



RÉNOVONS LE SPORT FRANÇAIS

35 recommandations

Contribution à la réforme en cours de la
gouvernance du sport français et à la préparation
du projet de loi « Sport et société »

2 Juillet 2018

renovons-le-sport-français.com

Qui sommes-nous ? Quelle est notre démarche ?

Rénovons le sport français est un mouvement né en novembre 2016¹ et constitué le 18 janvier 2018 sous la forme d'une **association** loi de 1901, dont l'objet social est de contribuer à la **modernisation du modèle sportif français** (organisation et gouvernance du sport, politiques sportives du haut niveau au sport pour tous, etc.).

Notre association est dirigée par un conseil d'administration paritaire² et compte à date plus de **170 membres** issus d'horizons **très divers** : sportifs et anciens sportifs de haut niveau dont plusieurs champions olympiques et plusieurs champions du monde, élus, dirigeants ou anciens dirigeants de structures fédérales – nationales et locales – mais aussi personnalités issues de la société civile, entrepreneurs, représentants du monde de l'entreprise, de la santé, des médias, du digital, etc.

Ces personnes, **toutes bénévoles**, ont en commun leur passion pour le sport et leur envie de voir le modèle sportif français se rénover, par-delà les intérêts et clivages partisans. Notre association, accessible à tous, n'est d'aucun bord politique ; elle ne reçoit aucune subvention.

A notre demande, notre collectif est associé depuis mars 2018 à la **démarche de concertation menée par le Ministère des Sports et le Comité National Olympique et Sportif Français** “sur la co-conception d'un nouveau modèle de gouvernance du sport en France”. Le ministère des sports a invité les acteurs à “déposer des contributions (notes, études, etc.) pour faire des propositions d'évolution de l'organisation du sport”.

La concertation engagée, qui couvre un large spectre de thématiques, doit également nourrir la préparation en cours du **projet de loi “Sport et Société”** annoncé par la Ministre des Sports.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre contribution.

Les recommandations que nous émettons sont le fruit d'échanges conduits dans le cadre de plusieurs groupes de travail thématiques³ qui ont associé une cinquantaine de nos membres, de l'expertise de nos contributeurs, des délibérations de notre Conseil d'administration et de la validation d'ensemble par notre Assemblée générale le 20 juin 2018.

Nous souhaitons que cette contribution aide **les décideurs** à faire **les bons choix pour le sport français**, au moment critique où ils font le pari de sa refondation.

¹ Le mouvement s'est alors illustré par l'adoption d'une **charte** de douze « commandements » relatifs à l'éthique et à la gouvernance des associations sportives, notamment les fédérations (<https://renovons-le-sport-francais.com/la-charte-rlsf/>), et par la publication d'une **tribune** le 4 décembre 2016 au Journal du dimanche signée par des personnalités du monde politique, sportif et civil (<https://www.lejdd.fr/Sport/Renovons-le-sport-francais-l-appel-de-20-personnalites-pour-moderniser-la-gouvernance-sportive-829633>).

² Notre CA compte 9 femmes et 9 hommes (cf. composition p.78 et <https://renovons-le-sport-francais.com/lequipe/>).

³ Groupes de travail sur l'organisation institutionnelle du modèle sportif français, sur la gouvernance des fédérations et sur un projet de Baromètre des fédérations permettant de faire connaître leurs progrès en matière de gouvernance.

Les 5 messages clés de notre rapport

1. La nouvelle « gouvernance partagée à compétences réparties » du sport français, qui est en construction à l'initiative de la Ministre des Sports Laura Flessel et du Président du Comité national olympique et sportif français (CNOSF) Denis Masseglia, a le mérite de renforcer l'attention sur le **pilotage** du sport français et notamment d'ouvrir celui-ci au monde économique. Mais elle inspire certaines réserves à ce stade. En particulier, elle appelle un vrai **effort de clarification des rôles et responsabilités** de chaque acteur, sinon elle ne pourra fonctionner ni efficacement, ni sereinement. Sans cette clarification, il sera par exemple difficile de distinguer le champ de la co-décision de celui de la concertation dans la nouvelle instance, ce qui aura pour effet d'entraver **la prise de décision et la responsabilisation**.
2. Le modèle pressenti « d'agence », pierre angulaire de ces réflexions, apparaît bien adapté pour la haute performance, beaucoup moins pour le sport pour tous, politique publique protéiforme qui requiert un fonctionnement aussi ouvert que possible, « en réseau ». **Nous préconisons donc de recentrer le projet d'agence sur la haute performance** en sécurisant qu'elle dispose d'une **autonomie suffisante**, tant dans **les moyens** dont elle disposera que dans les **arbitrages** qu'elle rendra. Pour porter ses fruits, la mise en place de cette agence sur la haute performance doit aller de pair avec le renforcement de **l'écosystème du haut niveau dans son ensemble**.
3. La politique du « sport pour tous » requiert, dans un contexte **propice** et parfois **urgent**, une impulsion tournée à la fois vers des espaces critiques – **l'école et l'université, l'entreprise, le monde de la santé** – et vers les publics **les plus éloignés de la pratique**, dont les personnes en situation de handicap et celles vivant dans des territoires carencés en équipements sportifs.
4. **Si le ministère des sports doit se réformer** pour gagner en efficacité et en influence au plan stratégique et interministériel, l'amélioration **de la gouvernance des fédérations, qui sont** aujourd'hui le maillon central du sport français, est également une priorité sans laquelle il n'y aura pas de vraie rénovation de notre modèle sportif. Dans le respect de **l'autonomie** du mouvement sportif, cette amélioration implique, en sus de l'élection des présidents par les clubs, de renforcer à tous les échelons territoriaux **l'ouverture, la diversité et l'éthique** des structures fédérales. Elle requiert aussi de revisiter les conditions de leur **dialogue avec l'Etat**.
5. Le sport français doit pouvoir compter sur **des ressources adaptées**, sur le plan **financier mais aussi humain** (revitalisation du bénévolat sportif, amélioration de la formation et de l'accès aux métiers du sport, etc.). Cette évolution peut se faire sans grever les finances publiques car les fédérations, si elles sont bien accompagnées, ont la capacité de moderniser leur modèle économique et parce que le monde du sport a tout à gagner à mieux s'ouvrir à de nouveaux partenariats avec les entreprises.

Faire de la « France sportive » une **grande cause nationale** durant le quinquennat donnerait dans notre pays, à l'approche des Jeux Olympiques et Paralympiques, une portée et un élan formidables à l'ensemble de ces orientations en faveur du sport qui, aussi bien que la culture par exemple, peut embellir le quotidien des Français, et changer leur regard sur l'avenir.

Les 10 recommandations les plus importantes de notre rapport en version raccourcie⁴

#3⁵. Accompagner la mise en place de la nouvelle gouvernance par une indispensable clarification du rôle et des responsabilités des acteurs du modèle sportif français.

#6. Constituer une agence dédiée et autonome pour la Haute performance, fonctionnant de façon agile et transparente. Cette agence devra à terme bénéficier à tous les sports français.

#7. Accompagner la création de l'agence Haute performance d'un renforcement de l'écosystème du haut niveau autour notamment du resserrement des listes de sportifs de haut niveau et d'un statut du sportif de haut niveau fondé sur une logique de droits et de devoirs.

#12. Fortifier les liens entre l'école et le sport en mettant les valeurs du sport dans la tête et le cœur des élèves, en renforçant les passerelles entre le sport scolaire et le sport en clubs et en réengageant une réflexion concertée sur l'aménagement des rythmes scolaires au collège.

#15. Mettre en place une vraie accélération du sport santé en France, en s'appuyant notamment sur les professionnels de santé, les réseaux territoriaux du sport santé et les éducateurs sportifs.

#18. Confirmer le ministère des sports comme un ministère de plein exercice mais recentrer ses missions, rationaliser ses structures et réformer la gestion de ses cadres d'Etat.

#19. Préparer l'élection directe des présidents de fédération par les clubs pour la prochaine olympiade en mettant en place une réglementation électorale adaptée à la diversité des fédérations.

#23. Assortir les quotas de femmes pour 2021 dans les instances dirigeantes des fédérations d'un mécanisme de sanction en cas de non-conformité et remettre l'accent dans les conventions d'objectifs sur les plans de féminisation des fédérations.

#24. Renforcer les chartes et comités d'éthique et de déontologie prévus par la loi et mettre en place un contrôle de l'éthique externe au mouvement sportif.

#33. Encourager et valoriser le bénévolat sportif en favorisant l'accès à la formation, la certification des compétences, l'attractivité du dispositif pour les jeunes et le soutien aux dirigeants associatifs par une déclinaison adaptée au sport du service civique, en perspective des Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

Ces recommandations, qui prennent en compte la dimension internationale, en particulier européenne, des enjeux s'inscrivent dans une démarche pragmatique, qui peut passer dans certains cas par des expériences pilotes dont l'efficacité sera évaluée au fil de l'eau.

⁴ Formulation simplifiée dans un objectif de synthèse mais nous appelons l'attention de nos lecteurs sur la liste complète et le libellé extensif de nos 35 recommandations (cf. annexe récapitulative p. 71 et corps de texte).

⁵ Le *hashtag* correspond au numéro de la recommandation dans le fil du texte et dans l'annexe récapitulative.

Synthèse de notre rapport

Partie 1. Une nouvelle « gouvernance partagée à compétences réparties » qui renforce la concertation mais impose de répondre à des questions importantes

La nouvelle gouvernance, associant le ministère des sports, le comité national olympique et sportif français (CNOSF), les collectivités territoriales et le monde économique, vise à permettre à ces quatre catégories d'acteurs de **mieux collaborer** et de mettre en commun leurs compétences et leurs moyens **au service de deux objectifs** : décrocher 80 médailles aux Jeux de 2024 et recruter 3 millions de nouveaux pratiquants.

La mise en place d'une nouvelle gouvernance pour le sport français est **une initiative à saluer**. Le constat selon lequel il s'appuie sur un modèle solide mais en partie **obsolète**, qui mérite d'être rénové, est désormais partagé par tous. Mieux encore, les partenaires du sport français montrent qu'ils sont prêts à **coopérer** et à **ouvrir** la gouvernance à des acteurs puissants et innovants comme les entreprises. La **mobilisation des énergies** est également réelle aujourd'hui pour adapter le pilotage politique aux **exigences d'un sport contemporain** marqué en France, comme partout ailleurs en Europe et dans le monde, par une forme de financiarisation des relations entre les acteurs, une digitalisation accélérée des interactions, des expériences et des données, et par une exacerbation des réactions des opinions publiques (aux résultats des équipes, aux manquements à l'éthique ou à la probité, à tout ce qui touche à la vie des joueurs les plus exposés, etc.).

Cette initiative impose néanmoins de répondre **plus clairement, ou plus complètement, à 4 enjeux** si l'on veut que la nouvelle instance puisse fonctionner **efficacement et sereinement** :

1. Il s'agit d'abord de préciser ce que cette nouvelle instance va impulser de **différent** à l'avenir, tant sur le **fond** que sur les **moyens** des politiques sportives, pour atteindre les objectifs ambitieux rappelés ci-dessus et dans ce contexte de ruptures. Si ses initiateurs veulent pouvoir parler d'une évolution « *historique* », ils doivent exprimer, au-delà de l'accent mis sur le renforcement de la collégialité, leur volonté de faire émerger de nouveaux modèles économiques adaptés, de nouveaux modèles d'engagement (des pratiquants, du secteur privé, etc.) et de nouvelles formes de régulations et de partenariats pour le sport français.
2. Il apparaît ensuite indispensable de préciser rapidement **certains aspects structurants du fonctionnement de la future instance quadripartite**. Son champ de compétence n'est pas assez clair ; traitera-t-elle par exemple du sport professionnel et dans quelles conditions ? Qui fixera l'ordre du jour et qui pilotera les débats ? S'agira-t-il de vraie *co-décision* ou juste de *concertation* ? Le ministre chargé des sports aura-t-il autorité pour représenter l'Etat dans son ensemble ? Côté collectivités territoriales, comment gérer le « bloc » des 30% en cas de désaccord entre les échelons ? Enfin, s'il est une indéniable avancée d'avoir ouvert la gouvernance au monde économique, quelle contribution sera réellement attendue de lui ?
3. La nouvelle gouvernance est dite non seulement « *partagée* », mais « *à responsabilités réparties* ». Or, dans le projet qui a été annoncé, **rien ne semble voué à changer dans la répartition des responsabilités entre les acteurs**, qui sont particulièrement enchevêtrées dans

le monde sportif, ce qui lui coûte en termes de lisibilité, de capacité d'impulsion et d'impact. Il serait regrettable et même contre-productif que la nouvelle gouvernance se mette en place sans que soient clarifiés les rôles de chacun : tant que le problème de la **confusion et de la dilution des responsabilités** ne sera pas traité, elle ne pourra fonctionner ni sereinement, ni efficacement, et en particulier **la distinction entre le champ de la co-décision et celui de la concertation ne pourra pas être clarifiée.**

4. L'un des objectifs affichés de la nouvelle gouvernance est **l'autonomie du mouvement sportif**. Mais il serait souhaitable que les acteurs portent une vision plus complète et plus engageante de cette notion. **L'autonomie n'est pas principalement une question de droits de vote ; elle s'appréhende plus largement comme la capacité du mouvement sportif à réussir sans dépendre des autres, et notamment de l'Etat.** Ce qui implique de travailler sur beaucoup d'autres leviers (accroissement des ressources propres des fédérations, adaptation des compétences et professionnalisation, dialogue stratégique revisité avec l'Etat, etc.).

Partie 2. Un modèle pressenti d'agence qui apparaît surtout adapté pour la haute performance, laquelle requiert de l'autonomie mais aussi une évolution de l'écosystème du haut niveau dans son ensemble

La réforme engagée ne consiste pas seulement à mettre en place une instance chapeau de concertation et/ou de co-décision, **mais bien une « structure »** - le terme d'agence n'est à dessein pas encore employé, la forme juridique (établissement public, GIP ou autre) étant en phase d'instruction. Cette structure a vocation à **prendre en charge deux grandes politiques :**

- la performance olympique et paralympique pour 2024 ;
- le développement des pratiques sportives, à travers le soutien aux fédérations sportives, aux réseaux nationaux non fédéraux et aux territoires.

La création d'une structure de type agence est une **évolution positive pour la haute performance**. Nous pensons même que l'agence envisagée doit être **exclusivement focalisée** sur ce thème. Pour avoir l'impact espéré, cette agence devra fonctionner de manière **agile** et disposer d'une **réelle autonomie**, impliquant notamment qu'elle pilote l'allocation de l'ensemble des moyens dédiés à la haute performance, tout en rendant régulièrement des comptes sur son action et les **résultats** qu'elle obtient. Son action ne doit **ni commencer ni s'arrêter à 2024**, et devra bénéficier à terme **à tous les sports**, pas seulement aux disciplines des Jeux d'été.

La structure dédiée à la haute performance aura besoin pour réussir de l'évolution concomitante de **l'écosystème du haut niveau dans son ensemble**, écosystème qui a des lignes de force que nos voisins nous envient mais doit aussi **faire sa mue sur un ensemble de points précis** (ex : resserrement des listes de sportifs de haut niveau, évolution de la culture de performance, mise au point d'un statut des sportifs de haut niveau rendu possible par la limitation de leur nombre et fondé sur une logique de droits et de devoirs, meilleure ouverture aux entreprises, vue plus précise des financements mobilisés, resserrement des liens entre les équipes techniques et les équipes dirigeantes au sein des fédérations, choix parfois plus tranchés à faire entre les disciplines, etc.).

Nous sommes en revanche beaucoup plus **dubitatifs** sur l'adéquation du modèle d'agence au sport pour tous, parce que c'est une politique qui, loin de requérir une logique de spécialisation ou de « concentration » administrative, suppose au contraire un fonctionnement ouvert, multipartite et le

plus en réseau possible, tant sur le plan interministériel qu'à travers les territoires et les secteurs de la société. La construction d'une Agence unique semble être liée à des choix budgétaires que l'on peut comprendre, **mais n'apparaît pas compatible avec un pilotage pertinent de deux politiques publiques aussi différentes.**

Partie 3. Une politique du « sport pour tous » qui requiert une impulsion inédite dans des espaces stratégiques et pour des publics spécifiques

Le contexte que l'on connaît aujourd'hui sur le « sport pour tous » est à la fois **porteur** (Paris 2024, engagement présidentiel d'augmenter de 3 millions le nombre de pratiquants réguliers d'une activité physique et sportive, missions en cours au Parlement et à France Stratégie sur les freins à la pratique et ses décrochages dans les trajectoires de vie, etc.), mais aussi **préoccupant** (permanence des inégalités d'accès à la pratique notamment pour les personnes en situation de handicap et les personnes défavorisées sur le plan socio-économique ou territorial, dégradation des indicateurs de santé publique liés à la sédentarité, baisse des capacités cardio-vasculaires des enfants, de plus en plus confrontés à la problématique des écrans, etc.).

Dans ce contexte, le sport pour tous requiert **une stratégie en réseau, reposant sur l'articulation claire et cohérente des rôles de chacun, la mobilisation de voies d'actions innovantes dans les espaces stratégiques que sont l'école, l'entreprise et le monde de la santé, et la recherche de plus d'équité au bénéfice des publics les plus éloignés de la pratique.**

Le sport est à la fois un **bien public** aux multiples externalités positives sur le corps social et un **service public** qui requiert de réaffirmer le **rôle de stratège de l'Etat.**

Les collectivités territoriales, opératrices clés du sport pour tous avec un engagement de l'ordre de 12Md€ par an, doivent **gagner en cohérence et en lisibilité sur le plan des actions et des financements.** Sans remettre en cause la clause de compétence partagée inscrite dans la loi NOTRe, nous recommandons de **positionner les régions comme les garantes de la cohérence des politiques sportives dans les territoires** et d'encourager les **intercommunalités** à exercer la compétence sport autour du thème des équipements structurants et de l'optimisation du maillage territorial des clubs sportifs, en soutien des communes. Par ailleurs, un effort doit être fait pour **endiguer le phénomène d'inflation des normes sportives qui s'impose trop souvent aux collectivités territoriales.**

Le mouvement sportif a quant à lui l'opportunité de **renforcer son impact dans le développement de la pratique** en développant un meilleur « *marketing* » de la licence, en promouvant là où c'est pertinent le développement des licences loisir, en s'appuyant mieux sur l'apport potentiel des fédérations affinitaires multi-sports et en s'appuyant sur tous ses relais et partenaires territoriaux pour lancer **une grande réflexion autour du club associatif de demain**, à l'heure où le développement du digital, la montée en puissance des réseaux non-fédéraux et la confirmation d'une forme de crise du bénévolat sont sources de défis nouveaux.

Toutefois, quelle que soit la vigueur du mouvement sportif, l'augmentation désirée du nombre de pratiquants ne pourra pas venir uniquement des voies classiques du système fédéral. **Doit se former aussi une vraie mobilisation sociétale, tournée vers des espaces stratégiques et au bénéfice des publics les plus éloignés de la pratique.** Il s'agit notamment :

- **de fortifier les liens entre le monde du sport et celui de l'éducation**, en misant sur des programmes éducatifs adaptés et des rencontres qui mettront le sport dans la tête et le cœur des élèves, une approche plus attentive aux enjeux de motricité dès la maternelle, un réaménagement des rythmes scolaires au collège, le lien à renforcer entre sport scolaire et sport en clubs et enfin, dans le supérieur, sur la vie sportive et les équipements des établissements ;
- **d'encourager la montée en puissance dans les entreprises de l'activité physique et sportive (APS) des salariés**, notamment pour les petites et moyennes entreprises (PME) qui ont du retard par rapport aux grandes entreprises et besoin pour le combler d'être soutenues et incitées ;
- d'accélérer, en confiance notamment avec **les professionnels de santé**, sur le **sport santé** dans notre pays qui connaît du retard en la matière par rapport à ses voisins européens ;
- de renforcer au moyen **d'une approche mieux coordonnée** les efforts entrepris ces dernières années pour améliorer l'accès à l'APS des personnes **en situation de handicap** ;
- enfin de mieux travailler sur l'équité territoriale et socio-économique dans **l'accès au sport** et sur les leviers de **l'insertion par le sport**.

Partie 4. Un ministère des sports qui doit se réformer, et une gouvernance des fédérations qui doit se rénover dans le respect de l'autonomie du mouvement sportif

Dans la « nouvelle donne » qui se met en place, il est important que les acteurs puissent évoluer au bénéfice du sport français. Là où le ministère des sports doit entreprendre une action vigoureuse de réforme au niveau de ses structures et de ses agents, le mouvement sportif a quant à lui vocation à s'ouvrir davantage au monde extérieur et à faire évoluer tant ses compétences que sa gouvernance.

Le **ministère des sports** doit rester un ministère de plein exercice capable d'ancrer, en pesant vis-à-vis des autres ministères, une culture et des politiques sportives ambitieuses dans notre pays, **mais il doit se réformer**. Il s'agit d'abord d'acter le **recentrage de ses missions sur la stratégie, la coordination et le contrôle**. Il s'agit ensuite de **rationaliser ses structures déconcentrées**, dont le rôle s'est étioilé ces dernières années, en particulier au plan départemental. Enfin, des pas supplémentaires doivent être faits dans le **redéploiement et la mobilité** (par discipline sportive et par géographie) **des conseillers techniques sportifs** mis à disposition des fédérations.

Dans le même temps, le ministère doit s'étoffer sur les profils et compétences qui lui permettront de se positionner bien mieux qu'aujourd'hui **en Etat stratège**, mais sans avoir à grossir ses rangs pour cela. Enfin, au vu d'un côté de la maturité du monde fédéral, de l'autre du besoin de redonner du sens et de la portée aux délégations dans un contexte d'exigences croissantes notamment sur le plan éthique, exigences auxquelles le sport doit faire face s'il veut garder son attractivité, l'Etat doit **repenser l'exercice de sa fonction de contrôle**.

La réforme de la gouvernance du sport passe largement par celle **des fédérations**. Avec quelque 15 millions de licenciés (soit 23% de la population totale et 47% des pratiquants réguliers), elles sont en effet le maillon central du modèle sportif français. La rénovation de leur gouvernance est un chantier maintes fois identifié comme clé ; il **progresses à des degrés divers – parfois très bien sous l'impulsion de présidents déterminés, parfois partiellement ou lentement**.

Un fonctionnement plus démocratique des fédérations – avec pour mesure phare **l'élection des présidents par les clubs** ; la fixation d'un seuil maximal de deux mandats au même poste dans une logique de **renouvellement** des dirigeants ; l'affirmation du principe de la rémunération des présidents et plus largement de l'objectif de **professionnalisation** des équipes ; l'accélération des progrès en matière de **parité** à tous les niveaux de responsabilité même les plus élevés et le

renforcement de l'éthique et la transparence sont des avancées prioritaires à sécuriser dans le respect de l'autonomie du mouvement sportif.

Ces avancées seraient une excellente chose **tant pour l'efficacité des fédérations que pour la solidité et l'approfondissement de leurs liens avec les licenciés**. Le CNOSF, de par son rôle cible de tête de pont du sport olympique et fédéral, l'Etat, via notamment une approche renouvelée des conventions d'objectifs, et l'Europe, par l'attention que ses institutions portent aux enjeux de bonne gouvernance et d'évaluation, **doivent soutenir et accompagner les fédérations dans cette voie**.

Partie 5. Un modèle sportif qui doit pouvoir compter sur des ressources adaptées, tant sur le plan financier qu'humain

Dans un contexte sensible et de forte actualité sur les moyens du monde sportif (baisse de 65M€ du soutien de l'Etat aux actions du mouvement sportif et rabout important apporté au CNDS en 2018 ; conclusions attendues de la mission Action publique 2022 sur le périmètre du ministère des sports ; mission parlementaire en cours sur le financement des politiques sportives ; réflexions sur le bénévolat sportif et la formation aux métiers du sport, etc.), nous avons souhaité apporter une contribution au débat à travers **un triple prisme**.

Le premier est celui des principes directeurs qui doivent permettre une position plus robuste dans le dialogue avec Bercy : s'il s'agit bien de faire valoir que le sport est davantage **un investissement** qu'un coût, il faut aussi développer une **plus grande transparence** (ex : recensement fiabilisé de l'ensemble des concours publics au sport de haut niveau, au sport santé, etc.) et **une plus grande efficacité** (ex : accent mis sur le rendement socio-économique de l'euro investi dans le sport, amélioration des procédures de subvention, etc.) **sur le plan financier**.

Le second est celui de l'identification de nouvelles sources de financement qui pourraient être mobilisées au service du sport, sans nécessairement peser sur le contribuable ou grever les finances publiques : le monde sportif doit en effet développer aussi **ses ressources propres, s'ouvrir plus largement aux financements privés** et il suffit parfois de simples modifications de dispositions législatives ou réglementaires (ex : légalisation de la publicité virtuelle, clarification des conditions d'exercice du *namings*, etc.) pour l'y aider.

Le dernier est celui des ressources humaines, sous l'angle d'une **revalorisation du bénévolat sportif** (renforcement des contreparties en termes de formation, certification des compétences y compris pour les jeunes, soutien spécifique aux dirigeants de clubs notamment par la création d'un service civique sportif, montée en puissance du mécénat de compétences dans les entreprises, etc.) **et d'une modernisation de la formation des professionnels du secteur**.

L'ensemble de ces orientations prendrait un relief particulier et un formidable élan si l'objectif d'une « France sportive » était élevé dans ce quinquennat au rang de « **grande cause nationale** ».

Sommaire de notre rapport

Qui sommes-nous ? Quelle est notre démarche ?	Page 2
Les 5 messages clés du rapport	Page 3
Les 10 recommandations principales du rapport en version raccourcie	Page 4
Synthèse du rapport	Page 5
Partie 1 : Une nouvelle « gouvernance partagée à compétences réparties » qui renforce la concertation mais impose de répondre à des questions importantes	Page 12
I/ Une nouvelle gouvernance, pour quoi faire de différent ?	Page 12
II/ De trop nombreux flous à ce stade, sur des points pourtant structurants	Page 13
III/ Une gouvernance « à responsabilités réparties » ?	Page 14
IV/ Plus d'autonomie pour le mouvement sportif ?	Page 16
Partie 2 : Un modèle pressenti d'agence qui apparaît surtout adapté pour la haute performance, laquelle requiert de l'autonomie mais aussi une évolution de l'écosystème du haut niveau dans son ensemble	Page 17
I/ Une évolution positive pour la « haute performance »	
A/ Une impulsion bienvenue...	Page 17
B/ ...mais dont la logique doit être poussée jusqu'au bout	Page 18
II/ Une réforme qui, pour avoir l'effet escompté, doit également s'accompagner d'une évolution en profondeur de l'écosystème du haut niveau dans son ensemble	Page 21
III/ Un modèle d'agence qui n'apparaît pas adapté au « sport pour tous »	Page 23
Partie 3 : Une politique du « sport pour tous » qui requiert une impulsion inédite dans des espaces stratégiques et pour des publics spécifiques	Page 25
I/ Le sport pour tous, une responsabilité majeure des collectivités publiques	
A/ Une responsabilité de « l'Etat stratège » à réaffirmer	Page 26
B/ Des collectivités territoriales à conforter dans leur action	Page 26
II/ Une contribution du mouvement sportif qui va continuer à s'étoffer	
A/ Un mouvement sportif pleinement légitime sur le développement de la pratique	Page 29
B/ Un rôle à conforter pour l'avenir	Page 29
III/ Une accélération à donner dans des espaces stratégiques	
A/ L'école, par où tout commence	Page 30
B/ Une ambition sportive pour l'enseignement supérieur	Page 33
C/ Le développement du sport en entreprise	Page 33
D/ Une nécessaire montée en puissance du sport santé	Page 34
IV/ Une mobilisation à renforcer pour les publics les plus éloignés de la pratique	
A/ Les personnes en situation de handicap	Page 36
B/ Les personnes défavorisées sur le plan socio-économique ou territorial	Page 38

Partie 4 : Un ministère des sports à réformer, et une gouvernance des fédérations à rénover dans le respect de l'autonomie du mouvement sportif	Page 41
I/ Un ministère des sports qui ne doit pas être supprimé mais réformé	
A/ Pour le maintien d'un ministère dédié, ayant du poids vis-à-vis des autres ministères	Page 41
B/ Le recentrage des missions	Page 42
C/ La rationalisation des structures	Page 43
D/ La réorganisation des conseillers techniques sportifs	Page 44
II/ Une rénovation attendue de la gouvernance des fédérations	
A/ Pour un fonctionnement plus démocratique	Page 45
B/ Pour plus de diversité dans les équipes dirigeantes	Page 49
C/ Pour un fonctionnement plus respectueux de l'éthique	Page 51
D/ Des exigences complémentaires pour le sport professionnel	Page 53
III/ Pour un meilleur appui aux fédérations	
A/ L'accompagnement par le CNOSF	Page 55
B/ La modernisation du dialogue de gestion avec l'Etat	Page 56
C/ L'apport de l'Europe	Page 57
Partie 5 : Un modèle sportif qui doit pouvoir compter sur des ressources adaptées sur le plan financier et humain	Page 59
I/ Les principes auxquels nous croyons sur le sujet des moyens	Page 59
II/ Plusieurs leviers à mobiliser pour renforcer les moyens financiers du sport	
A/ Aider le mouvement sportif à développer ses ressources propres	Page 60
B/ Tirer parti de certaines assiettes dynamiques	Page 61
C/ Etendre au sport les dispositifs mis en place au bénéfice de la culture	Page 62
D/ Créer les conditions d'une implication plus forte encore des entreprises dans le financement du sport	Page 63
III/ Une vitalité du vivier humain du sport français à préserver	
A/ Conforter le bénévolat sportif pour l'avenir	Page 65
B/ Moderniser la formation aux métiers du sport	Page 68
Conclusion	Page 70
Tableau récapitulatif de nos recommandations	Page 72
Remerciements	Page 77
Composition du conseil d'administration de l'association	Page 78

Partie 1 : Une nouvelle « gouvernance partagée à compétences réparties » qui renforce la concertation mais impose de répondre à des questions importantes

Dans sa lettre du 24 octobre 2017, le Premier Ministre a exprimé la volonté de faire évoluer le modèle sportif français, largement conçu dans les années 1960, en donnant plus d'autonomie au mouvement sportif et en clarifiant le rôle de l'Etat et des collectivités locales.

Trois mois après le lancement de la concertation (à laquelle RLSF est associée) qui doit s'achever en juillet, la Ministre des Sports, Laura Flessel, et le Président du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF), Denis Masseglia, ont annoncé, le 20 avril dernier, la mise en place d'une nouvelle « gouvernance partagée à responsabilités réparties », qualifiant celle-ci de « *choix historique* ».

Cette gouvernance, associant le ministère des sports, le CNOSF, les collectivités territoriales et le monde économique, doit permettre à ces quatre acteurs de mieux collaborer et de mettre en commun « *leurs compétences et leurs moyens* »⁶ au service de deux objectifs : décrocher 80 médailles aux Jeux de 2024 (objectif affirmé par la Ministre) et recruter 3 millions de nouveaux pratiquants.

La mise en place de cette nouvelle gouvernance doit être saluée en ce qu'elle renforce la coopération entre les acteurs et l'ouvre au monde économique, dont la contribution au sport français est majeure. Les énergies des parties prenantes sont pleinement mobilisées pour favoriser l'adaptation du pilotage aux enjeux du sport contemporain, marqué en France comme en Europe et partout ailleurs dans le monde par une série de ruptures : financiarisation croissante des relations entre les acteurs, digitalisation croissante des interactions, expériences et données, exacerbation de la sensibilité des opinions publiques à l'actualité sportive sous toutes ses formes, les plus comme les moins nobles, etc.

Pour autant, à ce stade, cette nouvelle gouvernance soulève plusieurs questions importantes qui doivent être adressées sans tarder si l'on veut qu'elle puisse fonctionner de façon efficace et sereine. **Notre objectif est de faire ici des recommandations pour favoriser son succès.**

I/ Une nouvelle gouvernance, pour quoi faire de différent ?

- Sur le fond des politiques, il sera important de comprendre ce que la nouvelle gouvernance va entreprendre de **différent** pour atteindre les objectifs ambitieux énoncés plus haut. Si l'on veut une « *révolution* », il sera nécessaire d'aller au-delà de la formule retenue dans la déclaration du COPIL « Gouvernance du sport » du 15 mai 2018 sur « *la collégialité nécessaire à la co-construction d'une dynamique commune respectueuse des politiques de chacun des acteurs du sport* ».

⁶ Cf. *L'Equipe*, « Laura Flessel : « Une révolution » en marche », 20 avril 2018.

Dans le contexte de ruptures évoqué plus haut, la nouvelle gouvernance doit en effet marquer **son ambition de faire émerger de nouveaux modèles pour le sport français** (modèles économiques adaptés pour les clubs et les fédérations, modèles d'engagement innovants vis-à-vis des pratiquants, qu'ils soient licenciés ou non, construction de partenariats plus responsables avec les sponsors et les mécènes, etc.), de **créer de nouvelles synergies entre les acteurs** (avec le monde économique mais aussi avec le monde de l'école et de l'enseignement supérieur, avec les professionnels de santé, etc.) et de déployer **de nouvelles approches** pour remédier aux enjeux de sédentarité et d'inégalité d'accès aux pratiques physiques et sportives sur le territoire ou encore pour revaloriser la dimension éthique du sport pour qu'il puisse, par son exemplarité, continuer à inspirer les générations futures.

- Sur le sujet des moyens, il importera là aussi de clarifier ce qui va être mis en place de *différent* : la même déclaration se contente pour l'heure d'énoncer que « *cette structure puisse être financée à partir de dispositifs similaires aux dispositifs actuels, notamment ceux qui alimentent le CNDS* », Conseil national pour le développement du sport auquel la nouvelle structure va se substituer.
- Sur la forme enfin, il n'est sûrement pas inutile de réunir tous les acteurs autour d'une même table : les derniers mois ont d'ailleurs montré le besoin de fluidifier le dialogue entre certains décideurs et l'initiative d'associer le monde économique doit être saluée. Mais, pour la plupart des observateurs, le principal objectif de ce nouveau format est d'accéder à la revendication du CNOSF de ne plus « *se laisser imposer* » des décisions par le ministère des sports, revendication qu'il porte en ces termes depuis longtemps. Pour montrer qu'il s'agit de bien plus que cela, il sera utile de préciser rapidement la feuille de route de la nouvelle instance et l'échéancier des discussions, et de clarifier des éléments clés comme la contribution qui sera réellement attendue du monde économique : contribution à la stratégie, ou seulement à la stratégie des moyens ? Capacité à se prononcer sur tous les sujets, ou seulement sur ceux impliquant directement les entreprises ?

Recommandation 1 : Dès l'issue de la phase de concertation sur la nouvelle gouvernance, en juillet, exprimer au niveau du comité de pilotage une vision claire de ce que cette nouvelle gouvernance permettra de faire de *différent* à l'avenir, tant sur le fond que sur les moyens des politiques sportives en France, y compris dans un format de type avant/après.

Il est également indispensable de préciser rapidement plusieurs éléments concrets pour que la nouvelle instance soit à la fois **mieux comprise et mieux positionnée**.

II/ De trop nombreux flous à ce stade, sur des points pourtant structurants

Tout d'abord, le **champ de compétence** de la nouvelle instance n'est pas assez clair. Pourra-t-elle se saisir de tous les sujets, y compris par exemple le sport professionnel ?

Qui **pilotera** les débats ? Qui fixera l'ordre du jour ?

Ensuite, on ne sait pas s'il s'agira de **co-décision**, ou juste de **concertation**. La déclaration du COPIL mentionne les deux modalités, mais laquelle prévaudra sur quels sujets ? Sur l'affectation des financements par exemple, qui aura le dernier mot ? Pour quels types d'opérations ?

La Ministre a indiqué que chacun garderait « *ses prérogatives* ». Cela donne plutôt à penser que l'instance ne servira qu'à échanger, pas à mettre en partage le pouvoir de décision. Mais il n'est pas sûr que le CNOSF et les autres acteurs l'entendent de cette oreille.

Des flous existent aussi quant aux poids relatifs et à la *représentation* des acteurs :

- le ministre chargé des sports représentera-t-il l'Etat dans son ensemble (santé, éducation, affaires européennes, intérieur, justice, finances, etc.) ou juste le périmètre des sports ?
- côté collectivités territoriales, **comment gérer le « bloc » des 30% de droits de vote envisagé si régions, départements, intercommunalités et communes ne sont pas d'accord**, par exemple sur l'avenir de la clause générale de compétence ou la question du chef de filat ?
- sur quelle base est-il envisagé d'attribuer au monde économique « 10% » des voix ? Son poids⁷ et son rôle stratégique dans le financement et la promotion du sport ne justifierait-il pas de lui accorder plus de droits de vote ? Dans une configuration à 30-30-30, ne risque-t-il pas **soit de ne compter pour rien** (quand au moins deux des autres acteurs se seront mis d'accord), **soit d'être l'objet de toutes les pressions** (quand les autres seront bloqués par leur désaccord) ?

Recommandation 2 : Préciser rapidement le champ de compétences, les modalités de pilotage, de fonctionnement et de représentation de la nouvelle gouvernance quadripartite (Etat, CNOSF, collectivités territoriales et « monde économique »), pour rapidement envoyer les bons signaux et sécuriser la confiance de tous les acteurs dans la réforme.

III/ Une gouvernance « à responsabilités réparties » ?

La nouvelle gouvernance est dite non seulement « *partagée* », mais « *à responsabilités réparties* ». Or, en pratique, **rien ne semble voué à changer dans la répartition des responsabilités** qui, de l'aveu même des décideurs⁸, sont particulièrement enchevêtrées dans le monde sportif, lui coûtant en termes de lisibilité, de capacité d'impulsion et d'impact.

Sur le sujet du sport pour tous par exemple, le ministère des Sports et le CNOSF se disputent régulièrement le *leadership*, comme l'a montré encore récemment la querelle autour de la « Fête du Sport » voulue par le premier et l'opération « Sentez-vous sport » conduite depuis plusieurs années par le second. Il serait naïf de penser que ces différends disparaîtront par la création d'une voie supplémentaire de dialogue. Tant que le problème **de la confusion des rôles et de la dilution des responsabilités** n'est pas traité, il pourra y avoir autant de comités que l'on veut, autant de réunions, rien ne progressera véritablement.

La réforme peut même **aggraver** la situation si elle multiplie les occurrences de délibérations et de négociations sur tous les sujets et si elle laisse accroire que, comme chacun est autour de la table, on trouvera bien des solutions pragmatiques au cas par cas. On ne peut pas faire l'économie d'une vraie clarification du rôle des acteurs dans le modèle sportif français si l'on veut par exemple répondre à la question soulevée plus haut de la concertation versus la co-décision. Comme bien souvent les politiques sportives appellent la mobilisation conjointe de plusieurs acteurs, il faut descendre à un niveau de granularité suffisant dans cet exercice de clarification.

⁷ Selon les données 2018 de la filière économique du sport, l'économie du sport au sens large pèse en France 38Md€. ⁸ « *Le constat partagé a mis en exergue la complexité du modèle actuel, le manque de lisibilité des politiques sportives et des missions respectives des différents acteurs, les difficultés entre les acteurs pour gérer une compétence partagée, un saupoudrage de moyens, une difficulté à s'adapter à l'évolution de la demande sociale* » explique par exemple la déclaration du COPIL du 15 mai.

Recommandation 3 : Accompagner la mise en place de la nouvelle gouvernance par une indispensable clarification du rôle des acteurs du modèle sportif français, en faisant l'exercice à la fois par acteur (Etat, collectivités territoriales, mouvement sportif, monde économique, etc.), par compartiment des politiques sportives (haut niveau dont haute performance, sport pour tous dont sport santé, sport professionnel, etc.) et par réseau (sport fédéral, pratique dite « libre »).

Pour cela, il serait bon de s'inspirer de la technique des RACI⁹ en entreprise pour définir avec précision la contribution attendue de chacun pour mener ces politiques au succès.

Ce travail sur le RACI du sport français gagnerait à être entrepris par la Direction des Sports et partagé entre tous les acteurs en même temps que se met en place la nouvelle gouvernance.

Pour RLSF, en termes de grandes dominantes, il est particulièrement important de :

- montrer la responsabilité première des collectivités publiques - Etat et collectivités territoriales – dans la promotion et l'orchestration du sport pour tous (cf. *infra* partie 3) ;
- faire des régions les garantes de la cohérence des politiques sportives dans les territoires, sans revenir sur la compétence partagée des collectivités territoriales ni instaurer un chef de filat uniforme (cf. *infra* partie 3) ;
- conforter le CNOSF comme la tête de pont de l'olympisme et du sport fédéral, en l'incitant à mieux armer encore les fédérations et les clubs qui en ont besoin par la construction de nouvelles expertises (ex : transformation digitale, utilisation des données), l'émergence et la mutualisation de certains services (ex : passation des marchés publics, achats, études et conseils juridiques, etc.) et la conduite de réflexions stratégiques essentielles aujourd'hui (ex : sur le modèle économique des fédérations, l'avenir des clubs, etc.) (cf. *infra* partie 4) ;
- renforcer les fédérations et structures du Grand Insep dans leur rôle d'opérateurs majeurs des politiques du haut niveau, politique qui doit être assumée sous le leadership de l'Etat dont il a vocation à confier une partie du pilotage (pour la haute performance) à une agence autonome (cf. *infra* partie 2) ;
- positionner le monde économique non pas comme un simple financeur mais dans toute la diversité de ses contributions aux politiques sportives (*sponsorship*, mécénat, financements bancaires, construction des équipements, emploi, formation, reconversion, sport en entreprise) (cf. *infra* parties 2, 3 et 5) ;
- accentuer la mobilisation des professionnels de santé pour le renforcement du sport santé (cf. *infra* partie 3).

Recommandation 4 : Dans l'effort de clarification des compétences, réaffirmer la responsabilité première des collectivités publiques (Etat et collectivités territoriales) dans la promotion et l'orchestration du « sport pour tous » ; encourager le CNOSF à s'affirmer comme la tête de pont de l'olympisme et du sport fédéral, contribuant avec les fédérations et les clubs au développement de la pratique ; conforter les fédérations et les structures du Grand Insep dans leur rôle d'opératrices majeures du sport de haut niveau et positionner le monde économique dans toute la palette de ses interventions en faveur du sport (*sponsorship*, mécénat, financement et construction des équipements, emploi, formation, reconversion, sport en entreprise, etc.).

⁹ Le RACI est un outil de management simple et très utilisé en entreprise, qui liste l'ensemble des participants à un projet et détaille leurs responsabilités afin de clarifier la contribution attendue de chacun à la réussite dudit projet. R signifie « réalise », A « assume », C est « consulté » et I est « informé ».

IV/ Plus d'autonomie pour le mouvement sportif ?

L'un des objectifs affichés de la nouvelle gouvernance est l'autonomie du mouvement sportif. Mais d'une part ce que recouvre cette notion est rarement précisé dans les interventions des décideurs. D'autre part, cet objectif est mis à mal par les ambiguïtés qui brouillent la réalité du pouvoir de décision qui sera mis en partage dans la nouvelle instance.

En outre, si la création de cette instance bénéficiera certainement au CNOSF en termes d'influence puisqu'il y est positionné à l'égal de l'Etat (et des collectivités territoriales), **certains présidents de fédérations**, malgré un vote d'adhésion aux évolutions en cours, **s'inquiètent** qu'elles ne remettent en cause la relation directe qu'ils entretiennent avec le ministère des Sports ainsi qu'avec d'autres ministères, et donc à la fois leur propre autonomie et leur capacité d'influence.

Quelles que soient les craintes de chacun, il est en tout cas évident, pour RLSF, que ce n'est pas la nouvelle gouvernance qui, à elle seule, apportera au mouvement sportif l'autonomie que les pouvoirs publics souhaitent lui donner.

Pour cela, des leviers plus importants encore gagneraient à être plus profondément travaillés, comme la capacité à développer des modèles économiques innovants, à faire venir davantage de compétences dans les fédérations et les clubs, à moderniser la gestion de leurs ressources humaines (tant salariées que bénévoles) et à définir de meilleures feuilles de route stratégiques dans le cadre d'un dialogue de gestion revisité avec l'Etat (*cf. infra*, partie 4). **Pour nous, l'autonomie n'est pas d'abord une question de droits de vote, mais la capacité à réussir sans dépendre des autres, et notamment de l'Etat.**

<p>Recommandation 5 : Porter un discours plus clair, à tous les niveaux, sur l'« autonomie du mouvement sportif » en développant une approche extensive de ce qu'elle implique par-delà la question des droits de vote dans une instance, et en renforçant ses leviers (plus de ressources propres, plus de compétences, un dialogue stratégique revisité avec l'Etat, etc.).</p>
--

Si elle constitue un objectif parfaitement légitime et à conforter, l'autonomie du mouvement sportif a aussi une contrepartie, qui ne doit pas être négligée dans la réforme en cours et au regard des exigences d'une société qui évolue vite : un fonctionnement plus démocratique, plus ouvert et plus éthique (*cf. infra*, partie 4).

Partie 2 : Un modèle pressenti d'agence qui apparaît surtout adapté pour la haute performance, laquelle requiert de l'autonomie mais aussi une évolution de l'écosystème du haut niveau dans son ensemble

La réforme engagée ne consiste pas seulement à mettre en place une instance de concertation et/ou de co-décision quadripartite, **mais bien une « structure »** – le terme d'agence n'est à dessein pas encore employé, la forme juridique (établissement public, GIP ou autre) étant en phase d'instruction.

Dans la déclaration du COPIL du 15 mai dernier, il est indiqué que *« la structure sera chargée d'affecter les crédits à deux grandes politiques :*

- *la performance Olympique et Paralympique dans le cadre du programme « performance 2024 »*
- *le développement des pratiques sportives à travers le soutien aux fédérations sportives, le soutien aux réseaux nationaux non fédéraux et aux territoires qui auront élaboré des projets sportifs territoriaux ».*

La création d'une structure de type agence est une évolution positive pour la haute performance. Nous pensons même que cette agence devrait être **exclusivement focalisée** sur ce thème, et disposer d'une **réelle autonomie**. Pour porter tous ses fruits, cette innovation doit également s'accompagner d'une **évolution en profondeur de l'écosystème du haut niveau en France**.

Nous sommes en revanche beaucoup plus **dubitatifs** sur l'adéquation du modèle d'agence au sport pour tous, politique qui requiert un fonctionnement ouvert et le plus en réseau possible.

I/ Une évolution positive pour la « haute performance »

A/ Une impulsion bienvenue...

Sur le volet performance olympique et paralympique, la déclaration précise que *« Performance 2024 sera au sein de la structure chargée :*

- *d'animer et mettre en réseaux les experts de la haute performance ;*
- *de constituer une cellule de veille et d'analyse de la performance ;*
- *de définir les orientations et recommandations relatives à l'affectation d'entraîneurs sous contrat de préparation olympique et à l'accompagnement des athlètes à leur suivi socio-professionnel.*
- *Elle sera également chargée d'évaluer les projets de performance de l'ensemble des fédérations sportives ».*

Les formulations sont assez ambiguës, par exemple on ne comprend pas encore exactement le visage institutionnel de « Performance 2024 » - est-ce un programme ? Une « structure dans la

structure » ? Un simple cellule dans la structure ? – et, sur les compétences, il semble y avoir encore des chaînons manquants : il n'est par exemple pas indiqué que Performance 2024 a vocation à piloter l'ensemble des moyens dédiés à la haute performance.

Pour autant, nous estimons que cette initiative consistant à créer un cadre resserré pour promouvoir la haute performance va dans le bon sens. Tout d'abord, elle répond à la volonté de notre pays d'exceller lors des Jeux de 2024 **en renforçant la mobilisation des meilleures expertises, le pilotage de la performance et son évaluation**. Ensuite, elle cherche à traiter ce qui a été souvent identifié, dans les études comparatives internationales sur les organisations du sport de haut niveau, comme le point faible de la politique française du haut niveau, qui compte par ailleurs de nombreux atouts : **la gouvernance**.

B/...mais dont la logique doit être poussée jusqu'au bout

Mais précisément, sur ce plan de la gouvernance, il ne faudrait pas rester au milieu du gué :

1. Pour une agence dédiée et autonome

- « Performance 2024 » ne doit pas être encapsulée dans un ensemble administratif plus large mais faire l'objet d'une structure **dédiée, agile**, spécialement « **taillée pour la course** ».

- Il faut absolument **lui donner les conditions de son autonomie** : d'une part, **en précisant les modalités selon lesquelles elle sera régie par l'instance de pilotage quadripartite** ; d'autre part, en lui donnant suffisamment de lisibilité **sur ses budgets propres**, sans quoi elle ne sera pas en mesure de rendre les arbitrages attendus d'elle en matière de choix d'investissement, choix qui doivent être faits sans autre but que de servir l'intérêt général.

Rappelons qu'au Royaume-Uni, l'agence *UK Sport* s'appuie sur un conseil d'administration de dix membres tous indépendants du mouvement sportif et sur cinq commissions de contrôle interne qui évaluent la bonne utilisation des fonds. Sans aller jusque-là, il est critique de **préserver au maximum Performance 2024 de l'immixtion du politique qui a son propre horizon temporel, de l'inertie de l'administration et des enjeux de rivalité qui peuvent exister entre les fédérations, qui ont leurs propres contraintes**.

- Pour remplir les critères posés à l'instant, **deux formes d'organisation sont envisageables** :
 - une formule transitoire, consistant à donner à Performance 2024 la forme d'une *task force* dédiée, rivée sur 2024 ;
 - une formule plus établie, prenant la forme d'une agence, celle-ci pouvant d'ailleurs revêtir plusieurs formes juridiques¹⁰.

- **Notre préférence va plutôt au modèle de l'agence, pour plusieurs raisons :**

¹⁰ Le Conseil d'Etat définit l'agence comme « *un organisme autonome qui exerce une responsabilité structurante dans la mise en œuvre d'une politique publique nationale* ». Son rôle va au-delà de celui d'un simple opérateur. Elle agit avec une autonomie large, mais sans être indépendante. Elle peut avoir des statuts variés : Groupement d'intérêt public ou économique, établissement public administratif ou industriel et commercial, association, société anonyme, service à compétence nationale, etc.

- tout d'abord, comme le rappelle très justement le rapport Jugnet/Madoré¹¹, la haute performance remplit parfaitement les critères juridiques et politiques – recherche d'efficacité, nécessité d'une expertise de pointe, de partenariats avec la société civile et les collectivités territoriales, non-immixtion du politique, champ de compétence bien circonscrit – qui, selon le Conseil d'Etat¹², **justifie la création d'une agence** ;
- d'autre part, au regard du critère d'autonomie auquel nous attachons beaucoup d'importance – autonomie ne voulant pas dire indépendance, puisque la haute performance est un domaine qui doit rester selon nous assumé par l'Etat (*cf. supra*, partie 1) même s'il est piloté par une structure distincte – la formule de l'agence offre **plus de garanties** que la *task force* ;
- enfin, il nous paraît nécessaire d'inscrire le pari de la haute performance **dans le long terme** – n'oublions pas qu'au Royaume-Uni l'agence UK Sport a mis 15 ans à produire des résultats, la structure n'a pas été créée en prévision des Jeux de Londres mais bien avant, en 1997.

Une structure à vocation plus pérenne nous semble donc meilleure, d'autant que rien n'interdit d'en faire **l'évaluation** voire de la remettre en question si le contexte venait à démontrer qu'elle ne remplit pas ses objectifs.

2. Un fonctionnement tourné vers l'agilité, l'exigence, la transparence et le temps long

Une fois constituée, **l'agence devra aller au bout de son potentiel** – pour cela, il nous semble nécessaire de veiller à plusieurs aspects :

- l'agence doit pouvoir fonctionner **de façon agile**, en n'étant pas « engluée » dans des gouvernances trop complexes qui détourneraient ses dirigeants de leur devoir ;
- elle doit porter et imposer un haut niveau d'exigence : exigence dans le ciblage des moyens, dans le dialogue avec les acteurs – notamment les fédérations olympiques, qui devront démontrer qu'elles méritent l'argent public par leurs résultats ou leur dynamique et devront être évaluées sans concessions ni compromis ; exigence aussi dans le rappel continu à toutes les parties prenantes de tout ce que suppose et impose la haute performance et dans la capacité à faire du sur-mesure ;
- l'agence doit sécuriser une meilleure continuité dans les stratégies des fédérations, qui ne doivent pas dévier au gré des mouvements de personnes, être faites puis défaites car la haute performance ne se construit que dans la recherche d'une cohérence de long terme, qui n'exclut pas l'agilité et le pragmatisme ;
- l'agence doit s'appliquer à elle-même l'exigence de performance et de responsabilité en étant très transparente, en rendant des comptes non seulement au ministère des sports mais au Parlement, comme le fait UK Sport ;
- l'agence doit se penser comme un investisseur et non comme un opérateur de la haute

¹¹ « La réussite sportive aux Jeux Olympiques et Paralympiques Performance 2024, rapport de Frédéric Jugnet et Hervé Madoré, IGJS, octobre 2017.

¹² Cf. Conseil d'Etat, étude de 2012, « Les agences une nouvelle gestion publique » et circulaire du Premier ministre du 9 avril 2013 sur les modalités d'organisation des services de l'Etat et le recours à la formule de l'agence.

performance, et sa préoccupation ne doit pas être tant de requérir de nouveaux moyens¹³ que de veiller à l'efficacité de leur mobilisation.

3. Une dénomination à revoir

Il nous semble par ailleurs qu'il ne faut dans ce chantier :

- **ni se focaliser exclusivement sur 2024** : Tokyo aussi doit être réussi – et même avant cela les Jeux Olympiques de la Jeunesse à Buenos Aires en octobre 2018 car s'y rassemblent les futurs athlètes de 2024 ! – et il y aura d'autres Jeux après Paris. A cet égard, il nous semble contre-productif de focaliser le discours sur le chiffre des « 80 médailles », aussi loin de l'échéance et en déconnexion avec les évaluations qui seront réalisées par l'agence avec chacune des fédérations concernées. Il serait préférable de définir **une première cible intermédiaire pour Tokyo** et de raisonner davantage **en termes relatifs pour Paris** (ex : « la France classée parmi les x premières nations pour les Jeux Olympiques et les Jeux Paralympiques ») ;
- **ni cantonner l'ambition de l'agence aux sports olympiques d'été** ; il faut certes commencer par là dans une logique de concentration des moyens et des énergies mais à terme, si l'agence marche bien, son efficacité devra profiter à d'autres disciplines sportives, à commencer par celles des Jeux d'hiver.

Pour ces deux raisons, il nous semble que l'appellation « Performance 2024 » devra tôt ou tard être revisitée au profit d'un nom plus neutre et plus inclusif.

Recommandation 6 : Constituer une agence dédiée et autonome pour la Haute performance, qui doit rassembler et allouer l'ensemble des financements à prévoir pour ce secteur, fonctionner de façon agile et transparente, inscrire ses choix dans le temps long et incarner un principe d'exigence de résultats tant vis-à-vis du mouvement sportif que d'elle-même. Cette agence devra à terme bénéficier à tous les sports français, pas seulement aux disciplines olympiques d'été.

Sur tous ces aspects, un dernier point mérite d'être précisé. L'agence britannique UK Sport est souvent présenté en exemple dans les discussions sur la Haute performance et peut évidemment constituer (notamment sur les plans de l'indépendance et de la transparence de fonctionnement) une source d'inspiration quand l'on sait la réussite obtenue par les Anglais aux Jeux de Londres et de Rio. **Pour autant, il nous semble important que la France se fasse confiance et trace sa propre voie :**

- d'abord parce qu'il y a des différences majeures d'organisation du sport en France et au UK ;
- ensuite parce que de nombreux experts indépendants (y compris britanniques) ont relevé que si ce modèle avait très bien fonctionné pour la production de médailles (avec son corollaire de contribution au rayonnement international du Royaume-Uni), il avait également généré une régression des fonctions sociales, éducatives, éthiques et citoyennes du sport d'élite ;
- enfin, parce qu'y compris dans le domaine du financement du sport d'élite, le Royaume-Uni est prêt à revisiter certaines de ses orientations historiques pour l'olympiade 2020-2024¹⁴ pour générer moins de disparités et mieux protéger ses athlètes.

¹³ Le rapport Jugnet/Madoré montre que ces moyens ne sont pas inférieurs à ceux investis par le Royaume-Uni.

¹⁴ Cf. "UK Sport: National consultation launched to address how elite sport is funded", <https://www.bbc.com/sport/44350953>

II/ Une réforme qui, pour avoir l'effet escompté, doit également s'accompagner d'une évolution en profondeur de l'écosystème du haut niveau dans son ensemble

10 points à cet égard nous paraissent essentiels :

1. La création de l'agence ne saurait avoir pour conséquence de concentrer exclusivement l'attention et les moyens sur la haute performance au détriment du haut niveau qui y prépare ; **c'est bien tout le spectre du haut niveau à la performance dont l'efficacité doit être boostée** et c'est ce signal, tant du côté olympique que non-olympique et paralympique, qui doit être envoyé aux fédérations, aux clubs, aux collectivités territoriales et au réseau Grand INSEP.
2. Le renforcement des efforts faits sur ce spectre doit aller de pair avec **le renforcement de la sélectivité sur les listes haut niveau**. La France compte aujourd'hui 6400 SHN (auxquels s'ajoutent 7400 espoirs) ce qui est en réduction de plus de 10% depuis près de dix ans mais doit continuer à diminuer sur la base de critères objectifs comme le nombre de sportifs sélectionnables aux Jeux et appliqués de façon cohérente à travers les fédérations ; une réduction de l'ordre de 30% de la liste des SHN nous semblerait raisonnable pour **garder un vivier suffisant, nécessaire à l'émergence des meilleurs**.
3. Le temps est vraiment venu de décisions sur le **statut du sportif de haut niveau**. Comme le montrent tous les rapports récents sur le sujet, la situation d'un certain nombre de SHN, y compris médaillables, est préoccupante dans les disciplines les moins lucratives, avec une couverture sociale lacunaire, des revenus précaires et l'impératif de mener de front leur carrière sportive et des études ou une activité à temps partiel (logique du « double projet »). **Sur les 450 athlètes français présents à Rio en 2016, la moitié vivaient sous le seuil de pauvreté !**

Comme le fait valoir le récent rapport de Claude Onesta¹⁵, cette situation apparaît à la fois **choquante et injuste** au regard des défis olympiques que ces sportifs relèvent en représentant leur pays. **Il nous paraît essentiel que la loi « Sport et société » en préparation n'occulte pas ce problème** qui n'est pas simple à résoudre dans un pays où ni la transposition aux sportifs du régime des intermittents du spectacle, ni une rémunération par l'Etat ne séduiront les Français.

4. Voilà un exemple typique de domaine où **l'invention de nouveaux modèles** reposant, en complément de l'investissement des clubs et des familles, **sur le concours d'entreprises ou de mécènes privés et sur le recours au digital** pour organiser de nouvelles mécaniques de levées de fonds (*crowdfunding*) **nous paraît indispensable**, en même temps qu'il faut **assouplir** la logique du **double projet** (par exemple en rendant celui-ci séquentiel dans le temps) et poursuivre les efforts engagés au cours des dernières années, notamment via le Pacte de performance (*cf. infra*, partie 5) sur la **reconversion** des SHN.
5. Il faut préciser **qu'un statut du sportif de haut niveau**, surtout s'il s'inscrit dans un accord

¹⁵ Mission d'étude pour la haute performance sportive, ministère des sports, CNOSF, CPSF, janvier 2018.

professionnel et s'il est conforté par la loi, suppose **un équilibre entre des droits et des obligations**. Jusqu'alors, les productions relatives à cette perspective se sont limitées à évoquer les seuls droits. **Au rang des devoirs**, on pourrait tout à fait imaginer que les sportifs concernés doivent par exemple s'engager à aller à la rencontre, chaque mois, des enfants dans les écoles et des jeunes dans le secondaire et les établissements d'enseignement supérieur. Autre exemple, les sportifs sous statut auraient une stricte obligation d'exemplarité sur le plan de l'éthique au sens large, sur et en dehors du terrain, et avec toutes les parties prenantes (arbitres, dirigeants, sponsors, services de l'Etat, etc.). Enfin, ils pourraient avoir à s'investir, en activité et à la fin de leur carrière, dans la préparation et la formation de jeunes sportifs « espoirs » de leur discipline en partageant avec eux les difficultés, contraintes, joies et déceptions d'une carrière de sportif de haut niveau.

6. Le haut niveau français doit s'appuyer sur **l'univers des données**, dans une acception holistique, pour renforcer son système **d'accompagnement scientifique**. Cela lui sera utile pour optimiser la préparation des athlètes grâce à une analyse plus poussée de leurs biorhythmes ou de leurs réactions physiologiques par exemple, pour mieux prévenir les blessures, pour améliorer la technique des athlètes, etc. Ces aspects peuvent libérer beaucoup de potentiel, notamment dans le champ du handisport. Le COJO et l'agence Haute performance devraient travailler de concert à faire émerger une initiative particulièrement forte et visible sur ce thème de l'utilisation des données, pourquoi pas en partenariat avec la French Tech.
7. L'effort de préparation aux Jeux repose sur des choix **d'hommes et de femmes** ; à cet égard, il nous semble non seulement indispensable de rechercher les meilleurs experts dans chacun des champs d'intervention (préparateurs physiques, mentaux, kinésithérapeutes, corps médical, nutritionnistes, etc.) conduisant à la performance, mais aussi de les **mutualiser** et de **stabiliser des relations de qualité entre les équipes techniques et les équipes dirigeantes au sein des fédérations**. A cet égard, l'idée parfois avancée de nommer des directeurs de la performance dans les fédérations ne nous paraît pas opportune si elle a pour effet de fragiliser **le rôle des DTN, qui doit plus que jamais être affirmé sur le haut niveau**.
8. Les opérateurs du haut niveau que sont l'INSEP et les 17 CREPS sont un atout essentiel en complément **du rôle évidemment pivot des fédérations**. Il nous semblerait néanmoins utile **de revoir le rôle et la carte des CREPS pour gagner en impact, en efficience et en lisibilité**. L'idée serait de n'avoir plus qu'un CREPS par inter-région totalement focalisé sur le haut niveau, il en serait la tête de réseau dans le territoire et gagnerait à être mieux encore animé au sein du réseau Grand INSEP. Les autres CREPS basculeraient pleinement dans le giron des régions pour qu'ils deviennent de vraies plateformes au service des territoires (mission de conseil aux collectivités, notamment en termes de développement des pratiques, formation aux métiers du sport et de l'animation, effort de prospective, de recherche et d'incubation, etc.).
9. Aujourd'hui, on sait que **le financement du sport de haut niveau** repose sur l'Etat, dont l'engagement annuel est d'environ 170M€ par an soit 700M€ par olympiade, sur les collectivités territoriales dont l'apport est considérable tant en matière d'équipements que d'organisation de compétitions, d'aides directes aux sportifs, de subventions aux clubs et de formation de l'encadrement, sur les fédérations et leurs réseaux de clubs et enfin sur les sportifs eux-mêmes et leur famille, qui peuvent compter aussi sur des sponsors privés.

Mais il n'existe malheureusement aucune vue consolidée de ces diverses sources de financements, de leurs évolutions successives, de leur affectation exacte. Même au niveau de l'Etat, des incohérences peuvent apparaître, la Cour des Comptes ayant par exemple estimé le concours de l'Etat à 285M€ en 2013, un montant très supérieur à celui évalué par le ministère des Sports, à périmètre pourtant équivalent. **Il nous paraît donc indispensable qu'une vue consolidée des financements soit développée et fiabilisée,** ne serait-ce que pour donner à l'agence tous les éléments de pilotage nécessaires et pour permettre l'analyse du retour sur investissement pour notre pays en matière de haut niveau.

10. Dernier élément mais non des moindres, nous pensons qu'à quelques années des Jeux de Paris 2024, notre pays ne doit pas seulement penser à l'ingénierie de ses réformes sur le haut niveau, au recrutement de ses experts ou à ses objectifs de médailles. **Il doit aussi travailler profondément et culturellement sur le concept même de performance** pour améliorer l'approche que ses athlètes ont des situations de compétition, changer son regard sur l'échec, placer le retour et le partage d'expérience (inter-disciplinaire et inter-générationnel) au centre de ses méthodes, envisager le talent non pas comme quelque chose de donné à certains (un don) mais comme quelque chose qui se construit (une conquête). **Sur tous ces plans, il est indispensable d'améliorer aussi l'accompagnement pédagogique des entraîneurs et plus encore des parents,** pour veiller à la qualité et à la pérennité du projet sportif de l'athlète, qui doit être un projet auto-déterminé (motivation intrinsèque) et non répondre aux attentes d'autrui (motivation extrinsèque). Nous sommes convaincus qu'il serait utile de mettre en place une cellule dédiée à ces problématiques et regroupant des experts de ces questions pour définir une stratégie globale d'approche de la performance. Nous avons la conviction que ses travaux enrichiraient les Français bien **au-delà du cercle des sportifs de haut niveau.**

Recommandation 7 : Pour se donner les chances de réussir, accompagner la création de l'agence Haute performance d'un renforcement de l'écosystème du haut niveau dans son ensemble, reposant sur des mesures concrètes dont le resserrement des listes de sportifs de haut niveau, la construction législative d'un statut du sportif de haut niveau les protégeant mieux mais fondé sur une logique de droits et de devoirs, une meilleure ouverture aux entreprises, la fluidification des relations entre les équipes dirigeantes et les équipes techniques dans les fédérations, une vue consolidée et fiabilisée des financements, une approche nouvelle de la culture de la performance, etc.

III/ Un modèle d'agence qui ne nous paraît pas adapté à la partie « sport pour tous »

Sur la deuxième politique entrant dans le champ de compétence de la structure envisagée, **le développement du « sport pour tous »**, la déclaration du COPIL indique que : *« la structure définira sur la base des orientations politiques retenues collégialement les moyens affectés aux fédérations sportives en faveur du développement du sport fédéral. Elle définira également sur cette même base les moyens dédiés aux réseaux nationaux non fédéraux »*. A un autre endroit de la déclaration est également mentionné *« le soutien aux territoires qui auront élaboré des projets sportifs territoriaux »*. Il est enfin précisé que cette structure *« se substituerait au CNDS »* ainsi qu'à *« divers services et commissions de la direction des sports »*.

Les autorités sportives de notre pays ont raison de vouloir donner **une impulsion nouvelle** au

développement du sport pour tous **dans les différents réseaux et territoires.**

Cette initiative procède aussi de la volonté louable de **réformer le CNDS** dont tout le monde s'accorde à dire qu'il atteint mal ses objectifs, dysfonctionne (relatif saupoudrage des subventions, complexité des procédures, fonctionnement trop bureaucratique, etc.) et ressort très affaibli par les coupes budgétaires dont il a été l'objet en 2018, notamment sur son volet territorial.

Très en soutien du « sport pour tous », **notre association RLSF a malheureusement la conviction que la forme envisagée n'est pas la meilleure pour le promouvoir :**

- le format de l'agence n'est pas adapté à une politique publique aussi large et multidimensionnelle que le « sport pour tous » ; **à la différence de la haute performance, le critère dit de « spécialité » vu plus haut n'est absolument pas satisfait ;**
- la diffusion du sport en France passe par la sécrétion d'une **véritable culture sportive** qui n'existe pas aujourd'hui **et dont l'Etat doit être le stratège**, avec des enjeux majeurs à la clé : bien-être physique et mental, développement personnel, santé, éducation, lien social, développement économique, aménagement et équilibre des territoires ;
- cette diffusion passe aussi par l'engagement de **tous les acteurs de notre société**, au-delà des administrations publiques classiques et du mouvement sportif, et doit « respirer » et s'organiser « en réseau » dans un cadre aussi ouvert, interministériel et multipartenarial que possible.

Pour toutes ces raisons, nous pensons que, si l'instance de concertation peut être utile, il n'est pas souhaitable d'instaurer un format d'agence pour administrer le sport pour tous, politique publique qui requiert un rôle particulier de l'Etat et la responsabilisation de toute une série d'acteurs publics et privés. **La construction d'une agence unique semble être liée à des choix budgétaires que l'on peut comprendre, mais n'apparaît pas compatible avec un pilotage pertinent de deux politiques publiques très différentes.**

Sur la refonte du CNDS, une architecture et une gouvernance repensées sont incontestablement nécessaire, que ce soit au niveau national ou au niveau local, avec **une importance plus forte à donner aux collectivités territoriales**, actrices majeures du sport pour tous sur le terrain.

La distinction entre la part « équipements » et la part « territoriale » (soutien aux clubs) doit être revue en passant à une **logique de concentration des crédits sur certains territoires carencés d'une part, et à une logique d'appels à projets nationaux et locaux** sur des enjeux identifiés comme prioritaires, d'autre part. Si une représentation **interministérielle** est aujourd'hui assurée au sein du CNDS, elle ne garantit pas une véritable cohérence de l'Etat dans ses choix de politiques publiques sportives ; la situation requiert notamment une coopération plus forte avec le ministère de l'Education nationale, le ministère de la santé ou le ministère en charge de la Ville. Enfin, il est indispensable de réduire les coûts de fonctionnement de la structure, en revenant à la logique initiale de fonds et en continuant à simplifier les procédures d'examen des dossiers.

Recommandation 8 : Revenir sur le choix de l'agence pour le « sport pour tous ». Dans les réflexions en cours sur la refonte du CNDS, tirer pleinement les leçons des problèmes rencontrés ces dernières années et sécuriser plus de focus territorial, une meilleure interministérialité, de moindres coûts de structure et une simplification des procédures.

Partie 3. Une politique du « sport pour tous » qui requiert une impulsion inédite dans des espaces stratégiques et pour des publics spécifiques

Le « sport pour tous » correspond à l'activité physique et sportive ayant vocation à bénéficier à tous les Français, sans discrimination de sexe, de capacités physiques et mentales, de race ou de religion.

Nous avons la conviction que la France a **l'opportunité autant que le devoir** de lui donner une impulsion sans précédent dans un contexte...

...à la fois propice :

- **les Jeux** créent un momentum sans précédent pour la promotion du sport dans notre pays ;
- le Président de la République a affirmé sa volonté de voir le nombre de pratiquants sportifs réguliers progresser de **3 millions**, soit une hausse de 10% ;
- le gouvernement se montre attentif à ces questions : **France Stratégie**, le commissariat général à la stratégie et à la prospective, a été missionné par le Premier Ministre pour analyser l'ensemble des freins à la pratique et une mission parlementaire a été lancée pour réfléchir à la façon d'adresser les **décrochages** observés dans la pratique libre ou encadrée qui s'observent à des moments critiques des trajectoires de vie, notamment autour de l'adolescence, lors du passage à la vie active ou en cas de perte de capacités physiques¹⁶.

...et à certains égards urgent :

- les problématiques de **sédentarité et d'obésité** s'aggravent dans notre pays, en particulier chez les femmes et les enfants, de plus en plus exposés aux écrans¹⁷ ;
- les études scientifiques démontrent l'impact positif que peut avoir l'activité physique et sportive sur des **pathologies** allant du diabète de type 2 au cancer du sein en passant par les maladies cardio-vasculaires et les psychoses ;
- les **inégalités d'accès** à la pratique sportive restent très prononcées¹⁸ au détriment de certains publics, dont les personnes en situation de handicap et les personnes fragiles économiquement.

Pour RLSF, le sport pour tous requiert dans ce contexte de mettre au point **une stratégie en réseau**, reposant sur **l'articulation claire et cohérente des rôles de chacun, la mobilisation de voies d'actions innovantes et la recherche de plus d'équité**.

¹⁶ Mission confiée par le Premier Ministre au député François Cormier-Bouligeon, qui a auditionné notre association et rendra ses conclusions à l'automne 2018.

¹⁷ Près de la moitié des enfants de 6 à 10 ans déclarent passer 3 heures ou plus par jour devant un écran, cette proportion atteint 70% pour les 11-14 ans, et 80% pour les 15-17 ans.

¹⁸ La pratique d'une activité physique régulière concerne 55% des ménages aisés mais seulement 30% des ménages non imposables ; 60% des diplômés de l'enseignement supérieur mais seulement 30% des personnes peu ou pas diplômées ; 51% des hommes mais seulement 41% des femmes ; 67% des 15-18 ans mais seulement 43% des garçons et 22% des filles en zones urbaines sensibles ; 27% des personnes âgées de plus de 65 ans et seulement 1% des personnes handicapées.

I/ Le sport pour tous, une responsabilité majeure des collectivités publiques

A/ Une responsabilité de « l'Etat stratège » à réaffirmer

Le sport est à la fois un **bien public** aux multiples externalités positives sur le corps social et un **service public** qui requiert d'autant plus l'impulsion et le pilotage de l'Etat qu'il impacte des aspects aussi cruciaux que la santé publique, le lien social, l'éducation et l'équilibre des territoires. Il nous semble donc clé de réaffirmer le rôle de **stratège** que l'Etat ne saurait délaissier sur le sport pour tous.

Pour RLSF, un « Etat stratège », c'est un Etat qui doit concevoir, calibrer, orchestrer ou à tout le moins accompagner les politiques nationales de promotion et de développement du sport. Ce rôle consiste notamment à :

- mettre en place les signaux et actions de sensibilisation et de communication qui permettront de diffuser une vraie culture sportive dans notre pays ;
- agir sur les déterminants d'une vie plus active et plus saine comme l'alimentation, les transports publics, la qualité de l'air, etc. ;
- aider les collectivités territoriales, principales opératrices du sport pour tous, à améliorer la cohérence et la lisibilité de leurs initiatives et le cadre réglementaire de leur action ;
- favoriser un bon équilibre entre le sport fédéral et le sport dit « libre » ;
- créer un environnement qui donnera envie aux entreprises de s'investir davantage dans le sport et pour le sport ;
- développer une stratégie, une pédagogie et des réseaux adaptés sur le sport santé ;
- repenser les liens entre le sport et l'école ;
- apporter des réponses adaptées aux facteurs de discrimination qui entravent l'accès (ex : handicap) aux activités physiques et sportives...
- ...ou viennent perturber leur exercice (ex : problématiques croissantes de radicalisation religieuse dans les clubs de sport).

L'Etat doit aussi repenser la « stratégie des moyens » du sport pour tous et en finir avec la logique de saupoudrage qui a affaibli voire progressivement décrédibilisé le CNDS (*cf. infra*, partie 5).

Recommandation 9 : Sur le sport pour tous, réaffirmer le rôle de stratège de l'Etat, en lui donnant une portée précise qui va de la promotion d'une culture sportive dans notre pays à l'action sur les déterminants d'une vie plus saine et plus active, en passant par la création d'un écosystème favorable à l'implication de tous (collectivités territoriales, entreprises, monde de l'éducation, professionnels de santé, citoyens, etc.) et la correction des inégalités d'accès aux pratiques.

Pour que l'Etat puisse jouer ce rôle de stratège mais aussi d'orchestrateur quand il le faut, fédérant l'ensemble des acteurs locaux et nationaux, publics et privés concernés, il nous semble essentiel que le ministère des Sports **soit un ministère fort**, même s'il doit en profondeur se réformer (*cf. infra*, partie 4).

B/ Des collectivités territoriales à conforter dans leur action

Les collectivités territoriales, qui ont une clause de compétence partagée en matière sportive (comme en matière culturelle), pèsent pour plus de 70% dans le financement public du sport (dont les communes sont le premier financeur avec un engagement de 12Md€ par an) et jouent un rôle éminent sur le sport pour tous à travers :

- la conception des politiques sportives territoriales ;
- le développement des équipements sportifs, dont on doit rappeler que les collectivités sont les propriétaires à 90% ;
- le soutien d'1,3 Md€ par an aux associations sportives ;
- les initiatives qu'elles prennent en matière de sport santé, notamment au niveau des villes et des régions qui sont de plus en plus nombreuses à avoir mis en place des programmes « sport santé bien-être ».

L'Andes vient de publier une contribution aux travaux sur la gouvernance du sport qui comporte d'importantes recommandations sur la façon de mieux libérer encore les énergies locales sur le sport pour tous. Il nous semble pour notre part qu'il y a **3 axes prioritaires** à poursuivre :

1) Gagner en cohérence et en lisibilité tant sur les actions que sur les financements

De l'avis unanime, les interventions des collectivités territoriales souffrent parfois d'un manque de lisibilité, parfois de cohérence. Pour corriger cela, sans qu'il soit utile de modifier institutionnellement la répartition des compétences entre les échelons¹⁹, nous préconisons de :

1. Positionner **les régions** comme les garantes de la cohérence des politiques sportives dans les territoires. Cette évolution peut être sécurisée de plusieurs façons :
 - en ancrant le sport dans les conférences territoriales de l'action publique (CTAP) afin de favoriser la coordination des actions sur un même territoire ;
 - en inscrivant le sport dans les Schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) pour favoriser la prospective et la planification dans les territoires ;
 - en permettant un éventuel « chef de filat » (à la carte) entre collectivités via les Conventions territoriales d'exercice des compétences.
2. Encourager les intercommunalités à exercer les compétences que la loi NOTRe leur a ouvertes en matière sportive, pour **se centrer sur le développement des équipements structurants et contribuer à l'optimisation du maillage des clubs sportifs**, en soutien des communes. Sur ce plan, des initiatives intéressantes commencent à voir le jour, par exemple dans l'athlétisme, sur des démarches volontaires de groupements de clubs qui mutualisent un certain nombre de fonctions entre eux. Ces initiatives pourraient être promues par les collectivités locales, dans le respect de l'autonomie du mouvement sportif.
3. Instaurer rapidement « **la conférence régionale des financeurs** » esquissée dans la concertation en cours, qui est une avancée positive au regard de l'objectif de lisibilité et de coordination.

2) Endiguer le phénomène d'inflation des normes sportives qui s'impose aux collectivités territoriales

Comme le rappelle l'ANDES dans sa contribution, il existe aujourd'hui 400 000 textes normatifs relatifs aux réglementations d'Etat, aux règles fédérales et aux normes relatives au sport, qu'il soit amateur ou professionnel, qui peuvent avoir des impacts lourds sur les finances locales.

¹⁹ Sur ce thème, notons que dans sa contribution aux travaux relatifs à la gouvernance du sport en France, l'ANDES préconise « d'inscrire législativement le sport comme compétence obligatoire au sein des communes ».

S'il est important de garder un niveau d'exigence irréprochable sur des aspects liés par exemple à la sécurité des équipements – qui est bien ce que visent principalement ces réglementations – il nous paraît nécessaire, comme le recommande d'ailleurs la résolution du Sénat du 28 mars 2018, de rechercher « plus de proportionnalité » entre les règles édictées et la réalité du terrain, tout en tenant compte des spécificités des compétitions organisées par les ligues professionnelles.

Une meilleure coordination des fédérations par le CNOSF, tant pour harmoniser les règles entre disciplines sportives que pour favoriser le dialogue avec les collectivités en amont des projets de règlements fédéraux, serait certainement utile, en s'appuyant sur la CERFRES²⁰ et en gardant un maximum d'agilité (notamment pour tenir compte des exigences propres au sport professionnel).

Rappelons néanmoins sur ce thème que ce phénomène d'inflation normative est loin de ne concerner que le sport...

3) Développer une approche modernisée des équipements et de leur recensement

Le lien de proximité entre les collectivités territoriales et les citoyens a déjà permis à un certain nombre d'entre elles de développer des politiques innovantes, calées sur les attentes nouvelles du public, en faveur de pratiques dites « libres », principalement en termes d'équipements de plein air.

Cela étant, la majorité des équipements sportifs ont été conçus dans les années 1970-80 en référence aux besoins d'un public jeune, en bonne santé, majoritairement masculin et généralement intéressé par la compétition. Les autres publics plus féminins, plus âgés ou en situation de handicap, ceux privilégiant une approche tournée vers le bien-être plutôt que vers la compétition, ne disposent que rarement d'équipements publics adaptés.

En complément des clubs sportifs existants, il nous semble donc que l'effort devrait être accéléré pour la réalisation d'équipements adaptés aux pratiques de loisirs et, en particulier, de structures multi-pratiques de plein air ou couvertes, incluant des lieux de sociabilisation pour les adultes et pour les jeunes.

Dans la même logique, nous souhaiterions que l'Etat et les collectivités locales travaillent de concert pour enrichir le recensement des équipements sportifs (RES), établi de longue date par le ministère des sports, afin d'y inclure aussi les équipements, installations ou aménagements relevant de la pratique libre (aires de fitness de plein air, zones espaces d'escalade privés ou publics, salles de sports collectifs privées, zone d'aménagement urbain pour la course ou le vélo, etc.). C'est ainsi que les Français disposeront de la **vue complète des possibilités qui leur sont offertes** localement.

Dans le même esprit, il serait utile de digitaliser le RES, de le mettre à disposition en *open data* et de le rendre interactif, en permettant aux citoyens de proposer des compléments d'informations voire des éléments de notation des équipements et installations, dans une logique de « *user generated content* » inhérente au digital.

²⁰ Commission d'évaluation des règlements fédéraux et des équipements sportifs, instance de concertation entre les représentants des fédérations et des collectivités territoriales.

Recommandation 10 : Pour conforter les collectivités territoriales dans leur rôle majeur sur le sport pour tous, positionner les régions comme les garantes de la cohérence des politiques sportives dans les territoires et encourager les intercommunalités à exercer la compétence sport autour du thème des équipements structurants ; endiguer le phénomène d’inflation des normes fédérales qui tend à peser sur les finances locales ; enfin, développer une approche modernisée de l’offre d’équipements ainsi que de leur recensement, au vu des attentes nouvelles du public.

II/ Une contribution du mouvement sportif qui va continuer à s’étoffer

S’il nous a semblé important, au regard de l’objectif de clarification des compétences que nous préconisons, d’insister sur le *leadership* que doivent tenir les collectivités publiques dans les politiques publiques du sport pour tous, il est tout aussi clair pour nous que le mouvement sportif doit conserver un rôle éminent dans le domaine du développement de la pratique.

A/ Un mouvement sportif pleinement légitime sur le développement de la pratique

D’abord, le mouvement a fait la preuve de son efficacité dans les dernières années : alors qu’au plan national, depuis 10 ans, les études montrent une dégradation des indicateurs de sédentarité, notamment chez les femmes et les enfants, la pratique sportive mesurée à l’aune des statistiques de licences délivrées par les fédérations n’a cessé d’augmenter pour atteindre environ 16M en 2016, et si les femmes ne représentent encore que 37% des licences leur part a presque doublé en 60 ans.

Ensuite, le mouvement a le potentiel et les moyens (certaines fédérations ont même embauché leurs propres cadres pour le développement de la pratique) de continuer à recruter de nouveaux licenciés. Il connaît d’ailleurs un enjeu de renouvellement de ses bases de licenciés puisque traditionnellement les fédérations perdent un nombre significatif de pratiquants licenciés à la fin des études ou lors du passage à la vie active. Enfin, sur le plan technique, les fédérations sont à n’en pas douter les meilleures garantes de la qualité de la pratique dans leur discipline.

B/ Un rôle à conforter pour l’avenir

Pour renforcer son efficacité dans la promotion du sport pour tous, il nous semble que le mouvement sportif doit agir à au moins 4 niveaux :

1. **Améliorer le marketing de la licence :** les licenciés doivent d’une part être plus au clair sur les avantages et sur le coût (notamment de la part fédérale) des licences qu’elles achètent à travers leur club. Ils doivent aussi être mieux convaincus par la valeur de ces licences, ce qui dans certaines fédérations permettra d’en relever le prix et dans d’autres imposera d’étoffer l’offre de services. Les licences pourraient par exemple donner droit à des réductions sur les équipements sportifs, à des offres avantageuses chez des partenaires, à des contenus intéressants de type newsletter ou newsmagazines qui avec le numérique pourraient être facilement diffusés, pourquoi pas aussi à des outils de coaching prenant la forme par exemple d’applications interactives sur le mobile, possiblement assises sur un modèle *freemium* (conseil de base gratuit puis facturation pour du coaching plus haut de gamme).

2. Continuer, là où c'est pertinent, à développer les **licences loisirs** que des fédérations comme celles de surf, canoë et natation ont récemment mises en place sans que cela ne nécessite d'intervention législative. Notons que le ministère des sports étudie la création d'un nouveau **titre de participation** qui permettrait d'ouvrir la pratique dans des conditions allégées sur le plan notamment des examens médicaux requis. Cette perspective, en partie justifiée par l'évolution de la législation européenne, va dans le sens des attentes de certains publics et de certaines fédérations ; elle peut recouvrir plusieurs modalités qui sont en discussion, mais doivent en tout état de cause viser tant à garantir tant **l'équité des réglementations entre le monde fédéral et le monde non-fédéral**, qu'à préserver **la santé et la sécurité** des pratiquants.
3. Mieux reconnaître l'action des **fédérations affinitaires multisports** qui travaillent exclusivement sur ce sujet du sport pour tous²¹ et sont souvent ignorées, alors que la plupart travaillent très bien avec les collectivités locales.
4. Accélérer le travail sur **l'avenir des clubs**, sous l'égide du CNOSF et en collaboration tant avec les présidents de fédérations qu'avec les collectivités territoriales. Les clubs sont et ont vocation à rester le maillon essentiel de la pratique de proximité, il faut donc les aider, par une réponse plus adaptée aux attentes renouvelées des différents publics, à mieux faire face aux enjeux du digital, à la concurrence du sport dit « libre » et aux difficultés croissantes ressenties par des dirigeants bénévoles souvent épuisés par l'ampleur de la tâche et la fragilité de leurs moyens (*cf. infra*, partie 5).

Recommandation 11 : Pour renforcer l'impact du mouvement sportif dans la promotion du sport pour tous, améliorer le « marketing » de la licence, continuer à développer les licences loisir, mieux reconnaître la contribution des fédérations affinitaires multi-sports et, sous l'égide du CNOSF et des présidents de fédérations, lancer une grande réflexion autour du club associatif de demain dans les territoires, structurée par disciplines ou groupes de disciplines sportives.

Quelle que soit la vigueur de l'action du mouvement sportif, les +3M de pratiquants ne pourront pas venir uniquement, et peut-être même pas principalement, des voies classiques et notamment du système fédéral qui a déjà atteint un certain seuil de maturité²². Ils doivent venir aussi d'une vraie mobilisation sociétale dans au moins trois espaces critiques : l'école, l'entreprise et le monde de la santé.

III/ Une accélération à donner dans des espaces stratégiques

A/ L'école, par où tout commence

Nous avons *supra* les problèmes de santé publique, trop méconnus, qui affectent les enfants. L'une des clefs d'une pratique sportive durable réside dans l'habitude que l'on en prend dès le plus jeune

²¹ Les fédérations affinitaires organisent la pratique de différents sports, selon des affinités diverses centrées sur « l'être humain dans sa globalité » (définition donnée par l'Insee) le plus souvent d'ordre philosophique, religieux, syndical ou territorial.

²² La France compte un peu plus de 15 millions de licenciés fédéraux. Cet effectif, élevé en Europe, n'augmente quasiment plus depuis dix ans, signe que la population demandeuse du sport de compétition hiérarchisé a déjà trouvé une réponse à ses attentes.

âge. Pour garder une nation en bonne santé, et a fortiori pour bâtir une nation sportive, **la question des liens entre le sport et l'école est majeure.**

Or elle est en France pleine de paradoxes : contrairement à certaines idées reçues, la France est parmi les pays d'Europe qui consacrent à la fois le plus de temps scolaire et le plus de moyens publics à la pratique du sport à l'école. L'éducation physique et sportive est le premier poste de dépenses de l'Etat en matière sportive, et de très loin (il pèse pour 80% dans ses investissements). Mais cet investissement ne se retrouve pas dans les statistiques sportives, où la France figure loin derrière les meilleurs élèves européens.

Un nombre important d'éléments doivent changer dans les rapports entre le sport et l'école, comme l'ont analysé en profondeur plusieurs rapports récents²³. Nous souhaitons en mettre en évidence au moins trois :

1. d'abord, **le sport est trop dévalorisé au regard des autres matières scolaires**, ce qui se retrouve dans les coefficients dont il est l'objet, à certaines exceptions près, dans les examens et concours à tous les niveaux ;
2. ensuite, les associations sportives scolaires et les éducateurs sportifs **ne travaillent que trop rarement ensemble** pour promouvoir leurs activités respectives et le lien entre le sport scolaire et le sport en clubs reste trop lâche ; cet état de fait contribue **au décrochage** observé dans la pratique sportive licenciée à partir de la 4^{ème}, notamment chez les jeunes filles ;
3. enfin, **les rythmes scolaires sont tels qu'ils n'aident pas les enfants à s'investir autrement que superficiellement dans des activités sportives extrascolaires**, ni *a fortiori* à développer un projet d'excellence dans le sport (à moins de rejoindre des filières spécialisées de type sports-études, mais alors souvent au prix d'un renoncement à l'excellence scolaire).

Chez RLSF, nous souhaitons mettre l'accent sur 3 mesures phares en relation avec ces 3 constats :

1. La mise en valeur du sport à l'école ne veut pas dire nécessairement augmenter le volume d'heures d'EPS²⁴, **mais mieux mettre ses valeurs dans la tête et le cœur des élèves**. A cet égard, la « semaine olympique et paralympique dans les écoles »²⁵ impulsée par Paris 2024 doit être saluée. Et nous adhérons pleinement à la vision exprimée dans le dossier de candidature de **programmes éducatifs d'envergure**, tirant parti des supports numériques pour permettre l'animation et le partage de bonnes pratiques. L'objectif est de favoriser dans une logique interdisciplinaire **l'intégration continue du sport dans les enseignements généraux** (comme par exemple la géographie et les mathématiques) et **de mieux faire découvrir l'histoire du sport, de ses héros et des disciplines sportives**. Cette dimension doit ressortir comme l'une des lignes de force de l'héritage des Jeux.
2. Nous devons **renforcer les passerelles entre le sport scolaire et la pratique du sport en clubs par une meilleure intégration**, avec notamment l'USEP (qu'il serait certainement utile de renforcer) et l'UNSS (qui doit jouer un rôle critique en ce sens), **des associations sportives**

²³ Voir en particulier le rapport de Pascal Deguilhem et Régis Juanico, « *Promouvoir l'activité physique et sportive pour tous et tout au long de la vie, des enjeux partagés dans et hors de l'école* », septembre 2016.

²⁴ Le rapport Deguilhem Juanico précité rappelle par exemple qu'à l'école primaire l'EPS est le troisième volume horaire après les mathématiques et le français (108 heures annuelles) mais qu'il est en revanche nécessaires que les volumes horaires obligatoires non seulement ne s'érodent pas mais soient mieux respectés.

²⁵ Cette initiative lancée en janvier 2017 et qui a vocation à se répéter chaque année, au moins jusqu'en 2024, permet grâce à des outils éducatifs et numériques de consacrer pendant une semaine 50% du temps scolaire aux enseignements utilisant le sport comme vecteur pédagogique et 50% aux activités physiques et sportives pour faire découvrir aux élèves les disciplines olympiques et paralympiques.

scolaires dans la vie sportive et le tissu associatif (clubs) de leur collectivité publique d'implantation. L'idée en cours d'investigation, au ministère des sports et au sein du mouvement olympique, de « licences d'accueil » pour les élèves leur permettant de découvrir le(s) club(s) de leur choix, de façon gratuite dans les premiers mois, est également intéressante.

3. S'agissant enfin des **rythmes scolaires** :

- Il nous semble indispensable, même si ce n'est pas facile, de **rouvrir la réflexion avec les enseignants, les partenaires sociaux et les collectivités locales sur l'aménagement des rythmes scolaires, notamment au collège**, en raisonnant non pas sur une base hebdomadaire mais annuelle du temps de travail des élèves (moins d'amplitudes journalières / moins de vacances), tout en préservant autant de souplesse et de volontariat que nécessaire au niveau des établissements. La bonne nouvelle est que nous ne partons pas de rien. En 2010, Luc Chatel, alors ministre de l'Éducation nationale, avait par exemple lancé une expérimentation, *Cours le matin, sport l'après-midi*, qui avait donné des résultats intéressants²⁶ sur lesquels il est possible de bâtir. Du sur mesure, construit en bonne intelligence avec les acteurs locaux, et sur le long terme afin que les adaptations pertinentes puissent être faites, pourrait conduire à un vrai rapprochement de l'Éducation nationale et du monde sportif pour le renforcement du sport dans la vie des jeunes.
- Pour les enfants les plus investis en matière sportive ou artistique, **la formule des classes à horaires aménagés** (fonctionnant par exemple sur des tranches de type 8h-13h, 6 jours sur 7) dans les collèges mériterait à notre sens d'être (re)développée. L'offre en France est aujourd'hui très réduite et globalement en recul, et le dispositif est trop souvent méconnu des mal familles à qui il pourrait bénéficier.
- **La place des éducateurs sportifs** dans ce dispositif est essentielle. Il ne faut pas oublier que beaucoup d'entre eux sont bénévoles et doivent concilier cette activité indispensable au développement de la pratique avec leur activité professionnelle « cœur de métier ». En conséquence, le corollaire de cette réforme serait de permettre à ces bénévoles de libérer certains créneaux horaires sur leur activité professionnelle en journée (cf. infra, partie 5).

Nous souhaitons également attirer l'attention sur un enjeu **qui ne doit pas être négligé : celui du soin à apporter à la motricité dès la petite enfance.** Pendant cette période, la motricité évolue très vite et, dans la grande majorité des cas, très différemment pour les garçons et les filles (occupation de l'espace, gestuelle sportive, etc.). Or ce processus, selon les analyses réalisées par l'association *Egal Sport*, contribuerait à induire à terme un positionnement dans la société différent par l'intériorisation très précoce, chez les personnes de sexe féminin, que leurs activités, leur place et quelque part leur rang ne peuvent être ceux des personnes de sexe masculin. A l'heure où l'égalité entre les femmes et les hommes est élevée au rang de priorité pour la nation, il pourrait être utile qu'avec le concours de l'USEP le personnel encadrant des tout petits (maternelle/primaire) soit sensibilisé à cet enjeu et formé pour contrer ce qu'Egal Sport appelle la « *construction précoce des stéréotypes de genre* ».

²⁶ Pendant trois ans, environ 200 collèges et lycées avaient testé, sur une base volontaire, un nouvel aménagement du temps scolaire autour du sport. Cette expérimentation avait montré que plus de sport dans la vie des élèves n'avait pas d'impact sur leurs résultats scolaires, ni à la hausse ni à la baisse, mais exerçait un très net effet positif sur leur comportement et leur bien-être. À la fin de l'année 2013, le ministère de l'Éducation nationale avait renoncé à la généralisation du dispositif, tout en en préconisant « un déploiement ciblé » qui, en pratique, n'a jamais vu le jour.

Recommandation 12 : Pour fortifier les liens entre l'école et le sport, mettre les valeurs du sport dans la tête et le cœur des élèves grâce à des méthodes adaptées et au concours des sportifs de haut niveau en synergie avec le programme Héritage de Paris 2024 ; renforcer les passerelles entre le sport scolaire et le sport en clubs ; réengager une réflexion concertée sur l'aménagement des rythmes scolaires au niveau du collège et apporter dès la maternelle un soin particulier aux enjeux de motricité.

B/ Une ambition sportive pour l'enseignement supérieur

Importance des liens entre l'école et le sport dès la maternelle...et jusque dans l'enseignement supérieur ! Chez RLSF, nous sommes frappés par un constat : **un étudiant qui voudrait poursuivre un double projet d'excellence sportive et académique n'a aujourd'hui qu'une vraie destination pour le faire, les Etats-Unis.**

A l'heure où s'affirme l'ambition européenne de notre pays, il nous semblerait formidable de promouvoir la constitution d'un *Stanford* européen ou autre équivalent, c'est-à-dire de créer les conditions pour que nos meilleurs sportifs puissent combiner leur passion avec l'accomplissement de belles études, et que réciproquement nos étudiants puissent baigner dans une culture valorisant pleinement le sport.

Une première étape à ce projet très « aspirationnel » pourrait être **de démarrer dans notre pays en créant un label ICS « *in corpore sano* »** pour toutes les écoles et universités qui feraient un effort particulier dans leurs murs pour faire une meilleure place au sport, non seulement dans la vie et les équipements de l'établissement mais aussi dans les coefficients aux épreuves et concours.

Recommandation 13 : Dans l'enseignement supérieur, mettre à l'étude la création d'un label ICS (pour : « *in corpore sano* ») pour les écoles et universités veillant à faire une meilleure place au sport dans la vie et les équipements de l'établissement mais aussi dans les coefficients aux épreuves et concours. Porter au niveau européen l'ambition de créer un jour l'équivalent d'une grande université américaine permettant la poursuite d'un double projet d'excellence scolaire et académique.

C/ Le développement du sport en entreprise

On l'a vu, les entreprises peuvent agir en faveur du sport de multiples façons. De plus en plus, elles subventionnent, facilitent opérationnellement voire organisent elles-mêmes la pratique par leurs propres salariés.

Un nombre significatif de start-ups se sont d'ailleurs créées soit pour permettre aux entreprises de mettre en relation leurs collaborateurs avec des réseaux de salles de sport ou de coachs sportifs privés référencés (ex : Gymlib, Gympass, ActivCorner, etc.), soit pour organiser en leur sein des challenges sportifs (ex : SportHeroes, MoveYourBuddy, etc.).

Aujourd'hui, 87% des dirigeants sont conscients des bienfaits du sport en entreprise et 54% y voient un intérêt (Union Sport et Cycle, 2017). Pour les encourager à passer à l'acte plus massivement, nous voyons **4 priorités d'action** :

1. **sécuriser le cadre juridique et fiscal dans lequel s'inscrit le sport en entreprise** : il s'agit notamment d'éviter que l'URSSAF ne requalifie les salles de sport en entreprise en avantage en nature par exemple ;
2. intégrer le bien-être et l'activité physique et sportive parmi les éléments à caractère social et environnemental sur lesquels les entreprises ont l'obligation de « rendre des comptes » depuis la loi de 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, dans leur rapport annuel au titre de leur **responsabilité sociale d'entreprise (RSE)**. Cet ajout favoriserait le réflexe « APS » chez les dirigeants, mettrait en valeur leurs initiatives et ouvrirait de nouvelles opportunités de développement aux offres sportives ;
3. **aider les TPE/PME à rattraper leur retard** : seulement 17% des entreprises de moins de 9 salariés et 16% des entreprises de 10 à 50 salariés ont mis en place des activités d'APS (Union Sport et Cycle, 2017). Le potentiel d'accélération du sport en entreprise, facteur de plus en plus important de l'attractivité de la « marque employeur, réside donc largement dans ces TPE/PME et dans la pérennité des actions qu'elles entreprendront, au-delà des opérations de sensibilisation que certaines d'entre elles mènent aujourd'hui sans propositions concrètes. Pour les y aider, il pourrait être envisagé que **certaines aides économiques des régions soient conditionnées** à la mise en place par ces entreprises d'APS ou d'actions de sport santé. Il serait également utile de mieux faire connaître, par l'intermédiaire des incubateurs régionaux, l'offre locale de start-ups susceptibles de les aider ;
4. **favoriser l'innovation Sportech** pour accélérer l'expansion du « marché » de l'activité physique et du bien-être en « business to business » (BtoB)²⁷ : on pourrait imaginer que d'ici aux Jeux de 2024, un effort particulier soit fait pour la promouvoir au sein de la « Frenchtech », que la Banque Publique d'Investissement (BPI) soit particulièrement attentive à son décollage et favorise la collaboration entre les incubateurs Sportech, voire développe un label spécifique « France 2024 » qui permettrait à une sélection de startups référentes dans le sport de collaborer avec d'autres start-ups pertinentes et de bénéficier de mentorings renforcés.

Ces mesures complèteraient utilement le label que le COJO envisage de créer pour récompenser les entreprises développant une offre sportive de qualité au profit de leurs salariés.

Recommandation 14 : Sécuriser le cadre juridique et fiscal dans lequel s'inscrit le sport en entreprise, intégrer le bien-être et l'activité physique et sportive parmi les éléments des reporting RSE qui s'imposent aux entreprises cotées, aider les TPE/PME à rattraper leur retard dans le développement de l'APS par des mesures incitatives et réunir les conditions d'un développement accéléré de la Sportech en lien avec la BPI d'ici aux Jeux de 2024.

D/ Une nécessaire montée en puissance du sport santé

Le sport santé peut être considéré comme une sous-catégorie du sport pour tous. Il vise non pas à exercer sa passion pour un sport, même en amateur, ni à améliorer sa pratique de telle ou telle discipline, mais simplement à maintenir dans le temps un certain niveau d'activité physique et sportive (APS) dans un but de bien-être ou de santé physique, psychologique et sociale.

Accélérer sur le sport-santé répond à une vraie urgence de société :

²⁷ Cet essor du BtoB bénéficierait aux particuliers, la montée en puissance du BtoB permettant aux start-ups de se lancer dans le « BtoC » (Business to Consumer) où les marges sont plus faibles et les coûts de marketing plus élevés.

- **l'OMS considère désormais l'inactivité physique et la sédentarité comme le principal facteur de morbidité évitable dans le monde** ; elles seraient responsable en France de **9%** des décès, plus que le tabagisme ;
- un enfant sur deux ne pratique pas suffisamment d'activité physique dans des sociétés désormais envahies par les écrans ; selon une récente communication de la Fédération Française de Cardiologie, nos enfants ont perdu en 40 ans un quart de leurs capacités cardio-respiratoires ;
- les études scientifiques (OMS, INSERM, Académie de médecine, Haute Autorité de Santé) montrent que la prévention par APS permet d'éviter 30% des maladies cardio-vasculaires, 25% des cancers du sein et du côlon, 50% des diabètes de type II et 30% des risques d'AVC ;
- 10 millions de patients souffrent d'une affection de longue durée (ALD) pour un coût de 90Md€ pour la sécurité sociale ; **une personne en bonne santé physique permet à l'inverse d'économiser plus de 250€/an de fonds publics** ;
- face à la montée en puissance des problématiques de **dépendance** (plus de 2M de personnes dépendantes en 2040, soit le double d'aujourd'hui), la mise au point d'un écosystème capable d'adresser à grande échelle les enjeux psycho-moteurs associés doit absolument être anticipée ;
- dans un contexte où les initiatives volontaires des villes sont très utiles mais ont un impact restreint, une impulsion publique d'envergure est indispensable.

Le socle existe depuis **la loi de modernisation du système de santé de 2016** et son décret d'application qui permettent au médecin de prescrire aux patients atteints d'une ALD des activités physiques adaptées à la pathologie, aux capacités physiques et au risque médical du patient. A partir de là, plusieurs actions doivent être entreprises :

- concernant la prévention primaire (qui s'adresse à toute la population), nous plaignons pour des politiques plus ambitieuses en matière de communication, en synergie avec les collectivités territoriales déjà engagées en la matière (par exemple le réseau français des villes santé) et en lien étroit avec le mouvement sportif (COJO, opération « Sentez-vous sport », etc.) et les entreprises ;
- concernant la prévention secondaire et tertiaire (pour les personnes atteintes de pathologies), nous préconisons 7 mesures :
 1. faire évoluer **la formation tant initiale que continue des médecins**, qui doivent lever leurs propres freins à l'utilisation de l'activité physique et sportive comme thérapeutique non-médicamenteuse dans la relation avec leurs patients (lesquels doivent eux-mêmes être mieux sensibilisés et convaincus) et **créer un socle de formation « sport santé » à destination des éducateurs sportifs et professionnels spécialisés** (masseurs-kinésithérapeutes, ergothérapeutes, psychomotriciens, diététiciens, etc.) ;
 2. engager l'ensemble de la profession médicale, par l'intermédiaire de l'Ordre des médecins, des syndicats professionnels, des unions régionales des professions de santé, etc. dans **la révolution culturelle** que notre pays doit mener pour mieux intégrer les APS dans les parcours de soins et résorber le retard pris en la matière par rapport à ses voisins européens ;
 3. prévoir une **cotation spécifique** (par exemple consultation longue) pour la rémunération des consultations de prescriptions d'APS adaptées par les médecins ;
 4. dans la logique des **maisons du sport santé**, confirmer l'engagement de l'Etat pour :
 - organiser (là où rien n'existe), structurer (là où les équipes et les financements sont trop fragiles), coordonner (là où l'enjeu est avant tout l'animation des intervenants et la mutualisation des ressources) ou encore labelliser (là où la valeur ajoutée de l'Etat réside

dans la qualification des intervenants et la vérification des cahier des charges) **les réseaux sport santé**, dont l'objectif premier dans les territoires doit être **d'orienter** les personnes vers l'activité adaptée à leurs besoins, sur la base d'une évaluation médicale, sportive et « motivationnelle » ;

○ positionner des éducateurs APA (« activité physique adaptée ») dans les **maisons médicales pluridisciplinaires** que le ministère de la santé et les collectivités locales s'efforcent de promouvoir ;

5. trouver **un modèle de financement innovant** pour garantir que les patients concernés ne rencontrent pas ensuite de freins à **l'accès** à l'APS sur la période de prescription, sachant **qu'il ne peut s'agir d'un paiement à l'acte**²⁸ et qu'il est sans doute possible d'imaginer un volet de participation des complémentaires santé en sus du financement public, comme cela existe pour les cures thermales par exemple ;
6. inciter les entreprises, fondations ou instituts à cofinancer des **projets de recherche médicale** appliquée et des études médico-économiques pour étayer encore davantage les gains d'efficacité qui peuvent être générés par le recours aux APS dans les parcours de soins ;
7. rendre **l'offre de sport santé plus lisible pour les Français** (en commençant par là où les initiatives des villes ou des associations ont connu un certain foisonnement), par exemple en créant un site internet unique de recensement national²⁹.

Recommandation 15 : Mettre en place une vraie accélération du sport santé en France, en distinguant les mesures relevant de la prévention primaire (sensibilisation, communication, action sur les déterminants d'une vie en bonne santé, mobilisation du mouvement sportif et des entreprises, etc.) de celles relevant de la prévention secondaire et tertiaire (parcours de soins) pour lesquels il faut une vraie révolution culturelle de la part des professionnels de santé, une sécurisation y compris financière pour les plus démunis de l'accès aux APS, des avancées sur la formation médicale et continue de tous les personnels soignants et une meilleure structuration territoriale des réseaux sport santé.

IV/ Une mobilisation à renforcer pour les publics les plus éloignés de la pratique

Le « sport pour tous » n'est pas encore une réalité aujourd'hui : nous l'avons mentionné en ouverture de ce chapitre, de très nombreuses inégalités demeurent dans l'accès aux activités physiques et sportives. En particulier, il est estimé qu'1% seulement des personnes en situation de handicap, dont environ 100 000 licenciés, ont une pratique régulière, contre près de 50% dans l'ensemble de la population. Cette situation choquante mérite que l'on se mobilise.

A/ Les personnes en situation de handicap

- Une première difficulté réside dans le fait qu'il existe **de très nombreux acteurs** en charge à des titres divers de favoriser la pratique handisport, dont :
 - le ministère des Sports via le PRNSH (pôle ressource national sport et handicap, qui

²⁸ Compte tenu du fait, dans un contexte budgétaire au demeurant très tendu, que l'assurance maladie prend à sa charge 100% du coût des ALD, une telle orientation ne serait pas viable pour les finances publiques.

²⁹ Recommandation du rapport IGAS-IGJS de mars 2018 sur l'évaluation des actions menées en matière d'activité physique et sportive à des fins de santé.

accompagne les fédérations dans l'amélioration de l'accueil des personnes en situation de handicap), le ministère des Solidarités et de la Santé et le ministère de l'Education Nationale ;

- les fédérations spécifiques – qui cumulent à elles deux plus de 87 000 licences (2016) – avec d'un côté la FFSA (Fédération française du sport adapté, tournée vers le handicap mental, cognitif) et de l'autre la FFH (Fédération française handisport, tournée vers le handicap moteur, visuel, auditif) ; ces fédérations sont en charge de la pratique sportive des personnes en situation de handicap, de la base à l'élite (délégations) ;
- les fédérations olympiques, les fédérations scolaires et universitaires, les Fédérations affinitaires, dont 17 ont obtenu en janvier 2017 la délégation sur les para-sports (canoë, triathlon, judo, surf, etc.) qu'elles parviennent parfois à exercer avec le concours efficace de CROS ou de CDOS localement ;
- les collectivités territoriales, qui ont entre autres initiatives mis en place des maisons départementales du handicap qui ont en principe le sujets des parcours et des projets de vie dont le sport est un aspect dans leur feuille de route ;
- les associations en charge des situations de handicap sur le terrain, dont certaines comme le DAHLIR³⁰ sont très actives en matière d'APS et les clubs sportifs ;
- les personnels médicaux et paramédicaux, sans parler des équipementiers, transporteurs, etc.

La prise en charge du handicap pâtit souvent d'un manque – ou d'une complexité – de coordination – entre tous ces acteurs, avec notamment des ambiguïtés (entre concurrence et cloisonnement) dans les relations entre les fédérations handi et les autres fédérations.

- Elle pâtit aussi d'un manque de données objectives sur le public concerné et ses attentes, d'un manque de formation des personnels accueillant les personnes en situation de handicap et de carences évidentes en termes de structures d'accueil et d'équipements.

Nous préconisons donc d'agir sur ces différents fronts :

1. établir avec plus de fiabilité, par l'intermédiaire d'une signalisation volontaire par chacun sur la licence (le caractère volontaire de la démarche étant une condition de conformité vis-à-vis de la Commission nationale informatique et libertés), **le nombre de licenciés par discipline sportive, la nature et le degré de leur handicap** pour mieux identifier les publics et les besoins ;
2. construire une enquête commune à tous les acteurs sus-mentionnés (mêmes définitions, mêmes objectifs) sur **leurs motivations et leurs attentes** (pratique en milieu mixte ? activités de plein air ? approche loisir exclusivement ?), dans le prolongement de l'étude que la Française des Jeux avait menée il y a deux ans pour cerner les **freins** à la pratique ;
3. **fluidifier l'articulation entre les fédérations spécialistes et les autres fédérations**, notamment en créant dans ces dernières des postes de « porteur de projet handicap » avec des relais locaux (le besoin est estimé côté fédéral à un référent par département), en traitant mieux

³⁰ Dispositif d'accompagnement du handicap vers les loisirs intégrés et réguliers, qui s'est notamment illustré par de belles réalisations en Rhône-Alpes.

ces aspects dans les conventions d'objectifs et en s'appuyant tant sur le CNOSF que sur le Comité paralympique et sportif français (CPSF) au plan national, et sur des CROS et des CDOS motivés au plan local, pour favoriser un dialogue plus régulier entre les équipes ;

4. **mieux former** (plus de volume en formation initiale et de la formation continue) à l'accueil et à la gestion des situations de handicap, notamment les éducateurs sportifs dans les clubs et les professeurs d'EPS par un travail conjoint du Ministère de l'Education Nationale et du Ministère des Sports ; à l'école, cette formation devrait aider à changer la donne pour **300 000 enfants en situation de handicap**, vis-à-vis desquels enseignants et parents ont aujourd'hui un réflexe de dispense d'activité et qui pourraient demain envisager une APS adaptée ;
5. accélérer, en tirant parti de l'accueil en France des Jeux, les efforts entrepris ces dernières années via le Fonds accessibilité du CNDS pour **rendre les structures, les terrains et les équipements plus accessibles aux personnes handicapées**, avec une approche « universelle » du handicap et non pas cantonnée aux seules problématiques des personnes à mobilité réduite ;
6. **s'ouvrir à la mixité dans les pratiques** : nous avons la conviction que l'avenir est aussi au « sport partagé », avec des équipes et des compétitions mixant sportifs en situation de handicap et sportifs valides (comme il en existe dans le sport scolaire sous l'impulsion de l'UNSS, qui a travaillé avec les Fédérations Spécifiques à des règlements communs par sport). Il faut aussi insérer dans les tournois de sportifs valides des compétitions pour les PSH, en même temps, au même endroit. Les publics, même s'ils ne jouent pas ensemble, ont en effet vocation à vivre et célébrer le sport ensemble.

Recommandation 16 : Pour améliorer l'accès aux activités physiques et sportives des personnes en situation de handicap, les recenser par discipline sportive sur une base volontaire et mieux analyser leurs attentes ; fluidifier la relation entre les fédérations spécialistes et les autres fédérations, notamment en désignant dans ces dernières des « porteurs de projet » handicap avec des relais locaux dans les départements ; renforcer la formation initiale et continue des acteurs dont les éducateurs sportifs dans les clubs et les professeurs d'EPS ; accélérer dans le contexte des Jeux les plans de mise à niveau de l'accessibilité des équipements et des transports ; enfin, s'ouvrir à la mixité dans les pratiques, sans chercher à gommer artificiellement les différences de chacun.

B/ Les personnes défavorisées sur le plan socio-économique ou territorial

Au fondement de nos politiques sportives, il y a la conviction que la pratique d'une activité physique et sportive est un facteur d'épanouissement personnel et un vecteur du vivre ensemble. Si les bienfaits du sport sur la santé sont étayés scientifiquement, son impact sur le bien-être collectif et la cohésion sociale est évidemment plus complexe à mesurer. Néanmoins, les études montrent qu'une activité sportive bien encadrée a des effets positifs sur le développement personnel, développe la confiance en soi, le goût de l'effort et des compétences cognitives et joue au total **un rôle intégrateur pour la société**. C'est la raison pour laquelle l'État, avec les collectivités territoriales, développent une politique sportive active, **qui vise à la réduction des inégalités d'accès à la pratique sportive**.

En dépit de cet engagement, cette pratique reste aujourd'hui **profondément inégalitaire sur les plans économique et territorial**. Elle augmente fortement avec le niveau de diplôme et le niveau de vie. A titre d'exemple, le **taux de licences au niveau national, de 23 %, est presque deux fois plus élevé que celui observé dans les quartiers politique de la ville (QPV)**, qui s'élève à environ

12 %. Cette carence s'explique par une faible demande mais également par **un sous-équipement chronique** : selon le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), 428 quartiers prioritaires (dont 50 situés en outre-mer) ne disposent d'aucun équipement sportif. Enfin, la pratique est souvent concentrée dans ces quartiers sur un faible nombre de sports (football, boxe, etc.) et les disciplines sportives n'y sont donc pas représentées dans leur pluralité. On retrouve le même constat dans **les zones de revitalisation rurale**.

Il est difficile pour les fédérations, auxquelles un effort d'augmentation des ressources propres est demandé par ailleurs, de s'investir dans des zones géographiques où la demande est potentiellement moins élevée. Le risque est donc fort, si l'État ne mène pas une politique prioritaire vers les territoires carencés, que ces inégalités s'enkystent voire s'aggravent.

2 grands axes doivent en ce sens être mieux mobilisés qu'aujourd'hui :

1. **Le rôle du CNDS ou du dispositif qui lui succèdera doit être interrogé en priorité.** Le CNDS est aujourd'hui le bras armé de l'État et du mouvement sportif pour la promotion du sport pour tous. Il a longtemps été utilisé pour de multiples causes : soutien au haut niveau *via* un fonds de concours, financement des grands équipements de l'Euro 2016, soutien aux grands événements sportifs internationaux (GESI), etc. L'idée de consacrer ses financements **en priorité à la lutte contre les inégalités dans le sport semble désormais acquise**.
 - Il faut certainement être plus volontariste et envisager de dépasser la distinction, aujourd'hui centrale, entre la part « équipements » (dédiée aux collectivités) et la part « territoriale » (dédiée aux clubs et décidée au niveau local) car cette façon d'envisager l'action des pouvoirs publics a en partie figé leur capacité à participer à la transformation sociale des territoires. Il paraîtrait ainsi intéressant de s'appuyer sur une **distinction entre des crédits affectés prioritairement aux territoires carencés**, que ce soit pour les équipements ou pour les clubs, et des crédits qui seraient versés sur la base **d'appels à projet spécifiques**, sur des thématiques préalablement identifiées par l'État, les collectivités territoriales et le mouvement sportif.
 - **Il doit aussi être envisagé d'associer plus étroitement à son action des acteurs de la société civile engagés sur ces thématiques.** Les associations comme « *Fête le Mur* » qui vient en aide aux enfants des quartiers défavorisés en leur proposant des courts de tennis, du sport en compétition et des formations d'arbitrage, comme « *Sport dans la Ville* », qui révèle et mobilise de manière extrêmement active et efficace le rôle social des éducateurs sportifs sur le terrain ou *l'Agence pour l'éducation par le sport* qui promeut la mise en place de « coach d'insertion par le sport » pour fortifier les passerelles avec le monde de l'entreprise, sont des exemples du relai majeur qu'est la société civile dans la correction des inégalités. La nouvelle gouvernance du sport doit mieux encore se tourner vers elle.
 - Sur le sujet de la pratique en QPV, une attention particulière doit enfin être portée à **l'interministérialité** des politiques publiques. Les 435 contrats de ville dans ces quartiers prennent en compte la dimension sportive (5,5M€ versés en 2017) sur des projets d'égalité d'accès, d'encadrement de jeunes délinquants, etc. Pour autant, le CGET n'est pas représenté au CNDS et la coordination entre les actions n'est pas assurée. L'importance de l'enjeu appelle une coopération renforcée entre ces acteurs.
2. **L'héritage laissé par les grands événements sportifs doit être au cœur des objectifs qu'on leur fixe.** Par leur puissance et leur rayonnement, les GESI peuvent avoir des effets

incomparables. Force est par exemple de constater que la construction du Stade de France à Saint-Denis a permis l'émergence d'une zone en croissance économique et la création de nombreux emplois. Pour les Jeux olympiques et paralympiques de 2024, l'ambition doit être plus forte et plus large encore, et le travail mené sur son héritage pensé comme un des **éléments centraux de la politique de lutte contre les inégalités sportives**. Dans cette perspective, le choix doit être salué d'avoir positionné le Village olympique et paralympique, ainsi que la plupart des nouveaux équipements, en Seine-Saint-Denis, département le plus jeune et le plus pauvre de France. L'opportunité va au-delà des effets matériels (construction de logements, de plusieurs piscines, d'équipements de transport, etc.) pour toucher au **développement de l'emploi et de la formation** (bâtiment, logistique, évènementiel, accueil) **des publics issus des territoires accueillant les Jeux**.

On voit bien là le double enjeu : permettre l'accès de tous au sport, et favoriser l'insertion sociale grâce au sport.

Recommandation 17 : Tout en s'assurant que les grandes initiatives sur le « sport pour tous » (sport scolaire, sport en entreprise, sport santé, etc.) bénéficient aussi aux publics les plus éloignés de la pratique, renforcer les mesures spécifiques (sur l'offre d'équipements, la vitalité des clubs, etc.) dont ces publics sont l'objet dans les territoires carencés, qu'il s'agisse des quartiers politique de la ville ou des zones de revitalisation rurale et, en lien avec la société civile et le monde économique, placer l'insertion par le sport au cœur de l'héritage attendu des grands événements internationaux, à commencer par les Jeux de 2024.

Partie 4 : Un ministère des sports à réformer, et une gouvernance des fédérations à rénover dans le respect de l'autonomie du mouvement sportif

Qu'il s'agisse de la promotion du sport pour tous, du sport de haut niveau ou du sport professionnel par l'intermédiaire des ligues, **les fédérations**, avec une base de quelque 15 millions de licenciés (soit 23% de la population totale et 47% des pratiquants réguliers), sont l'ADN et **le maillon central du modèle sportif français**.

Elles reçoivent de l'Etat **un agrément** qui leur permet de participer à l'exécution des missions de service public de promotion et de développement du sport. Cet agrément, qui leur confère notamment la possibilité de percevoir des **aides publiques**, les soumet également à des obligations statutaires et réglementaires. Elles sont ainsi tenues d'adopter dans leurs statuts des dispositions obligatoires en matière de fonctionnement démocratique, de transparence de gestion et de parité hommes-femmes au sein des instances dirigeantes.

Sur les 117 fédérations agréées, environ 75 fédérations ont obtenu une **délégation** du ministère des sports. A ce titre, elles prennent en charge **le service public** et se voient notamment confier un monopole de droit « *pour organiser les compétitions sportives à l'issue desquelles sont délivrés les titres internationaux, nationaux, départementaux et pour procéder aux sélections correspondantes* » ainsi, que « *pour définir les règles techniques propres à la discipline* ».

Au-delà des subventions qu'il leur verse à travers les conventions d'objectifs, des agréments qu'il leur délivre et des délégations qu'il leur accorde, le ministère des sports apporte aux fédérations un soutien via la mise à disposition de cadres d'Etat, **les conseillers techniques sportifs (CTS)**.

Le chantier sur la gouvernance du sport, a fortiori si on veut le qualifier d'« *historique* », **ne peut pas passer à côté d'une pièce aussi centrale du puzzle que la gouvernance des fédérations**.

Mais dans la « nouvelle donne » du sport français qui se prépare, **il est capital que l'Etat fasse aussi sa mue**. A partir d'une réflexion sur **le périmètre de ses missions, le ministère des sports doit entreprendre une action vigoureuse de réforme, tant au niveau de ses structures que de ses agents**.

I/ Un ministère des sports qui ne doit pas être supprimé, mais réformé

Forts de tout ce que nous avons développé dans les parties qui précèdent sur le rôle de l'Etat dans l'organisation de la haute performance et l'écosystème du haut niveau, et sur sa fonction de « stratège » sur le sport pour tous, nous nous sommes forgés une conviction : le ministère des sports **ne doit pas être supprimé, ni même affaibli**. En revanche, il doit évoluer, se transformer.

A/ Pour le maintien d'un ministère de plein exercice, ayant du poids vis-à-vis des autres ministères

Certains prônent parfois, au nom d'une agilité à retrouver, que ministère des sports soit transformé en un **haut-commissariat** : nous pensons qu'une telle évolution n'enverrait pas le bon signal. L'analyse rétrospective montre en effet que, dans la vie de nos institutions, la fonction de haut-commissaire a toujours correspondu à des situations **soit atypiques, soit transitoires** ; elle correspond bien aux missions *ad hoc*, qu'elles soient temporaires, très ciblées dans leur périmètre, à caractère plus administratif ou répondant à un objectif particulier. Notre sentiment est que le sport français a au contraire besoin aujourd'hui **d'un ministère bien ancré, déployant son action dans toute sa transversalité**.

Nous pensons que c'est ainsi qu'il aura le plus de poids et d'influence **dans les relations avec les autres ministères** dont on a eu plusieurs fois l'occasion dans ce rapport de souligner l'importance pour le sport français.

Plaider pour le maintien d'un ministère de plein exercice pour le sport français, influent transversalement, ne signifie évidemment pas l'exonérer d'un **exercice de réforme qui est indispensable pour une action publique plus efficiente**.

Au cours des dernières années, les effectifs du ministère ont ainsi augmenté de 2011 à 2014 de 3 792 à 4 208 ETP, avant de retrouver un niveau de 4 070 ETP fin 2016. Du fait notamment du glissement vieillissement technicité, la masse salariale du ministère des sports est passée de 243M€ à 322M€ entre 2011 et 2016.

Cette situation apparaît décalée au regard des exigences d'économies dans le fonctionnement de l'Etat et surtout elle ne se justifie plus au regard de ses missions, qui en matière sportive ne sont plus celles d'opérateur.

B/ Le recentrage des missions

La Cour des comptes, dans son rapport de 2013 précité, avait avancé des pistes de recentrage des missions de l'Etat en matière sportive pour permettre une baisse des effectifs³¹.

Dans le même esprit, le rapport Guillaume³² proposait fin 2015 de « *tendre vers un ministère des sports conçu comme une administration « d'état-major », chargé de piloter la politique du sport à travers des priorités nationales telles que le sport de haut niveau, le sport pour tous, la santé, tandis que la mise en œuvre de cette politique sur le terrain pourrait davantage être confiée au mouvement sportif, en concertation avec les collectivités territoriales* ».

C'est la même préoccupation d'un Etat plus efficient, plus « à sa place » que le Premier Ministre Edouard Philippe a demandé que les réflexions en cours sur la gouvernance tendent vers un recentrage de l'action de l'Etat « *sur des missions essentielles de coordination, de réglementation et de contrôle, notamment éthique* ».

³¹ La Cour remettait en question notamment la pertinence de maintenir un corps d'inspecteurs de la jeunesse et des sports qui vérifie le respect des normes des équipements sportifs, mission qui, selon la Cour des comptes, pourrait être effectuée par des opérateurs privés agréés, voire par les fonctionnaires des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Par ailleurs, la Cour soulignait la confusion entre les conseillers d'animation sportive, relevant des collectivités, et les conseillers techniques sportifs, relevant de l'Etat.

³² Rapport d'information du sénateur Didier Guillaume sur le « Soutien de l'Etat aux fédérations sportives », fait au nom de la Commission des finances du Sénat, novembre 2015.

- La réflexion sur les effectifs du ministère des sports doit **partir de cette réflexion sur les missions** de l'Etat en matière sportive.

Comme indiqué *supra*, son rôle est essentiel dans la **conception de la politique du haut niveau** (politique *assumée* par l'Etat, cf. partie 2). Sur le sport pour tous (politique dont l'Etat, aux côtés des collectivités territoriales, est *responsable*³³, cf. partie 3), c'est à la fois un rôle de **stratège et d'orchestrateur** qui est attendu de lui.

Le rôle de l'Etat est essentiel aussi en matière de **contrôle**, sachant qu'au vu d'un côté de la maturité du système fédéral et de l'objectif partagé de favoriser l'autonomie du mouvement sportif, mais de l'autre des carences dans le système actuel de pilotage des délégations et de l'accent à renforcer sur l'éthique, **cette fonction de contrôle doit être à la fois repensée et redéployée au profit d'un contrôle externe** indépendant (cf. *infra*, partie 4).

Le rôle de l'Etat reste aussi essentiel dans l'ingénierie des grands équipements et le pilotage des grands événements sportifs, avec des impacts sur **l'équité territoriale et l'emploi**.

Enfin, il reste clé en matière de **formation et de certification**, où les enjeux de réglementation restent très forts autour de la sécurité des pratiquants et des tiers (cf. *infra*, partie 5).

- Pour se positionner mieux qu'aujourd'hui non pas en opérateur mais en « *Etat stratège* », le ministère des sports doit s'étoffer sur les profils et les compétences qui le lui permettront, sans avoir pour cela à grossir ses rangs :
 - Depuis le début 2018, le comité interministériel de la transformation publique a prévu que les personnels des grands corps de l'Etat, après deux ans, puissent être affectés en fonction des priorités gouvernementales en administration centrale ou territoriale pour une mise à disposition de deux ans. **Le ministère des sports, qui ne doit pas avoir de complexe sur l'importance des politiques qu'il porte compte tenu de leurs impacts sociétaux**, devrait tirer parti de cette mesure en attirant, par des fiches de postes adaptées et une attitude proactive, quelques fonctionnaires motivés pour renforcer l'accompagnement de la conception des politiques sportives.
 - Dans le même ordre d'idées, on pourrait imaginer que le ministère des sports bénéficie du concours de salariés privés des fédérations et des ligues professionnelles qui auraient des compétences particulières.

C/ La réforme des structures

Le ministère des sports s'appuie sur une administration centrale (la direction des sports, active tant sur le haut niveau que sur le sport pour tous et sur l'emploi et la formation) et sur des services déconcentrés dans les régions (directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale) et les départements (directions départementales de la cohésion sociale, ou de la protection de la population selon la population du département).

De fait, l'organisation sportive de notre pays sur le terrain est marquée par la concurrence de trois « administrations » : les services déconcentrés du ministère, ceux du mouvement sportif avec les Comités Régionaux Olympiques et Sportifs (CROS) et les CDOS, leurs jumeaux au niveau

³³ Conformément à la terminologie vue plus haut sur le RACI en matière de répartition des responsabilités.

départemental, et enfin les propres services des collectivités territoriales.

Il nous semble que le temps est venu **de simplifier et d'alléger cette architecture**³⁴. De l'avis quasi-unanime, les **directions départementales** ont, du fait des multiples évolutions et arbitrages intervenus au fil des ans, une utilité devenue assez marginale pour les politiques sportives ; mais elles comptent encore **plus de 400 personnes relevant des corps spécifiques jeunesse et sports**. C'est d'abord là, il nous semble, que l'effort de rationalisation et de redéploiement devrait être accéléré.

D/ La réorganisation des conseillers techniques sportifs

La mise à disposition des fédérations de conseillers techniques sportifs par l'Etat représente à la fois une spécificité du modèle sportif français et un soutien très significatif (environ 1 600 agents pour une masse salariale de 120M€) au mouvement sportif.

Il serait une erreur de se passer de ces agents : les fédérations, notamment les petites, soulignent souvent l'importance qu'elles attachent à ce vivier pour leur fonctionnement et le développement de leur politique du haut niveau ; ils constituent pour l'Etat des relais très importants de sa politique sportive dans les fédérations et, enfin, ils sont garants d'une qualité et d'une homogénéité minimales de l'encadrement sportif des fédérations.

Pour autant, des améliorations importantes doivent être apportées à la gestion de ces cadres d'Etat.

1) L'accélération des redéploiements

Le nombre de CTS a déjà connu une légère diminution sur la période récente. Ils sont ainsi passés de 1680 en 2012 à 1622 en 2014 (- 3,45 % en trois ans). Mais la maturité du système fédéral, avec le maillage actuel du territoire en ligues et clubs et, au sein de ces structures, en personnel éducatifs et de formation, peut permettre **d'accélérer ces redéploiements**, notamment en direction des CREPS dont l'action auprès des régions a vocation à s'étoffer (cf. supra).

Il est évidemment souhaitable de concentrer prioritairement la logique de redéploiement sur les CTS affectés à des fédérations pour lesquelles les ressources propres et/ou le développement du sport professionnel permettent le recrutement de conseillers fédéraux pris en charge directement par les fédérations. C'est notamment le cas du tennis, de l'athlétisme et du football.

2) Une meilleure mobilité

Les CTS restent concentrés sur un nombre restreint de disciplines. La Cour des Comptes notait ainsi dans son rapport de 2013 que « *si 77 fédérations en disposent, 10 fédérations concentrent 43,6 % de leur effectif* ». De plus, leur répartition géographique est très hétérogène : 80 % des CTS affectés en régions le sont dans cinq d'entre elles, dont 50 % pour la seule région Île-de-France.

Il importe donc de renforcer les passages des CTS d'une fédération à une autre, d'une discipline à une autre. Cela permettrait de renouveler les équipes d'encadrement des fédérations dans un contexte où l'on sait que les échanges entre sports et filières sont bénéfiques. Ensuite, cela

³⁴ La Cour des Comptes dans son rapport de 2013 concluait de sa revue des missions de l'Etat en matière sportive que « *l'action propre des services déconcentrés devrait porter, pour l'essentiel, sur les politiques de certification et la lutte contre le dopage* ».

garantirait que le nombre de postes attribués par fédération corresponde à une vraie logique de projet, et non au maintien d'un quota hérité de l'histoire ou issu d'habitudes acquises.

Le mouvement sportif français gagnerait à jouer le jeu. Pour faciliter cette mobilité, la direction des sports serait pour sa part appelée à renforcer la formation initiale des CTS et à poursuivre la pratique qu'elle a initiée des entretiens de positionnement professionnel au cours de la carrière.

Enfin, nous recommandons que les CTS soit tous rattachés à un service du ministère des sports au niveau national, puis affectés à une fédération sous le pilotage direct du DTN.

Recommandation 18 : Confirmer le ministère des sports comme un ministère de plein exercice, qui doit avoir du poids vis-à-vis des autres ministères, capable d'ancrer, dans la durée et à travers les acteurs et les territoires, une vraie culture sportive en France et une vraie politique de diffusion des pratiques, tout en réformant ce ministère (recentrage des missions, réforme des structures déconcentrées, réorganisation des CTS) pour le rendre à la fois plus « stratégie » et plus efficient.

II/ Une rénovation attendue de la gouvernance des fédérations

La rénovation de la gouvernance des fédérations est un chantier qui a été maintes fois identifié comme clé, encore récemment par la Cour des Comptes dans son rapport public de février 2018. **Il progresse à des degrés divers, parfois très bien sous l'impulsion de quelques présidents déterminés, mais au global il nous semble que beaucoup reste à faire.**

Fort de l'indépendance que lui reconnaît le code du sport et de l'autonomie que lui confère son statut associatif, le mouvement sportif s'organise et se gère librement sous réserve du respect de quelques grands principes : un fonctionnement démocratique, une transparence de la gestion, un égal accès des femmes et des hommes aux instances dirigeantes, avec recherche de la parité dans ces instances.

Nous avons la conviction qu'un fonctionnement plus démocratique des fédérations, un fonctionnement plus ouvert, plus respectueux de la diversité et de l'éthique, serait une excellente chose **tant pour l'efficacité des fédérations que pour la solidité et l'approfondissement de leurs liens avec les licenciés.** Et que tant le CNOSF que l'Etat et l'Europe ont un rôle à jouer au service de cette avancée.

A/ Pour un fonctionnement plus démocratique

1) L'élection des présidents de fédération par les clubs

Selon le rapport de la Cour des comptes publié en février 2018, « *la démocratie sportive est indirecte et diluée ; les clubs sont rarement appelés à l'élection des instances dirigeantes. Ils élisent des représentants aux districts départementaux qui choisissent les membres des ligues régionales, lesquels siègeront dans les assemblées fédérales pour élire les instances nationales. Le pouvoir est ainsi éloigné de la base des bénévoles du mouvement sportif.* »

L'élection systématique des présidents de fédérations par les clubs est une promesse de campagne du Président de la République. **Le ministère des sports ne fait pas secret de sa détermination à le mettre en œuvre,** même si la concertation a été peu conclusive sur les conditions de sa mise en œuvre.

• **La perspective d'un tel changement inquiète les dirigeants du mouvement sportif.** Certains mettent en avant le risque que le vote puisse être un vote d'adhésion non pas à un programme ou à des idées, mais à une personnalité, par exemple une personnalité médiatiquement connue dont les clubs seraient fiers qu'elle soit leur porte-voix, ou une personnalité charismatique prompte à verser dans un discours démagogique à l'attention des petits clubs, en encore une personnalité fortunée, qui aurait les moyens de faire une campagne choc en quelques semaines là où les autres candidats pourraient se prévaloir d'un engagement beaucoup plus ancien dans le sport concerné mais auraient des moyens bien inférieurs. Le risque est également mis en avant d'une plus grande volatilité des stratégies fédérales si les élections venaient à être beaucoup plus incertaines dans leur issue, là où le sport français aurait grandement bénéficié la stabilité de son personnel dirigeant, tant au niveau des fédérations que du CNOSF.

• **A l'inverse, d'autres plaident pour une évolution urgente des modalités d'élection des présidents,** faisant valoir qu'il est peu démocratique que seul un collège très étroit de grands électeurs puisse choisir celui ou celle qui forgera la trajectoire de fédérations dont l'action concerne des millions de licenciés ; qu'un système électoral aussi verrouillé décourage les vocations, alors que le sport français a besoin de plus de jeunesse et de plus de diversité pour résoudre les questions nouvelles qui lui sont posées (place du sport féminin, modèle économique, utilisation du digital et des data dans la relation aux licenciés, nouvelles synergies à trouver avec le sport dit libre, etc.) ; qu'enfin il faut en finir avec une forme de clientélisme politique qui a de multiples effets néfastes, dont les récompenses données à certains grands élus-grands électeurs sous la forme de présidences de commissions qui ont fréquemment tendance à ralentir le fonctionnement des fédérations.

Face à cette opposition de convictions et dans un contexte sensible car le débat touche aussi aux intérêts de ceux qui le portent dans le monde sportif, d'aucuns militent pour la voie d'un compromis, qu'il s'agisse de **procéder par étapes seulement**, ou de mettre en place **un système mixte** entre représentation directe et indirecte, avec par exemple la conjonction de plusieurs corps électoraux – celui des présidents de clubs, celui des présidents de comités départementaux et de comités régionaux, etc. avec des adaptations possibles s'il existe un secteur professionnel.

Avec notre collectif, nous avons débattu sur les « pour » et les « contre » cette réforme, nous avons aussi réfléchi aux vertus de ces systèmes mixtes qui reviendraient à introduire une vraie dose de démocratie tout en revalorisant les structures déconcentrées dont les fédérations ont besoin pour bien fonctionner sur le terrain.

Mais nous avons finalement conclu à l'unanimité **que le temps était venu pour les fédérations de franchir un vrai cap démocratique, en actant le principe d'une élection des présidents par les clubs dès la prochaine olympiade et en préparant celle-ci dès à présent.**

Nous préconisons cette évolution parce que nous sommes convaincus qu'après 70 ans d'existence, le monde fédéral a la maturité pour cela. Parce que c'est une façon pour lui de renforcer le lien à son tissu local de clubs et, par là, à sa base de licenciés. De s'ouvrir aussi à de nouveaux profils, apportant de nouveaux types de compétences. Enfin, parce que les risques évoqués plus haut n'ont rien d'insurmontables s'ils s'accompagnent des bons garde-fous sur le plan pratique.

A cet égard, il nous semble essentiel de prévoir l'adoption obligatoire d'une **réglementation électorale détaillée**, avec notamment :

- un vote électronique, décentralisé et préservant le secret du choix ;

- le plafonnement des dépenses de campagne des candidats (qui existe déjà dans certaines fédérations) ;
- la possibilité pour le ministère des sports et/ou le CNOSF de constituer une poche de financement pour que même les « petits candidats » aient des moyens suffisants pour lancer et mettre en œuvre leur campagne électorale ;
- le contrôle de leur éligibilité par une commission indépendante spécifique, dont la réunion nécessaire d'un nombre suffisant de parrainages (comme c'est déjà requis dans certaines fédérations) ;
- des droits de vote attribués aux clubs au vu de leur nombre de licenciés...
- ...impliquant la signature d'un pouvoir en faveur du président du club au moment de la prise de licence par les parents d'enfants mineurs (à défaut les enfants licenciés ne pourront être pris en compte pour l'attribution du nombre de voix).

Certains considèrent que le choix du mode de scrutin et de la gouvernance fédérale est consubstantiel à l'autonomie du mouvement sportif, chaque fédération devant choisir les règles qui la régissent. Sans nous opposer à ce principe, nous considérons cependant que l'élection des présidents de fédérations par les clubs est le gage de leur indépendance et de leur crédibilité. Les fédérations conserveraient cependant la souplesse nécessaire dans l'aménagement de leurs statuts, en fonction de leur histoire et des spécificités de leur discipline.

Recommandation 19 : Préparer l'élection directe des présidents de fédération par les clubs pour la prochaine olympiade, en mettant en place une réglementation électorale adaptée aux spécificités des fédérations prévoyant notamment un vote électronique et décentralisé et une attribution du nombre de voix aux clubs en fonction de leur nombre de licenciés.

2) La rémunération et la professionnalisation des dirigeants

Pour rendre cette ouverture démocratique réelle et non pas seulement théorique, il faut aussi agir sur le vivier de candidats. Pour attirer des candidats plus jeunes, plus divers, potentiellement encore dans la vie active, mais aussi parce que l'exercice de la fonction de président représente une responsabilité importante vis-à-vis de larges publics, nous plaçons pour que cet exercice fasse l'objet **d'une vraie rémunération**, pas d'une simple indemnisation.

Le code général des impôts permet cette rémunération pour les dirigeants d'associations, sans que cela ne remette en cause le caractère désintéressé de leur gestion. Les fédérations devraient selon nous user plus largement de cette faculté, qui au demeurant devrait aussi avoir un impact positif sur l'éthique et la transparence de gestion dans les fédérations. L'établissement de barèmes pour rémunération des présidents tiendrait compte de la taille et des ressources propres de la fédération.

Il nous importe plus globalement de délivrer le message selon lequel le monde du sport a besoin **de se professionnaliser** et d'accéder aux compétences qu'il mérite, que l'importance de la matière justifie, à travers le recrutement de profils nouveaux et des rémunérations adaptées. **Dans le même temps, notre association reste extrêmement attachée au bénévolat comme point de force et d'identité du mouvement sportif**, et s'est attachée à formuler un ensemble de recommandations pour le conforter à l'avenir (*cf. infra*, partie 5).

Il est parfois objecté que la rémunération des présidents comme la professionnalisation des équipes ont un coût. Certes, mais de notre point de vue, ce coût pourrait être compensé par des économies

à réaliser sur l'ensemble du spectre fédéral **à travers le rapprochement de certaines fédérations**. Rappelons que, quand la France a 117 fédérations agréées, l'Allemagne n'en compte que 70 environ ; mettons en avant aussi des curiosités récentes observées dans la prolifération des structures fédérales³⁵. Un tel rapprochement ne saurait être autoritaire ; il doit être fait sur une base volontaire et peut aussi passer par des voies innovantes comme celle de confier la délégation à une confédération de fédérations.

Recommandation 20 : User plus systématiquement de la faculté ouverte par le Code général des impôts de rémunérer les présidents de fédération dans une logique de compétence et de transparence et, tout en confortant l'avenir du bénévolat, créer plus largement les conditions d'une professionnalisation des dirigeants dans le monde du sport. Les coûts associés à ces deux mesures pourraient être compensés par des économies réalisées grâce à une dynamique volontaire de regroupement d'un certain nombre de fédérations.

3) La limitation du renouvellement des mandats

Dans son rapport précité, la Cour des Comptes fait ce rappel : « *Depuis 1972, date de sa création, le CNOSF a connu quatre présidents comme les fédérations de natation ou de rugby. Le tennis, le judo et le basket-ball en ont eu 5. Pendant la même période, se sont succédés vingt-deux ministres des sports et seize directrices ou directeurs des sports.* »

La question de la limitation du cumul des mandats pour les dirigeants du mouvement sportif est un autre thème souvent évoqué. Il a ses partisans et ses détracteurs. Les premiers plaident que cette limitation est le corollaire logique et indispensable d'un fonctionnement plus ouvert et plus démocratique des instances concernées. Les seconds mettent en avant qu'elle est inadaptée à la situation d'un monde sportif qui, pour un ensemble de raisons, certaines conjoncturelles d'autres plus structurelles, ne dispose pas encore d'un *pool* assez large de compétences et d'expériences pour exercer les plus hautes fonctions dans les fédérations ; lorsque la compétence est là, il serait déraisonnable pour ne pas dire auto-destructeur de s'en priver.

Après avoir pris le soin d'en repeser les enjeux, notre association fait le choix de confirmer la préconisation qu'elle avait formulée dans sa charte fondatrice en 2016, à savoir la limitation à deux mandats consécutifs au même poste. Nous pensons que cette mesure instaurerait de la discipline dans la préparation des « plans de succession » (entre guillemets car il ne s'agit pas de nominations mais d'élections) des présidents de fédérations. Elle libérerait l'exercice du pouvoir, au double sens de rendre celui-ci plus vite accessible à d'autres et d'accroître la capacité des présidents, moins soucieux de leur réélection, à prendre les décisions qui s'imposent même si elles sont a priori moins populaires. Elle n'interdirait pas aux intéressés de continuer à faire partie des équipes dirigeantes en prenant dans les équipes des responsabilités adjacentes (sous réserve d'un possible capage global des durées de mandats). C'est aussi et peut-être surtout l'opportunité pour eux de s'investir à l'international, ce qui renforcerait l'influence du sport français.

Recommandation 21 : Limiter à deux le nombre de mandats consécutifs au même poste dans les organes nationaux de direction du mouvement sportif, fédérations et CNOSF compris.

³⁵ La Fédération Française de cyclotourisme s'appelle désormais la FF vélo, or il existe une FF cyclisme. La FF canoë kayak s'appelle désormais la « FFCK et sport de pagaies », alors que c'est la Fédération de Surf qui a la délégation du stand-up paddle et que c'est la Fédération internationale de surf qui l'a à l'international.

B/ Pour plus de diversité dans les équipes dirigeantes

L'objectif d'ouverture et de renouvellement des équipes dirigeantes au sein du mouvement sportif amène naturellement la question de la diversité.

1) Faire de la place aux jeunes et à la société civile

Sur le premier point, la diversité en général, nous pensons que devrait être expérimentée dans quelques fédérations volontaires la formule du « *shadow* » comex, formule observée dans certains grands groupes comme Accor pour faire de la place aux jeunes et leur permettre, dans un comité exécutif bis, d'exprimer leur point de vue sur les décisions à l'ordre du jour.

Cet aménagement nous paraît astucieux pour mettre à ces jeunes le pied à l'étrier, les intéresser à la vie fédérale et tirer parti de leurs compétences et de leur point de vue sur des sujets comme le digital, l'engagement des pratiquants ou la protection des données personnelles.

Chez RLSF, nous avons la conviction que ce qui sclérose les instances, c'est le circuit fermé, l'entre-soi, les éventuels clans. C'est pourquoi nous préconisons aussi d'ouvrir systématiquement les instances dirigeantes des organisations sportives à des représentants de la société civile, personnalités issues par exemple du monde du digital, des médias, de la culture, etc. Et cela à tous les échelons de responsabilité, au-delà de ce que permet naturellement de faire le principe même du bénévolat.

En pratique, les conseils fédéraux, régionaux et départementaux pourraient comporter un nombre significatif, à déterminer au regard des enjeux, de membres indépendants qui ne seraient pas issus du monde sportif (au sens large) ou de ses instances (on évoquait par exemple, *supra*, la présence souhaitable d'associations d'insertion dans la gouvernance du sport). Ce renouvellement et cette ouverture seraient d'autant plus bénéfiques à la vie démocratique des fédérations que, comme le note la Cour des Comptes, nous sommes dans un contexte où « *une fois élu, l'exécutif fédéral exerce ses responsabilités sans réels contrepouvoirs, hors les moments exceptionnels de crise. Les minorités ne sont pas systématiquement représentées dans les instances de gouvernance et les assemblées fédérales qui se réunissent deux fois par an ne sont pas en position d'assurer un rôle de contrôle* ».

Recommandation 22 : Expérimenter dans quelques fédérations volontaires la formule du « *shadow comex* » pour tirer parti des compétences et du point de vue des jeunes dans la prise de décision et mieux les intéresser à la vie fédérale ; dans le même objectif d'ouverture, de renouvellement des personnes comme des idées et d'indépendance, amplifier à tous les échelons la représentation de la société civile dans les instances dirigeantes des organisations sportives.

2) Faire plus de place aux femmes

Sur la place des femmes dans les fédérations, des progrès ont été faits dans la période récente :

- **la loi-cadre du 4 août 2014** « *pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes* », en imposant des quotas³⁶ pour la recomposition des comités directeurs des fédérations sportives, a

³⁶ Pour les fédérations délivrant plus de 25% de leurs licences à l'un des 2 sexes, les statuts doivent prévoir au moins 40% de représentants de chaque sexe d'ici 2021 et, pour les fédérations délivrant moins de 25% de leurs licences à

été un catalyseur : l'étude menée par l'association Egal Sport sur la féminisation des instances dirigeantes, suite aux élections fédérales de 2016 et 2017, révèle ainsi une progression de 12,5 % des effectifs dirigeants féminins pour les fédérations olympiques et de 12 % pour les fédérations unisports non olympiques ;

- alors qu'en 2006 seules 4 fédérations pionnières avaient élaboré de leur propre initiative un « plan de féminisation », la démarche s'est intensifiée à partir de 2013/2014 pour concerner 87 fédérations en 2016, lorsque ce plan est devenu un élément obligatoire des conventions d'objectifs. Malgré une grande disparité, certains ne proposant que quelques actions mineures, ces plans ont eu un effet notable (qui s'est traduit par exemple par **une hausse du taux de recrutements féminins parmi les DTN, passé de 5 à 15% entre 2009 et 2017**) et généré des « bonnes pratiques ».

A cette dynamique se sont ajoutés plusieurs éléments récents :

- **le plan Héritage Paris 2024** a intégré une mesure encourageant les autorités concernées à « *atteindre progressivement la parité au sein des instances dirigeantes des fédérations sportives et de leurs organes territoriaux* » et à « *lancer un plan de féminisation des organes régionaux et départementaux du CNOSF* » ;
- **la loi olympique**, relative à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, dispose que les statuts du CNOSF devront *comporter « des dispositions visant à assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes et à favoriser la parité au sein de l'ensemble de ses organes »*.

Mais il ne faut surtout pas relâcher l'effort car la situation reste globalement insatisfaisante :

1. des inquiétudes existent, de l'aveu même du ministère des sports, sur la capacité à **respecter en 2021 les quotas prévus par la loi de 2014** ; dans ces circonstances, il nous semblerait judicieux, l'année où l'égalité entre les hommes et les femmes est érigée en grande cause nationale, de prévoir que le non-respect de ces dispositions législatives fasse l'objet de sanctions pour les fédérations concernées (pénalités financières ou baisse de la subvention de l'Etat dans le cadre des conventions d'objectifs) ;
2. lorsqu'elles sont présentes dans les instances dirigeantes, **les femmes le sont rarement aux plus hautes responsabilités** : rappelons qu'une seule femme est aujourd'hui présidente de fédération olympique³⁷ et que, lorsqu'elles sont dans les domaines dits « prestigieux », c'est massivement dans un rôle d'ajointes plutôt que de titulaires du poste : ainsi on compte 17% de trésoriers parmi les fédérations olympiques mais 45,5% de trésoriers adjoints, ou encore 26% de secrétaires générales mais 66% de secrétaires générales adjointes ;
3. **les plans de féminisation ne sont plus obligatoires dans les conventions d'objectifs or la situation reste pour le moins décevante**: parmi les DTN, sur les 386 nominations opérées jusqu'à présent, seules 25 l'ont été au bénéfice d'une femme ; le taux de féminisation des CTS, qui avait gagné 5 points entre 2003 et 2006, stagne depuis 12 ans autour de 16-18% et l'évolution est très lente en 20 ans pour les entraîneuses nationales (8% en 1998 ; 12,4% en 2016) ;
4. **la conférence permanente du sport féminin**, installée en septembre 2017 par la secrétaire

l'un des 2 sexes, les statuts devront prévoir au moins 25% de représentants de chaque sexe dès la fin de l'olympiade 2016.

³⁷ Isabelle Lamour, présidente depuis mars 2013 de la fédération française d'escrime.

d'Etat chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes et la ministre des Sports, qui doit proposer « *toute recommandation visant à contribuer à la structuration du sport professionnel féminin, à une meilleure médiatisation des épreuves sportives féminines et à un égal accès des femmes aux pratiques sportives, à leur gestion, à leur gouvernance et aux fonctions d'encadrement*³⁸ » n'a que très marginalement communiqué sur son activité à ce stade.

Recommandation 23 : Assortir les dispositions législatives relatives aux quotas de femmes pour 2021 dans les instances dirigeantes des fédérations d'un mécanisme de sanction financière en cas de non-conformité (qui ne doit pas pénaliser les conventions d'objectifs) et prévoir qu'au sein de ces instances, il y ait aussi un objectif minimal de femmes aux plus hautes responsabilités (cercle des vice-présidents, secrétaires généraux et trésoriers notamment), le tout préparé par une démarche permettant de faire éclore des candidatures de femmes ; remettre l'accent dans les conventions d'objectifs sur les plans de féminisation des fédérations et porter une attention encore accrue à la nomination de femmes aux postes de DTN.

C/ Pour un fonctionnement plus respectueux de l'éthique

1) Un enjeu majeur

L'importance de l'éthique dans le sport n'est plus à démontrer. Non seulement parce que les sportifs sont pris en modèle, en particulier par les plus jeunes, mais aussi parce que le sport constitue un divertissement unique en son genre, le sport doit veiller à ce que **tous ses acteurs** – les joueurs et leur entourage, les entraîneurs, les arbitres, les dirigeants, les sponsors, etc. – **aient un comportement irréprochable sur le plan de l'éthique. C'est à cette condition qu'il pourra continuer à susciter l'intérêt du public, tout en demeurant un puissant vecteur de valeurs positives dans la société.**

S'il revient avant tout à chacun de se conformer aux règles du fair-play, sur et en dehors du terrain, il incombe au mouvement sportif de s'assurer du respect des principes éthiques en son sein. Lorsqu'il n'a pas été en mesure d'apporter seul une réponse suffisante, l'intervention des pouvoirs publics a été nécessaire. D'importantes réformes législatives ont ainsi vu le jour, en particulier en matière de lutte contre le dopage et contre le trucage de matches, en lien avec les paris sportifs.

L'éthique dont doivent faire preuve les dirigeants dans la gestion des affaires sportives constitue un enjeu tout aussi important. Si le système français est à même d'apporter une réponse pénale suffisamment dissuasive et adaptée au sport, **il reste à mettre en place des mesures de prévention suffisamment efficaces.** De telles mesures sont indispensables si l'on veut préserver la crédibilité des dirigeants sportifs, qui a pu être écornée dans des affaires de corruption, favoritisme, infractions financières et autres atteintes à la probité, **et qui sont particulièrement exposés.**

Les textes législatifs sportifs les plus récents ont commencé à traiter le sujet³⁹. En substance, ils posent **une obligation de déclaration patrimoniale et d'intérêts** à destination des présidents des

³⁸ C'est nous qui soulignons.

³⁹ En particulier les lois suivantes : loi n°2012-158 du 1^{er} février 2012 *visant à renforcer l'éthique du sport et les droits des sportifs*, la loi n° 2017-261 du 1^{er} mars 2017 *visant à préserver l'éthique du sport, à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel et à améliorer la compétitivité des clubs* et la loi n° 2018-202 du 26 mars 2018 relative à l'organisation des jeux Olympiques et Paralympiques de 2024.

fédérations sportives délégataires, des présidents de ligues professionnelles, du président du CNOSF, du président du Comité paralympique et sportif français et des représentants légaux des Comités d'organisation de GESI. Ils imposent en outre **aux fédérations sportives délégataires** d'adopter **une charte d'éthique et de déontologie**, conforme aux principes définis par la charte du CNOSF, et de mettre en place un **comité d'éthique** chargé de veiller à leur application et au respect des règles d'éthique, de déontologie, de prévention et de traitement des conflits d'intérêts.

Ces mesures n'apparaissent malheureusement pas assez efficaces aujourd'hui. Début 2018, seulement 17% des fédérations avaient par exemple mis en place les chartes et comités d'éthique prévus par la loi. Et, là où ils existent, ces éléments n'ont pas toujours un impact réel sur la gouvernance des fédérations. S'il est évident pour RLSF que **le CNOSF doit continuer à s'imposer comme leader de la déontologie sportive**, il nous semble qu'une intervention plus forte et plus efficace des pouvoirs publics en faveur de l'éthique s'avère indispensable.

C'est ce qui protégera le mieux le sport et tous ceux qui vivent et rêvent à travers lui.

2) Le renforcement de la loi de 2017 relative aux chartes et aux comités d'éthique

Il nous semble qu'il faut commencer par renforcer les dispositions de la loi précitée du 1^{er} mars 2017 en ajustant 5 aspects :

1. étendre aux **fédérations agréées, ainsi qu'au CNOSF⁴⁰ et au CPSF** l'obligation instituée par le Code du sport d'élaborer une charte et de constituer un comité (obligation qui, depuis la loi de 2017, ne concerne plus que les fédérations délégataires⁴¹) ;
2. **préciser, dans le code du sport, les attributions et modalités de fonctionnement des comités d'éthique des fédérations, du CNOSF et du CPSF**, afin d'y intégrer notamment les missions suivantes : élaboration de la charte, **pouvoir d'enquête et capacité d'auto saisine**, proposition de **sanctions** aux organes disciplinaires compétents, **réception d'alertes** ou encore, rédaction d'un rapport d'activité annuel ;
3. **renforcer la transparence** en prévoyant que les avis émis par ces comités soient rendus publics. Nous pensons que le rapport d'activité devrait également être publié et systématiquement **commenté lors des assemblées générales** des fédérations, de leurs ligues professionnelles, du CNOSF et du CPSF ;
4. établir les modalités de désignation des membres des comités d'éthique ainsi que les **règles d'indépendance et de prévention des conflits d'intérêts** auxquelles ils sont soumis (notamment, régime d'incompatibilités et membres indépendants) ;
5. doter les comités d'éthique de **ressources financières propres** et d'un secrétariat indépendant.

3) La mise en place d'un dispositif de contrôle externe au mouvement sportif

Nous préconisons également l'instauration d'un **contrôle externe des organismes sportifs en matière d'éthique et de déontologie⁴²**, lequel pourrait être confié à une autorité indépendante, notamment chargée de procéder :

⁴⁰ Le CNOSF n'est pas formellement soumis à l'obligation de constituer un comité bien que sa charte soit visée par le Code du sport.

⁴¹ Les ligues professionnelles qu'elles ont constituées étant soumises au respect de ces chartes.

⁴² Le champ d'application de ce contrôle devra faire l'objet d'une délimitation précise dans le cadre de la loi et dans le respect des prérogatives dévolues notamment à d'autres autorités publiques telles que l'AFLD ou l'ARJEL, pièces essentielles de la régulation du sport français en matière d'éthique et de déontologie.

- à l'élaboration de normes minimales (ou de recommandations en matière de normes minimales) devant obligatoirement figurer dans les chartes d'éthique et de déontologie des fédérations, du CNOSF et du CPSF, telles qu'un dispositif interne efficace et précis en matière de prévention de la corruption, des règles strictes d'indépendance et de prévention des conflits d'intérêts à destination des membres des organes de direction et des différentes commissions, ou encore, le renforcement des règles en matière de transparence financière ;
- à l'évaluation (avec publication des résultats), au contrôle et à la sanction (ou à la proposition de sanctions) des fédérations et organismes sportifs récalcitrants à adopter et mettre en œuvre de telles normes ;
- à la régulation des procédures disciplinaires internes des fédérations et de leurs ligues professionnelles, du CNOSF et du CPSF (sur le modèle de l'Agence française de lutte contre le dopage qui dispose d'un pouvoir de réforme des sanctions disciplinaires prises par les fédérations en matière de dopage).

4) Le durcissement des conditions d'inéligibilité et interdictions d'exercice pour les dirigeants

Les dispositions obligatoires des statuts des fédérations prévoient l'interdiction, pour toute personne qui a fait l'objet d'une condamnation à une peine faisant obstacle à son inscription sur les listes électorales, d'être élue membre d'une instance dirigeante de la fédération. La même interdiction s'applique aux personnes à l'encontre desquelles a été prononcée une sanction d'inéligibilité pour manquement grave aux règles techniques du jeu constituant une infraction à l'esprit sportif. Ces dispositions doivent également figurer dans les statuts des ligues professionnelles. Pour ce qui concerne le CNOSF et le CPSF, les dispositions du Code du sport ne prévoient rien en la matière.

En l'état actuel des textes, seules les personnes condamnées pénalement à une interdiction de droits civiques et celles qui ont fait l'objet d'une sanction disciplinaire d'inéligibilité ne peuvent prétendre à être élues membres d'une instance dirigeante fédérale. RLSF considère que ces dispositions ne sont pas suffisamment complètes, a fortiori dans le contexte sociétal que l'on connaît où l'éthique est une condition même de l'attractivité du sport et donc de sa pérennité.

Comme le préconise la Cour des Comptes dans son rapport de février 2018, il conviendrait notamment **d'aligner certains cas d'inéligibilité applicables aux membres des instances dirigeantes des fédérations sur ceux applicables aux parlementaires**, tels que l'accomplissement de manœuvres frauduleuses ayant eu pour objet ou pour effet de porter atteinte à la sincérité du scrutin, ou encore l'absence de dépôt auprès de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique de leur déclaration de patrimoine et d'intérêts.

Recommandation 24 : En matière d'éthique, renforcer le dispositif légal applicable aux chartes et comités d'éthique et de déontologie afin de mettre en place des normes minimales suffisamment ambitieuses et contraignantes. Tout en s'appuyant sur le rôle du CNOSF en matière de déontologie, mettre en place un contrôle de l'éthique externe au mouvement sportif prenant la forme d'une agence ou d'une autorité administrative indépendante. Enfin, renforcer les conditions d'inéligibilité des membres des instances de direction des fédérations, des ligues professionnelles, du CNOSF et du CPSF sur plusieurs points précis.

D/ Des exigences complémentaires pour le sport professionnel

Le sport professionnel est une notion à géométrie variable. A partir du moment où un sportif tire la majorité de ses revenus de son activité sportive ou des contrats de sponsoring/partenariat liés directement ou indirectement à la pratique de sa discipline, nous pouvons considérer qu'il est professionnel. Pour les besoins de ce rapport, nous allons néanmoins coller à la définition qui est faite du sport professionnel à l'article L.132-1 du code du sport.

Même s'il a ses spécificités, les recommandations évoquées ci-dessus sur les règles électorales, l'éthique et la recherche d'une plus grande diversité au sein des organes dirigeants et dans les équipes de cadres, doivent lui être appliquées avec au moins autant d'exigence.

Ajoutons 4 points :

1. le premier a trait à **la sécurisation juridique des ligues** : leurs modalités de fonctionnement (définies par le code du sport), relatives tant à la délégation via les fédérations (contenu, périmètre, durée, etc.) qu'aux organes de gouvernance via des statuts types, **doivent être revues afin de donner aux ligues les conditions d'un développement durable** ;
2. le deuxième est relatif à **la prévention des conflits d'intérêts** : les dispositions du code du sport relatives aux statuts des ligues professionnelles **doivent garantir l'indépendance et l'absence de conflit d'intérêts au sein des organes de gouvernance et permettre aux commissions d'exercer leurs prérogatives en toute indépendance** ; nous préconisons ainsi que soit réunie une majorité de membres indépendants au sein des organes de gouvernance des ligues professionnelles ;
3. le troisième a trait **au soutien au sport amateur** : tous les acteurs du sport professionnel ont fait partie un jour ou l'autre du monde amateur ; l'un et l'autre sont inséparables. Sport amateur et professionnel ne doivent en aucun cas être opposés, mais s'associer. L'approfondissement de ces liens est déterminant pour une évolution positive et globale du sport et de sa place dans la société. Le sport professionnel est déjà, via la taxe Buffet, les conventions ligues/fédérations, les actions des clubs professionnels à destination des clubs amateurs et les impôts et charges sociales payés par les joueurs et leurs employeurs, des contributeurs économiques très importants au financement du monde amateur. Mais ce soutien devrait aller plus loin. D'abord sur le plan financier, avec un fléchage plus important vers les autres sports non professionnels avec des actions éducatives, sociales et vers le sport de haut niveau des autres disciplines. En contrepartie, le sport professionnel mériterait d'être mieux représenté dans les organes de gouvernance du sport français. Mais ce soutien devrait aussi et surtout être technique, humain et opérationnel. **Le sport professionnel est composé de structures expertes qui devraient mieux mettre au service du sport amateur, au plan national et dans les territoires, leur professionnalisme et leur expérience afin d'aider les plus petites structures à se développer tant techniquement qu'économiquement.**

<p>Recommandation 25 : Modifier le code du sport afin de conférer aux ligues professionnelles une pérennité, une autonomie, un périmètre d'actions et une gouvernance, notamment composée d'une majorité de membres indépendants, qui leur permettent de gagner en impact tout en continuant à soutenir, techniquement et économiquement, le sport amateur comme elles en ont le devoir.</p>

4. Le quatrième et dernier point a trait à **l'exemplarité** : eu égard à sa notoriété, sa médiatisation et son économie, le sport professionnel a un devoir d'exemplarité essentiel. Ce devoir est celui de toutes les entités et parties prenantes : joueurs, mais aussi entraîneurs, arbitres, dirigeants,

supporters, etc. Tous se doivent un respect mutuel, de la même façon qu'ils doivent respecter les règles qui les encadrent, sans conflits d'intérêt. Force est de constater que ces principes sont loin de prévaloir de manière systématique aujourd'hui, sur et en dehors des terrains et à tous les niveaux. Notre association souhaite insister sur le respect de l'éthique, au sens le plus large et le plus noble possible, qui doit absolument s'apprendre dès le plus jeune âge et dans les plus petites structures ; **cette dimension éducative nous paraît primordiale et insuffisamment valorisée dans le débat public.**

Recommandation 26 : Envisager d'une part un renforcement de la mise en œuvre du « double projet » dans les centres de formation du sport professionnel afin de mieux garantir la formation éducative des joueurs, d'autre part, des formations spécifiques à l'éthique des affaires dans les centres de formation, les ligues et les clubs et enfin l'obligation pour les ligues professionnelles d'allouer un pourcentage de leur chiffre d'affaires (hors droits TV) à des actions (ou via des associations) sociales dans leur discipline.

Un dernier axe nous tient à cœur s'agissant du sport professionnel, **c'est celui du sport féminin.** Il nous paraît nécessaire de permettre aux sportives de penser à leur double projet mais aussi de vivre sereinement leur pratique de haut niveau. Les joueuses mettent très souvent beaucoup d'énergie à réaliser des objectifs élevés dans des situations parfois très inconfortables par rapport à leurs homologues masculins (au même niveau, dans un même sport). Les conditions de travail sont extrêmement hétérogènes et inégales (exemple du football en 1^{ère} division), avec des conséquences parfois très néfastes sur la crédibilité d'ensemble du projet féminin. Permettre aux compétitrices d'avoir un statut pro ou semi-pro, ou encore obtenir le même statut pour toutes celles qui pratiquent dans le même championnat) serait une importante avancée.

Recommandation 27 : Prévoir un statut identique pour toutes les joueuses d'un même championnat et placer le championnat élite femmes sous l'égide des instances qui gèrent les championnats pro masculins, dans une logique d'harmonisation et de reconnaissance.

De manière générale, il est nécessaire de renforcer la crédibilité du jeu et des actrices (joueuses et dirigeantes) du sport féminin. Soutenues par leurs fédérations (statuts pour les premières et formations pour les deuxièmes), elles se sentiront portées par un projet souhaité par leur fédération, et non plus délaissé.

III/ Pour un meilleur appui aux fédérations

A/ L'accompagnement par le CNOSF

Nous avons vu que, plus que jamais, il fallait faire du **CNOSF** la tête de pont de l'olympisme et du système fédéral. Vis-à-vis des fédérations, le CNOSF a vocation à :

- promouvoir une évolution de leur **gouvernance** vers davantage de démocratie, de diversité et d'éthique en montrant l'exemple sur ses propres structures ;
- **étoffer son offre de services** et les aider à **mutualiser** certaines expertises (ex : passation des marchés publics) voire certains départements (ex : achats) ou certaines politiques de fond (ex : Héritage olympique) ;
- développer une capacité d'accompagnement à la **transformation digitale et data**, qui pourra aussi bénéficier aux clubs ;
- les aider à repenser **l'évolution de leurs modèles économiques** ;

- s'appuyer sur ses relais terrain que sont les CROS et les CDOS **dont il a vocation à être le financeur à l'avenir, en lieu et place du CNDS aujourd'hui**. En contrepartie, il pourra avoir pleine autorité sur eux, comme s'ils étaient ses organes déconcentrés, ce qui n'est pas tout à fait le cas en pratique aujourd'hui.

Recommandation 28 : Approfondir la valeur ajoutée du CNOSF vis-à-vis des fédérations par le développement et la mutualisation d'un ensemble de services qui le positionneront petit à petit comme une véritable tête de pont du système fédéral.

B/ La modernisation du dialogue de gestion avec l'Etat

L'évolution souhaitée de la gouvernance du mouvement sportif doit aussi conduire l'Etat à moderniser l'exercice **de sa fonction de contrôle**.

Les pouvoirs publics n'ont exercé leur pouvoir de tutelle des fédérations qu'à trois reprises depuis le début des années 1960, en retirant aux fédérations concernées leurs prérogatives de puissance publique et en les confiant au CNOSF conformément à la loi.

En dehors de situations de conflits ou de dysfonctionnements majeures des instances fédérales, **aucun contrôle des modalités d'application des délégations n'a jamais été mis en œuvre non plus**. La Cour des Comptes, dans son rapport public de février 2018, a d'ailleurs dénoncé l'absence de sens de la délégation dans sa forme actuelle.

Dans ce contexte, et sous réserve de la conformité de cette évolution au droit administratif dont le Conseil d'Etat est le gardien, il nous paraît sain de :

- **supprimer la tutelle**, dont le terme a d'ailleurs quelque chose d'infantilisant voire de dévalorisant pour les fédérations et surtout pas de portée opérationnelle ou si rarement ;
- **conserver la délégation**, spécificité du modèle sportif français, mais en renouvelant les modalités d'exercice.

Sur ce plan, nous pensons qu'il faut agir à 3 niveaux :

- 1. Donner plus de portée à la délégation en travaillant mieux son contenu** : les **conventions d'objectifs et de performance** sont le principal document contractuel par lequel l'Etat orchestre sa relation avec le mouvement sportif. Or en pratique ces conventions pèsent peu sur les orientations des fédérations et procèdent souvent d'une approche essentiellement administrative, formaliste et comptable de la relation. Bien que les conventions d'objectifs aient été déstandardisées par la ministre actuelle, ce qui est une bonne avancée, elles restent très générales voire génériques alors que les enjeux des fédérations mériteraient un traitement à la fois approfondi et différencié. **De nombreux aspects des responsabilités fédérales** (respect de l'éthique et des valeurs sportives, plans de féminisation, lutte contre le dopage, formation et intégration des jeunes joueurs, etc.) justifieraient que l'Etat mène **un dialogue beaucoup exigeant avec le mouvement sportif** quand il accorde sa délégation.
- 2. Renforcer le caractère chiffré et le suivi des objectifs fixés, au moyen de vrais indicateurs de performance et, surtout, en attachant des conséquences à leur atteinte ou non.**
- 3. Améliorer le processus même d'élaboration des conventions d'objectifs.** En cohérence

avec ce que nous avons dit sur la montée en puissance du CNOSF comme tête de pont du système fédéral, il nous semble que celui-ci devrait être mieux associé dans la phase de cadrage de leur préparation. Il se ferait ainsi le relais des préoccupations du mouvement sportif, mais s'engagerait aussi à promouvoir auprès des fédérations les efforts attendus, notamment en matière de bonne gouvernance.

Recommandation 29 : Supprimer la tutelle de l'Etat sur les fédérations mais renforcer le contrôle des conditions d'exercice de la délégation, à travers l'amélioration du contenu des conventions d'objectifs, l'utilisation effective d'indicateurs de performance chiffrés en face des actions prioritaires et un dialogue revisité entre les parties prenantes (Etat, fédérations, CNOSF).

C/ L'apport de l'Europe

1) Une tendance à la certification (norme ISO)

Afin de favoriser l'harmonisation des normes de gouvernance des organisations sportives au niveau international, l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe⁴³ préconise **l'élaboration d'une norme de certification de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) sur la gouvernance des organisations sportives.**

RLSF soutient cette approche et considère que l'AFNOR en France devrait avoir un rôle d'initiative important en la matière. En moyenne, un délai de trois ans est nécessaire pour la publication d'une norme ISO. Aussi, il serait opportun d'envisager à plus court terme (6 à 8 mois environ), la publication d'une « Spécification publiquement disponible », sorte d'embryon de norme.

La normalisation est une démarche volontaire, respectueuse de l'autonomie des organisations sportives. Bénéficier d'une certification ISO permettrait à ces dernières d'améliorer leurs performances, d'accroître la confiance du public et *in fine* de se différencier des autres organisations sportives qui n'auraient pas adopté cette démarche, en France comme à l'international. Au regard de l'échéance des JOP 2024 et au-delà, il est primordial que les organisations sportives françaises puissent servir d'exemple, en matière de bonne gouvernance. Il suffirait de l'engagement volontaire de quelques fédérations par exemple, pour créer un cercle vertueux !

2) Vers une démarche d'auto-évaluation par les fédérations

L'adoption d'une norme ISO sur la gouvernance devrait s'accompagner d'un système permettant d'évaluer sa bonne application par les organisations sportives, autour de deux options.

Elles peuvent tout d'abord recourir à une autoévaluation, à l'instar de la démarche engagée par l'ASOIF (*Association of Summer Olympic International Federations*) en 2016. Dans cette perspective, elles peuvent s'aider de plusieurs outils élaborés au cours des dernières années. Le rapport⁴⁴ du Conseil de l'Europe cite, à titre d'exemple, le « *National Sports Governance Observer*

⁴³ Résolution n°2199 (2018) « *Vers un cadre pour une gouvernance sportive moderne* » adoptée le 24 janvier 2018 par l'Assemblée Parlementaire du Conseil de l'Europe.

⁴⁴ Rapport n°14464 de la Commission de la culture, de la science, de l'éducation et des médias du 08 janvier 2018.

2017 » élaboré par Play the Game ou les indicateurs BIBGIS (« *Basic Indicators for Better Governance of International Sport* ») établis par l'université de Lausanne.

Le Bureau des comités olympiques européens a développé un outil d'auto-évaluation des pratiques de gouvernance à destination des fédérations sportives nationales. Cet outil, dénommé SIGGS – « *Support the implementation of good governance in Sport* » - co-financé par la Commission européenne et le Comité international olympique, est aujourd'hui disponible en 15 langues. Accessible via une plateforme numérique, il est structuré autour de 4 grands principes : l'intégrité ; l'autonomie et la responsabilité ; 3. la transparence ; 4. la démocratie, l'inclusion et la participation.

Les fédérations françaises pourraient être encouragées à passer leur action à travers le tamis de cet outil d'auto-évaluation bien conçu, qui peut facilement être adapté à leurs spécificités.

Ce type de démarche pourrait ouvrir la voie à une deuxième forme d'évaluation plus poussée : le recours à un système indépendant de notation.

3) Vers une agence de notation du sport ?

A l'instar de la certification et de l'autoévaluation, les systèmes de notation constituent un processus volontaire qui correspond bien à l'esprit et à la culture du mouvement sportif. Ayant déjà fait leurs preuves dans le monde économique, ils peuvent permettre aux organismes sportifs et notamment aux fédérations sportives nationales, de bénéficier d'une évaluation indépendante, professionnelle et donc, plus aboutie que dans le cadre d'une autoévaluation.

Comme le précise le rapport précité du Conseil de l'Europe, ce processus est « élaboré grâce à la participation des principaux acteurs, puis évalué par des fournisseurs de services relevant du secteur privé et totalement indépendants et les résultats de l'évaluation appartiendraient entièrement à l'organisation/fédération examinée ».

Dans la mesure où la professionnalisation des évaluations en matière de bonne gouvernance peut permettre aux organisations sportives d'améliorer leurs performances, RLSF encourage le développement de ces agences et le recours à leurs services par les fédérations sportives françaises.

<p>Recommandation 30 : Avancer sur l'élaboration d'une norme ISO sur la gouvernance des organisations sportives ; dans l'hypothèse où une telle norme serait publiée, encourager les organisations sportives françaises à obtenir cette certification. Développer l'évaluation des politiques sportives en matière de bonne gouvernance, à travers soit la systématisation de démarches outillées d'auto-évaluation, soit le recours à des agences de notation sur une base volontaire et dans le cadre d'une démarche de progrès continu.</p>

Partie 5 : Un modèle sportif qui doit pouvoir compter sur des ressources adaptées, tant sur le plan financier qu'humain

En 2018, le soutien de l'Etat aux actions du mouvement sportif s'est contracté de 65M€, passant de 315M€ en 2017 à 250M€ environ, sous l'effet notamment du plafonnement en loi de finances des taxes affectées au sport (prélèvement sur la Française des Jeux et les paris sportifs, taxe Buffet sur les droits TV des événements sportifs).

La baisse particulièrement forte (-135M€) des crédits du CNDS, et notamment de sa part territoriale et de soutien aux petits équipements de proximité, a créé beaucoup d'émoi au sein du monde sportif dans les derniers mois, dans un contexte où la remise en cause du dispositif des emplois aidés avait déjà fragilisé un certain nombre de clubs.

La mission Action Publique 2022 suscite elle-même des inquiétudes aujourd'hui sur le devenir des cadres d'Etat, les services déconcentrés voire sur la pérennité même du ministère des sports.

Une mission a par ailleurs été confiée à la députée LREM Perrine Goulet sur le financement des politiques sportives, dont les conclusions éclaireront le débat sur la réforme du CNDS qui, on l'a vu, ira de pair dans les mois qui viennent avec la mise en place de la nouvelle gouvernance.

Dans ce contexte sensible et de forte actualité, nous avons souhaité apporter une contribution au sujet des moyens du monde sportif **avec un triple prisme** : celui des principes directeurs qui doivent selon nous guider la réflexion financière et les pratiques de gestion, celui des nouvelles sources de financement mobilisables à nos yeux et celui des ressources humaines auxquels un soin particulier doit être apporté dans le cadre des débats en cours sur le bénévolat et la formation.

I/ Les principes auxquels nous croyons sur le sujet des moyens

RLSF souhaite mettre en avant plusieurs convictions :

- bien entendu, le sport ne peut être exonéré de l'effort de rééquilibrages des comptes publics qui requiert l'action solidaire de tous les ministères ;
- néanmoins, il nous semble indispensable de « marteler » que **le sport doit être considéré comme un investissement d'avenir** au vu de ses impacts sur la santé publique, le lien social, l'éducation et la cohésion des territoires notamment ;
- à bien des égards, l'investissement dans le sport se rapproche de **l'investissement dans la culture** ; c'est pourquoi nous pensons qu'il est légitime de plaider pour la transposition aux politiques sportives de certains dispositifs ayant fait la preuve de leur efficacité pour les politiques culturelles (ex : les SOFICA, *cf. infra*) ou pour l'inclusion du sport dans certaines expérimentations prometteuses (ex : pass culturel, *cf. infra*). De la même manière, au plan européen, la spécificité sportive doit être défendue au même titre que l'exception culturelle, afin de rendre compatible avec les règles de la concurrence les réglementations mises en place par les ligues ou fédérations ;

- l'enjeu ne se situe pas seulement sur le front des financements publics : le monde sportif doit développer **ses ressources propres** et **s'ouvrir plus largement aux financements privés**, en faisant évoluer ses modèles économiques et en développant les financements responsables ;
- il est indispensable que les acteurs sportifs, qu'ils soient locaux ou nationaux, fassent un effort plus important de rigueur et de transparence – il est impératif d'avoir par exemple une vue consolidée des financements publics sur le haut niveau, des budgets consacrés au sport santé, etc. – mais aussi et peut-être surtout développent **une culture de l'efficacité de l'euro investi** qui implique de mettre en avant des indicateurs de performance plus clairs, d'avoir de meilleures procédures d'attribution des subventions et de remédier aux pratiques de saupoudrage en faisant de vrais choix ;
- enfin, précisons que lorsqu'il est attendu, le soutien des pouvoirs publics **n'a pas toujours besoin de prendre la forme d'injections d'argent public** – il suffit parfois de modifier certaines dispositions législatives ou réglementaires pour libérer la capacité du monde sportif à générer des ressources propres (ex : légalisation de la publicité virtuelle, naming, *cf. infra*).

Recommandation 31 : Se mettre en capacité de porter vis-à-vis de Bercy une vision plus percutante du financement du sport, à la fois plus complète et plus transparente (ex : recensement fiabilisé de l'ensemble des concours publics au sport de haut niveau, au sport santé, etc.), mais aussi plus responsable (ex : accent mis sur l'efficacité de l'euro investi, sur les indicateurs de performance clés des politiques sportives, y compris au regard des objectifs de santé publique).

II/ Plusieurs leviers à mobiliser pour renforcer les moyens financiers du sport

A / Aider le mouvement sportif à développer ses ressources propres

- Les fédérations ont d'abord l'opportunité de moderniser leur modèle économique en s'investissant dans le développement de nouvelles offres de pratiques correspondant mieux aux attentes nouvelles de certains publics, comme les licences loisirs, les actions de sport santé et les prestations de services (par exemple aux entreprises). Ces opportunités doivent inciter les fédérations à accélérer leur réflexion sur la transition d'un modèle purement associatif à celui de vraies « entreprises à finalité non lucrative », relevant de **l'économie sociale et solidaire**⁴⁵.
- Un aspect que nous souhaitons particulièrement développer dans ce cadre est celui de **l'organisation d'événements sportifs**. Nous avons en effet la conviction que les fédérations se doivent de s'investir plus avant dans ce champ qui est en rapport direct avec leur discipline, dans le triple objectif de répondre aux attentes des territoires et des habitants, de véhiculer une image positive de leur discipline vers le grand public au-delà des initiés ou des licenciés, et enfin de contribuer au financement de leurs actions pour les licenciés ou les clubs.

Ceci est indispensable au XXIème siècle. Le tournoi de Roland Garros fait ici figure d'exemple hors normes avec sa médiatisation mondiale et son budget de 230 M€. Mais toutes les disciplines peuvent à leur échelle s'inspirer de cette approche. Quand la Fédération française d'athlétisme en région Hauts-de-France fait depuis 13 ans courir ou marcher près de 20 000 personnes qui convergent chaque année vers le musée du Louvre/Lens en Fête (La Route du Louvre) par exemple, avec un budget total d'un demi-million d'euros, elle dégage un résultat qui permet à ses clubs en

⁴⁵ Voir notamment sur ce point le dossier thématique publié en mars 2018 par le ministère des sports, avec les éditoriaux de Laura Flessel et Bernard Amsalem.

région de disposer de moyens supplémentaires non négligeables pour mener leur action compétitive et éducative, sans compter qu'elle sert aussi la santé du territoire.

Sur ce même territoire en organisant à Liévin un meeting international *indoor* classé parmi les quatre meilleurs au monde en 2018, elle poursuit les mêmes objectifs.

D'autres illustrations pourraient être citées, notamment dans le judo. Mais ces démarches entrepreneuriales sont encore trop peu nombreuses ou laissées trop souvent au monde du « sport lucratif ». Or elles sont à nos yeux le sel du modèle économique des fédérations demain.

Le mouvement olympique et sportif pourrait les recenser et en faire la promotion pour inciter ceux qui hésitent encore à s'inspirer de ces bonnes pratiques, tant pour de gros championnats que pour de grands événements de sport santé. Il pourrait aussi accompagner de plus près, au moyen d'une **cellule qui pourrait être créée au sein du CNOSF avec des personnalités ayant l'expérience de l'organisation de tels événements**, les fédérations qui sont **moins bien armées pour se lancer dans cette organisation**, notamment sur le plan des prévisions budgétaires et de l'ingénierie, comme l'a montré récemment l'exemple des championnats du monde de lutte.

• Même si ce n'est pas politiquement correct, nous pensons par ailleurs qu'il faut tenir compte de la réalité du sport contemporain et mettre en exergue une forme d'hypocrisie dans l'interdiction qui prévaut aujourd'hui de la publicité pour les alcools et la consommation de la bière dans les enceintes sportives :

- beaucoup de clubs ont des buvettes clandestines ;
- les clubs pros peuvent choisir 10 matches dans l'année où c'est autorisé par le maire ;
- certains sports comme le rugby bénéficient d'une tolérance plus grande en pratique que d'autres comme le football ;
- de toute façon, les supporters arrivent dans les stades en état d'ébriété lorsqu'ils savent qu'ils ne pourront boire de l'alcool pendant le match ;
- l'alcool n'est pas interdit dans les loges VIP.

Le ministère de l'intérieur est conscient de ces hypocrisies et il est ouvert à une amodiation de la règle. Revenir sur cette disposition de la loi Evin, qui rappelons-le n'existe pas en Allemagne par exemple, ne serait pas populaire dans le débat public mais permettrait le développement des ressources propres des stades, tout en pouvant s'accompagner de campagnes de prévention et même du financement d'actions de sport santé. Il nous semble qu'elle mériterait d'être débattue en collaboration étroite avec le ministère de la santé, le plus réfractaire aujourd'hui.

Notons là encore une différence majeure avec la réglementation culturelle qui a pour conséquence que dans une même enceinte, la vente d'alcool soit autorisée ou interdite selon que s'y déroule un spectacle culturel ou sportif.

B/ Tirer parti de certaines assiettes dynamiques

Le sport français est principalement financé par 3 taxes affectées : **la taxe buffet⁴⁶, le prélèvement sur les paris sportifs et le prélèvement sur la Française des Jeux (FDJ).**

⁴⁶ Contribution de 5%, imposée aux détenteurs de droits établis en France et depuis 2014 à l'étranger, sur la commercialisation des droits d'exploitation audiovisuels relatifs aux événements sportifs se déroulant en France. Au nom de la solidarité entre sport professionnel et sport amateur, le produit de cette taxe est reversé au CNDS et utilisée pour les programmes dédiés au sport pour tous.

La loi de finances pour 2018 a :

- plafonné non pas ces taxes, mais la part du produit de ces taxes qui est versé au sport ;
 - réduit de 85M€ le prélèvement principal sur la FDJ ;
 - fait baisser de 25M€ et donc disparaître le prélèvement exceptionnel sur la FDJ (ce prélèvement exceptionnel était de 0,3% des mises sur les paris sportifs) ;
 - fait baisser de 10M€ le prélèvement sur les paris sportifs ;
 - fait baisser de 16M€ la taxe Buffet (à 25,5M€ alors qu'elle rapportait 40M€ en 2017) ;
- soit une contraction de 136M€ qui a ensuite été partiellement compensée par une rebudgétisation de 70M€ au bénéfice du ministère des sports.

A l'abord du projet de loi de finances pour 2019, la question est de nouveau posée du déplafonnement de ces taxes, très attendu par le mouvement sportif. Il nous semble qu'il serait bien, s'agissant de la taxe Buffet et de la taxe sur les paris sportifs, de tirer parti de la dynamique de ces assiettes fiscales en déplafonnant le produit qui en est versé au sport, mais en conditionnant cette mesure à des progrès significatifs sur les aspects de gouvernance, selon des modalités à discuter entre l'Etat et le mouvement sportif (sorte de « contrat de progrès »).

C/ Etendre au sport les dispositifs mis en place au bénéfice de la culture

1) Mettre en place le 1% sport à l'image du 1% artistique

Un certain nombre de dispositifs utilisés par l'art et la culture pour générer des sources de revenus pourraient être aussi fléchés vers le sport. Par exemple, par le décret du 29 avril 2002 relatif à l'obligation de décoration des constructions publiques et précisant les conditions de passation des marchés ayant pour objet de satisfaire à cette obligation, 1% du budget d'un ouvrage immobilier public doit être destiné à la décoration de celui-ci ou de ses abords par des œuvres d'art.

Elargir ce dispositif à des petits équipements sportifs permettrait d'aider les collectivités locales dans leurs investissements en matière de projets sportifs urbains. Il s'agirait ainsi de :

- participer au développement du sport urbain, enjeu central dans l'organisation des villes et le rapport des citoyens à leur environnement public ;
- permettre aux collectivités de flécher des fonds vers les besoins qu'elles jugent prioritaires pour le bien-être de leurs concitoyens ;
- promouvoir une nouvelle source de financement du sport sur tout le territoire français.

Dans un contexte où se développe fortement la pratique du sport urbain⁴⁷, l'élargissement du « 1% artistique » à des ouvrages sportifs constituerait une opportunité de structurer les espaces publics en ce sens. L'organisation des villes se transforme continuellement et doit s'adapter aux tendances. La pratique du sport en utilisant les équipements de la cité (équipements sportifs ou non comme les bancs, les escaliers, etc.) fait partie de l'évolution du rapport des citoyens à leur environnement public.

Dans le cadre de constructions publiques ou même de logements de façon plus générale, nous proposons donc de soutenir la préconisation de SPORSORA consistant à élargir aux réalisations sportives l'obligation d'achat ou de commande de réalisations artistiques soit par **la création d'un « 1% sportif »**, soit **en ajoutant au dispositif existant un fléchage vers des ouvrages sportifs** de façon cohérente avec les besoins des collectivités.

⁴⁷ Cf. Note SportEco n°13 publiée par l'Observatoire de l'Economie du Sport, ministère des sports.

2) Elargir au sport la réflexion en cours sur le « Pass Culture »

Celui-ci sera lancé dans quatre premiers départements en septembre 2018 avant d'être étendu à l'ensemble du territoire. Crédité de 500€, non pas sous la forme d'un chèque ou d'un ticket de consommation, mais d'une application mobile qui sera « *comme une espèce de proposition culturelle géolocalisée : le jeune pourra voir, là où il est, toutes les propositions qui sont possibles dans son environnement* »⁴⁸ pour aider les jeunes de 18 ans et plus à fréquenter les lieux artistiques et à acheter des biens culturels.

Le même dispositif pourrait être conçu autour d'un « Pass sport » donnant aux jeunes la liberté de choisir librement le cadre de leur pratique, tout en tirant les leçons des initiatives du même type déjà expérimentées dans certaines régions.

3) Créer des sociétés de financement du sport à la manière des SOFICA⁴⁹

Les SOFICA ont bénéficié au cinéma français depuis 1985, pour permettre aux citoyens d'investir dans des équipements, des manifestations sportives voire des maisons du sport-santé par l'intermédiaire de souscriptions en numéraire au capital de ces sociétés, tout en bénéficiant d'une réduction d'impôt sur le revenu. Pourquoi ne pas tester un dispositif similaire pour le sport en créant des « SOFISPORT » ?

D/ Créer les conditions d'une implication plus forte encore des entreprises dans le financement du sport⁵⁰

1) Le développement du *sponsoring*

Le potentiel est important puisque le marché des droits de sponsoring français sont par exemple évalués à la moitié des droits achetés au UK (source ESA). Il y a à cela de nombreuses raisons :

- nos voisins britanniques sont déjà inscrits dans un marché mondialisé en capacité d'attirer des investisseurs internationaux en se positionnant pour Londres comme la capitale européenne du sport en particulier depuis les Jeux de 2012,
- une culture du marketing, du business bien plus développée et assumée offrant plus d'opportunités aux marques.

Mais l'obtention d'événements sportifs majeurs avec Paris 2024 ou France 2023, un gouvernement pragmatique à l'écoute des acteurs économiques, ou encore le Brexit sont des éléments favorables à un renversement des forces d'attractivité du sport business en Europe au profit de la France.

L'aire du sponsoring / panneaux bord de terrain pour un unique objectif de visibilité est révolue. Les partenaires souhaitent inscrire leurs choix de sponsoring dans le cadre d'un financement global responsable. Pour réussir l'intégration du monde de l'entreprise dans l'univers des clubs et du sport fédéral, il appartient aussi aux détenteurs de droits sportifs (clubs, fédérations, ligues régionales, comités d'organisation, etc.) d'innover, de réfléchir et de s'organiser pour proposer aux sociétés et aux marques des actions de « *servicing* » qui correspondent à leurs besoins.

48 Françoise Nyssen, jeudi 1er mars 2018, lemonde.fr

49 Sociétés pour le financement d'œuvres cinématographiques ou audiovisuelles,

50 Cf. Sporsora, Comment inciter le secteur privé à investir dans le sport français ? Audition à l'Assemblée nationale, Groupe d'études sur l'économie du sport, 30 mai 2018

2) L'essor du *naming*

Le *naming* se réfère à la situation où un annonceur donne son nom à une compétition, une enceinte ou une équipe sportive dans le cadre d'un contrat passé avec un détenteur de droits : l'un gagne en visibilité notamment, l'autre perçoit une nouvelle source de revenus. Les stades, arenas, compétitions, équipes, bateaux, etc. peuvent ainsi consolider leur modèle économique grâce à ce type de partenariat qui est encore peu développé en France par rapport aux Etats-Unis et même à nos voisins européens.

Pour que ce partenariat atteigne les objectifs escomptés, les annonceurs attendent des citations de leur *naming* dans les médias à hauteur des investissements consentis. Or rien n'oblige un diffuseur ou un journal à communiquer le nom complet d'une compétition ou d'un stade, et la culture journalistique de notre pays est plutôt réfractaire à cette pratique. Bien souvent, les médias vivent exclusivement de leurs revenus de publicité et peuvent sentir leur modèle menacé par le *naming*. Par ailleurs les détenteurs de droits n'ont pas toujours admis le bénéfice qu'ils pourraient en retirer. Il est important aujourd'hui de clarifier le cadre réglementaire pour permettre des relations plus sereines entre les parties prenantes et de promouvoir le dialogue entre les parties prenantes (annonceurs, détenteurs de droits, médias, organes réglementaires) du *naming* d'afin d'encourager une source de financement issu du secteur privé pour le développement du sport français.

3) La légalisation de la publicité virtuelle

Certains pays européens (Allemagne et Royaume-Uni notamment) ont légalisé, à des degrés divers, la publicité dite « virtuelle⁵¹ » tandis que la France reste fermée à cette pratique jugée « clandestine ». Sa légalisation procurerait pourtant à l'écosystème du sport français de nouvelles sources de revenus permises par les nouvelles technologies, en particulier pour des « petits sports » (qui pourraient vendre de la visibilité de marques aujourd'hui complexes à appréhender, dans des plan d'eau en voile ou aviron par exemple) et d'offrir aux annonceurs comme aux acteurs institutionnels de nouveaux supports de communication.

La directive européenne « Service des Médias Audiovisuels » (SMA) en cours de finalisation sera prochainement transposée en droit français dans le cadre du projet de loi audiovisuelle qui sera normalement soumis au Parlement à la fin de l'année 2018 : une opportunité idéale pour porter la légalisation de la publicité virtuelle en France.

4) Les conventions et seuils de mécénat

Sur le mécénat, 2 aménagements sont nécessaires pour bien l'adapter au sport :

a) Faire bénéficier les sportifs de haut niveau des conventions de mécénat

Différents dispositifs existent aujourd'hui pour permettre aux entreprises d'accompagner les sportifs de haut niveau dans leur quotidien d'entraînement et de compétition, voire dans la gestion de leur après-carrière comme le Pacte de performance mis en place par loi dite « Braillard » de 2015⁵².

⁵¹ Permise par les nouvelles technologies, la publicité virtuelle démultiplie les déclinaisons possibles de créations publicitaires par les annonceurs et de ciblage et micro-ciblage par les agences médias qui les diffusent.

⁵² Environ 200 contrats d'image ou contrats de travail aménagés ont été signés par une centaine d'entreprises pour soutenir autour 200 athlètes y compris handisport.

Ces dispositifs gagneraient néanmoins à être complétés sur un point : les conventions de mécénat. L'enjeu est de permettre, par une modification de la loi Aillagon de 2003, que ces conventions puissent être fléchées directement vers les sportifs de haut niveau pour éviter aux entreprises de devoir passer par l'écran d'une fondation ou une association, ce qu'elles ressentent souvent comme une complexité et un manque de transparence, tout en limitant bien montant et contreparties afin de ne pas dévoyer le dispositif vers du sponsoring déguisé.

Cette avancée faciliterait les relations possibles entre entreprises et sportifs de haut niveau, notamment dans l'optique de l'accompagnement de la génération Paris 2024.

b) Augmenter les seuils pour étendre le mécénat aux plus petites entreprises

Le sport français est très visible au niveau professionnel mais repose énormément sur le monde amateur et le sport local. Les milliers de clubs sportifs répartis sur le territoire sont soutenus par des entreprises locales, permettant de développer l'offre sportive pour tous, notamment par du mécénat.

Aujourd'hui, les entreprises sont soumises à un seuil de mécénat limité à 0,5 % de leur chiffre d'affaires. Ainsi une entreprise qui réalise 100 000€ de chiffre d'affaires ne peut bénéficier de l'avantage fiscal que pour des dons n'excédant pas 500€. Les TPE et PME souhaitant s'impliquer dans des opérations de mécénat locales sont, de ce fait, rapidement limitées par ce seuil. L'augmenter ouvrirait la voie à de nombreuses initiatives qui sont souhaitées mais impossibles.

C'est pourquoi nous soumettons la proposition que l'Admical a déjà portée auprès des institutions pour augmenter ce seuil et plaidons pour son inscription dans le Projet de loi de finances pour 2019. Cette proposition consiste à établir une franchise de 10 000€ au mécénat des TPE/PME au-delà desquels s'appliquerait le plafond actuel de 0,5% du chiffre d'affaires.

Recommandation 32 : Aider le mouvement sportif à développer ses ressources propres, étendre au sport le bénéfice de certains dispositifs mis en place pour la culture, créer les conditions d'une mobilisation plus forte encore des entreprises dans le financement du sport (*sponsoring, naming, mécénat, etc.*) et tirer parti de la dynamique de certaines assiettes fiscales en envisageant de dé plafonner à nouveau le produit de leur affectation au sport en contrepartie de progrès significatifs des institutions sportives sur les aspects de gouvernance.

III/ Une vitalité du vivier humain du monde du sport à préserver

A/ Conforter le bénévolat pour l'avenir

Le sport constitue le premier secteur d'activité associatif en France (307 000 associations sportives, soit 24% des associations françaises). Dans un contexte social complexe et à l'heure où la France prépare les Jeux Olympiques et Paralympiques 2024, **l'engagement bénévole dans le sport apparaît comme un enjeu national majeur.**

Or, depuis une dizaine d'années, les associations sportives sont plus nombreuses à affirmer manquer de bénévoles, tout particulièrement de bénévoles réguliers. Les difficultés rencontrées par les associations sportives ont été confirmées encore récemment dans les enquêtes de France bénévolat et de Recherches et Solidarités.

Loin devant la situation financière, on trouve parmi leurs sujets d'inquiétude : le nombre et la disponibilité des bénévoles ; la difficulté à renouveler les dirigeants dans un double objectif de rajeunissement et de parité ; l'importance des besoins en fonctions supports : administration, gestion, montage de dossiers, recherche de financements, etc.

En réponse à ces difficultés, 9 responsables d'associations sportives sur 10 citent comme sujet de préoccupation l'encadrement et l'animation des bénévoles. Au fil des enquêtes, on note que la situation du sport se dégrade au regard du bénévolat, alors qu'il n'y avait pas de difficultés particulières il y a une dizaine d'années. La nécessité d'organiser de plus en plus soigneusement le fonctionnement des clubs et de répondre aux attentes croissantes des publics constitue une exigence nouvelle et plus forte.

Le sujet de la reconnaissance de l'engagement bénévole se pose également : plus de trois responsables sur quatre se disent globalement insatisfaits de la promotion et de la valorisation de l'engagement bénévole en France.

Comme dans les autres secteurs d'activités (excepté la culture), les responsables des associations sportives évoquent la volonté d'accueillir de nouvelles personnes dans les instances dirigeantes dans le but de renforcer ces dernières (44%) en mettant l'accent avant tout sur le rajeunissement de ces instances (44 %), ainsi que sur la notion de parité hommes / femmes (citée par 38 % des répondants dans le sport contre 24 % en moyenne).

De nombreux facteurs concourent à stimuler ces « envies d'agir ». Parmi eux, l'environnement institutionnel et les différentes formes d'encouragement impulsées au niveau national (valorisation des acquis de l'expérience, service civique, réserve citoyenne, congés solidaires).

Au moins trois questions se posent aujourd'hui : comment encourager les bénévoles réguliers ? En inciter de nouveaux à franchir le pas ? Comment les accompagner, les aider dans leurs actions au quotidien, les soulager ? Enfin, comment accompagner en même temps la professionnalisation du secteur ? Nos recommandations sont les suivantes :

1. Valoriser l'engagement associatif des bénévoles réguliers (dirigeants et encadrants) par des contreparties offertes dans le cadre de dispositifs de formation :

- **En augmentant le volume d'heures sur le compte d'engagement citoyen (CEC) et en le valorisant en euros comme les droits acquis au titre du compte personnel de formation (CPF).** Cette valorisation permettrait un accès « gratuit » à la formation pour le bénévole. Un congé « solidaire » pourrait être également créé afin de permettre aux bénévoles de se former sans rogner sur leurs propres congés en cas de formation hors temps de travail.

→ L'engagement RSE des entreprises pourrait ainsi être valorisé en permettant aux entreprises soit d'accorder ce congé solidaire, soit d'abonder le compte personnel de formation (au regard des heures acquises au titre du CEC). Exemple : un salarié qui remplit son CEC bénéficierait d'un abondement systématique de la part de son employeur.

- **En octroyant des crédits ECTS dans le cadre de formations diplômantes.** Actuellement, ce sont des dispositifs qui existent mais de manière totalement inégale selon les universités/écoles et les territoires. Il pourrait être intéressant de travailler sur un cadre commun et d'imposer l'intégration dans chaque diplôme universitaire d'un dispositif d'allègement et de reconnaissance d'acquis de l'expérience bénévole.

2. Créer un service civique sportif pour des missions de dirigeant/manager, sur une durée plus longue que l'actuel dispositif.

Au regard du désarroi souvent exprimé par les dirigeants sportifs, il faut trouver les moyens d'apporter un soutien fort et compétent aux bénévoles. En adaptant le dispositif actuel du service-civique à des fonctions de management et de développement, voire à des fonctions support (administration/gestion) pour soulager les dirigeants, cette nouvelle ressource permettrait de donner un nouveau souffle à l'association et à ses dirigeants. Il/elle pourrait aussi être en responsabilité du recrutement, de la fidélisation et de la formation des bénévoles.

Par ailleurs, comme les organismes recrutant des services-civiques ont une obligation de formation, il pourrait être créé un dispositif permettant l'acquisition de blocs de compétences en rapport avec une formation qualifiante inscrite au RNCP (type Master). Le préalable pourrait ainsi d'être titulaire a minima d'un niveau licence afin de permettre la montée en compétence et l'accompagnement de la professionnalisation de l'association.

Enfin, il pourrait être envisagé un dispositif dérogatoire pour ces services-civiques du sport, dont la durée pourrait s'étendre de 12 à 24 mois (contre 6 à 12 mois pour le dispositif actuel).

3. Encourager le mécénat de compétences en l'inscrivant dans une démarche RSE

Pour aider au renouvellement, mais surtout renforcer les compétences des associations en recrutant plus de jeunes (c'est-à-dire plus d'actifs), plus de femmes, etc. il faut pouvoir proposer un projet associatif et des fonctions attractives. Les entreprises pourraient prendre leur part de responsabilité sociale en accompagnant la structuration des associations, en renforçant leurs ressources sur des postes/fonctions ciblés, nécessitant un savoir-faire, une expertise.

4. Créer un crédit d'heures pour les dirigeants bénévoles justifiant d'une activité d'employeur associatif⁵³

Dans le cadre d'une enquête menée par le CoSMoS en 2016, de nombreux dirigeants indiquent **manquer de reconnaissance** par la société civile de leur engagement, mais également de temps pour gérer correctement leur association et répondre aux différentes contraintes réglementaires. Ce crédit d'heures pourrait être offert par l'entreprise d'appartenance du dirigeant, et adapté selon la taille de l'entreprise. A l'instar des crédits d'heures pour les représentants syndicaux (sans faire l'amalgame bien sûr !), ce crédit d'heure serait conditionné à des conditions d'utilisation encadrées.

5. Créer une certification reconnue par l'Etat pour les bénévoles dirigeants sportifs

Cette certification, qui serait inscrite au RNCP, serait facilement accessible et finançable via le CPF et permettrait la reconnaissance de compétences et d'un niveau de qualification pour les bénévoles en responsabilités. Cette certification s'obtiendrait à l'issue d'un parcours de formation modulaire. Ce dernier devra être envisagé en utilisant des pratiques formatives innovantes, de type « *blended learning* » (mode d'apprentissage associant présentiel et techniques d'e-learning).

⁵³ Proposition portée par le Conseil Social du Mouvement Sportif (CoSMoS) dans le cadre de son rapport sur les dirigeants bénévoles employeurs.

Les dirigeants déjà formés par ailleurs, justifiant d'un niveau de qualification ou de compétences reconnues, pourraient être allégés de tout ou partie de la formation ou obtenir la certification par équivalence (VAE). Cette certification pourrait être co-construite par plusieurs acteurs : universités/CNOSF/partenaires sociaux.

Recommandation 33 : Encourager et valoriser le bénévolat en renforçant l'accès à des dispositifs de formation (via le compte d'engagement citoyen et par la mobilisation du compte personnel de formation), en accompagnant les dirigeants bénévoles dans des parcours de compétences certifiants et reconnus, en favorisant l'attractivité du dispositif pour les jeunes et en épaulant mieux les dirigeants de clubs par la création d'un service civique spécifique.

B/ Moderniser la formation aux métiers du sport

L'emploi sportif a connu une forte progression et une forte diversification ces vingt dernières années. Une grande part de l'emploi concerne les métiers de l'encadrement sportif qui reste la profession la plus exercée (elle constitue 60% des effectifs salariés de la seule branche du sport). Cependant cet emploi apparaît encore fragile : il est très souvent morcelé (emplois à temps partiel) et exercé comme une activité annexe. La formation et la gestion prévisionnelle des emplois dans le secteur du sport restent un de ses moyens de développement puisque les attentes des pratiquants en matière d'encadrement sont évolutives et de plus en plus spécifiques (sport santé, sport loisirs).

L'offre de formation aux métiers du sport est très diversifiée puisqu'elle concerne autant les formations préparant aux métiers de l'encadrement sportif (profession réglementée) que celles préparant aux métiers liés au management, à l'encadrement spécialisé de type « APA » (activités physiques adaptées), au droit du sport, au marketing sportif, à l'organisation d'événements, etc.

Les qualifications correspondant au métier d'éducateur sportif sont au nombre de 1007 (nombres de diplômes, titres ou certificats inscrits à l'annexe 2 du code du sport permettant d'encadrer contre rémunération) ! A la multiplicité des diplômes s'ajoute celle des organismes certificateurs : ministère des sports, ministère de l'enseignement supérieur (STAPS), branche professionnelle, quelques fédérations sportives⁵⁴ et autres grandes écoles (Master, MBA).

Cette complexité tient son origine dans la réglementation de la profession, liée à l'obligation d'assurer la sécurité des pratiquants et des tiers, et au besoin des fédérations de disposer de compétences spécialisées (selon les disciplines, les niveaux de pratiques, les publics encadrés, etc.).

Dans le cadre des travaux sur la gouvernance, le ministère a choisi de porter le débat sur la remise en cause de la réglementation et la révision de l'architecture globale des formations aux métiers de l'encadrement sportif, envisageant une certaine déréglementation de la profession et une responsabilisation des partenaires sociaux (employabilité) et des fédérations (haut-niveau).

A ce stade des réflexions, et dans le contexte actuel de la réforme de la formation professionnelle⁵⁵, nous pensons que :

⁵⁴ Trois fédérations ont obtenu la possibilité de délivrer elles-mêmes leur propre titre à finalité professionnelle (TFP) : le football, l'escrime et la natation. Les TFP sont à côté des diplômes d'Etat et des certificats de qualification professionnelle de la branche du sport (CQP), une autre voie possible pour qualifier un éducateur sportif.

⁵⁵ Le projet de loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » déposé le 27 avril 2018 à l'Assemblée Nationale nécessitera des évolutions réglementaires importantes concernant les diplômes d'Etat « Jeunesse et Sport » : co-construction avec les partenaires sociaux, diminution du nombre d'heures de formation, modularisation, etc. et peut possiblement les remettre en cause, au moins partiellement.

1. **une partie du secteur (associatif particulièrement) n'est pas suffisamment mature pour réguler librement l'offre et la demande en matière d'emplois qualifiés.** Autrement dit, une dérèglementation de la profession d'éducateur sportif n'irait pas dans le sens d'une montée en compétences de l'encadrement de la pratique. Au contraire, dans certaines activités en tension (manque de compétences qualifiées), le risque est l'emploi de personnes n'ayant aucune formation minimale en matière de face à face pédagogique, de prise en charge des publics, d'adaptation des séances aux besoins physiologiques, etc.
2. **L'hyperspécialisation a conduit à une surréglementation de la profession d'éducateur sportif** (les 1007 diplômés inscrits au Répertoire National des Certifications Professionnelles). Il faut éviter l'empilement de diplômes aux prérogatives d'exercice toujours plus restrictives, et élargir au maximum les prérogatives d'encadrement sportif à tout titulaire d'un diplôme (à partir du moment où celui-ci remplit les conditions de sécurité minimale). Ainsi, il pourrait être délivré **une carte professionnelle permettant l'encadrement des APS de manière générale**⁵⁶ et non pas d'une seule discipline, dans un périmètre réduit ;
3. **les diplômes d'Etat « Jeunesse et Sports », tels qu'ils sont aujourd'hui construits, ne sont plus adaptés aux évolutions de la formation professionnelle et de l'apprentissage.** Certaines formations conduisant à l'obtention de diplômes d'Etat, tels que les BP JEPS⁵⁷, ne correspondent pas toujours aux situations réelles d'emploi : emploi morcelé, annexe, temps partiel, plurivalence, etc. Ce sont par ailleurs des formations longues et donc onéreuses qui ne garantissent pas toujours des conditions d'emploi optimales. Enfin, le processus d'habilitation des organismes de formation par les services déconcentrés est souvent jugé long et fastidieux. **Aussi, il apparaît plus que nécessaire de permettre l'accès à la profession par des voies qualifiantes moins contraignantes.** En cela, les certificats de qualification professionnelle (CQP), co-construits par les fédérations sportives ou les entreprises du secteur et les partenaires sociaux, semblent la voie d'entrée la mieux adaptée. Les CQP offrent l'avantage de formation courte (en moyenne 200 heures de formation par an) et évolutive (vers des qualifications supérieures ou en fonction des besoins du marché) ;
4. **Au niveau des diplômes d'Etat, si le niveau du BP JEPS (niveau IV) pourra être remis en cause notamment en raison de la prochaine loi sur la formation professionnelle, les diplômes d'Etat (DE JEPS) et diplômes d'Etat supérieurs (DES JEPS) devront être traités avec attention.** En effet, leur disparition entraînerait une déstabilisation des architectures de formation créées par la fédérations sportives et garantes de leur système de formation continue dans le champ du haut-niveau et de la performance.

Recommandation 34 : Placer la sécurité des pratiquants et des tiers au cœur des réflexions en cours sur l'évolution de la réglementation de la profession d'éducateur sportif, dont il faut corriger l'hyperspécialisation et la complexité, et moderniser les diplômes d'Etat jeunesse et sports pour les adapter tant aux évolutions de la formation professionnelle et de l'apprentissage qu'aux situations réelles d'emploi.

⁵⁶ Il faudra traiter le cas particulier de l'encadrement en environnement spécifique et des activités dites « à risques ».

⁵⁷ Le BP JEPS (Brevet Professionnel de Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport) est le premier diplôme d'Etat de la filière. Positionné au niveau IV (Bac), il est suivi du diplôme d'Etat (DE) au niveau III, puis du diplôme d'Etat supérieur (DES) au niveau II.

Conclusion

A l'heure où des choix importants sont en préparation pour le sport français, notre association a voulu soulever les questions, parfois les réserves, que lui inspirent les évolutions en cours et faire des recommandations pour tenter de les infléchir dans un état d'esprit à la fois **déterminé** et **le plus constructif possible**.

Ces recommandations prennent en compte la dimension internationale, en particulier européenne, des enjeux et s'inscrivent dans une démarche pragmatique qui peut passer dans certains cas par le lancement d'expériences pilotes, dont l'efficacité serait évaluée au fil de l'eau et les paramètres ajustés en tant que de besoin.

Par ces réflexions et recommandations, nous voulons notamment éviter que la nouvelle gouvernance, qui procède d'une volonté louable de renforcer la concertation entre les acteurs et l'autonomie du mouvement sportif, n'accentue malgré elle une forme de **confusion des responsabilités** dans un secteur déjà complexe et enchevêtré.

Sur la haute performance, nous plaillons pour que la dynamique engagée soit poussée jusqu'au bout avec la création d'une agence dédiée et autonome, qui à terme devra bénéficier à tous les sports. Elle livrera son plein potentiel si elle s'accompagne de changements dans l'écosystème du haut niveau français.

Sur le sport pour tous, nous avons la conviction que la forme envisagée de « structure dans la structure » n'est pas adaptée aux enjeux qui s'attachent à une politique publique aussi multi-dimensionnelle. Les collectivités publiques ont la capacité à fédérer, avec des approches innovantes, l'action d'acteurs de plus en plus diversifiés (clubs, entreprises, professionnels de santé, réseaux non fédéraux, école et université, etc.), comme le mouvement sportif a celle de promouvoir le développement de la pratique et de renforcer son lien à sa base des licenciés.

Si le ministère des sports nous semble devoir se réformer, les fédérations elles aussi ont vocation à évoluer. Maillon central du modèle sportif, elles ont plusieurs chantiers importants à mener sur le plan de la gouvernance et peuvent compter pour cela sur le soutien de l'Etat, du CNOSF et parfois de l'Union européenne. Nous sommes convaincus qu'elles doivent les appréhender non pas comme une contrainte, mais comme une opportunité de se moderniser et de **sécuriser leur avenir** dans un secteur marqué par des évolutions profondes et potentiellement disruptives de la pratique sportive.

Sur la question des moyens, nous pensons que des marges de manœuvre peuvent être trouvées pour financer les politiques sportives sans avoir à grever les finances publiques. Le monde sportif doit aussi se forger une culture de l'efficacité de la dépense et prendre le meilleur soin de ses « richesses humaines ».

Au total, notre sentiment est que, dans un contexte qui regorge d'opportunités, les évolutions parfois courageuses qui ont été engagées ne seront fécondes que si elles sont l'occasion d'une

double transformation : **celle du modèle sportif français et celle de la place du sport dans la société.**

Cette transformation n'a pas besoin d'être d'une révolution (car le sport français a de nombreuses forces) ; mais elle ne peut être une simple réforme (car il doit apprendre à faire plus avec moins, durablement, ce qui impose l'émergence de nouveaux modèles).

C'est cet entre-deux que nous appelons **la rénovation du sport français**. Et, si nous devons en caractériser les 5 leviers clés, nous mettrions en avant l'éducation, la responsabilisation des acteurs, le renforcement des compétences, le raffermissement de l'éthique et la résorption des inégalités subies.

Ce serait donner un élan formidable à l'ensemble de ces orientations en faveur du sport français que de faire de « La France sportive » **une grande cause nationale** dans le cadre du quinquennat. Le ministère des sports, les collectivités territoriales, le mouvement sportif, le COJO et le monde économique gagneraient à faire front commun pour obtenir cette reconnaissance.

Positionnée en synergie avec le programme « Héritage » du COJO, cette initiative créerait les conditions de campagnes d'information et de communication d'envergure au plan national et local sur l'activité physique et sportive, comme il y en a eu sur le bon usage des antibiotiques ou la sécurité routière. Elle faciliterait l'inscription de la promotion du sport pour tous **au cœur des stratégies d'activation des entreprises partenaires des Jeux**, qui ont besoin pour s'engager de ce type d'approches vis-à-vis de leurs salariés, clients et partenaires, en lieu et place de stratégies de visibilité plus passives, devenues presque obsolètes. Elle ouvrirait la voie à une variété de partenariats « sport santé » conclus à travers les territoires avec des PME et des ETI, qui ont toutes des enjeux relatifs au bien-être de leurs salariés, parfois plus encore que les grands groupes.

Sur le plan sociétal, faire de « la France sportive » une grande cause nationale donnerait **l'impulsion tant attendue au renforcement de la place du sport à l'école**. Elle enverrait aussi le bon signal aux éducateurs sportifs comme aux professionnels de santé. Elle créerait un momentum plus favorable à la promotion de la pratique pour les personnes en situation de handicap et celles qui vivent dans les territoires urbains et ruraux défavorisés.

Elle fêterait l'étape franchie, grâce à la mobilisation de tous, de la rénovation du modèle sportif français, 60 ans après les Jeux de Rome.

Enfin, elle aiderait les Français non seulement à prendre mieux conscience des bienfaits de l'activité physique et sportive, mais à aller vers celle-ci, à lui faire une place dans leur vie, même petite. Et ainsi à sentir, ressentir, que le sport peut, aussi bien que la culture par exemple, embellir leur quotidien. Et peut-être même changer leur regard sur l'avenir.

Recommandation 35 : Faire de la « France sportive » une grande cause nationale durant le quinquennat.
--

Récapitulatif des recommandations

Partie 1 : Une nouvelle « gouvernance partagée à compétences réparties » qui renforce la concertation mais impose de répondre à des questions importantes	
#1	Dès l'issue de la phase de concertation sur la nouvelle gouvernance, en juillet, exprimer au niveau du comité de pilotage une vision claire de ce que cette nouvelle gouvernance permettra de faire de <i>différent</i> à l'avenir, tant sur le fond que sur les moyens des politiques sportives en France, y compris dans un format de type avant/après.
#2	Préciser rapidement le champ de compétences, les modalités de pilotage, de fonctionnement et de représentation de la nouvelle gouvernance quadripartite (Etat, CNOSF, collectivités territoriales et « monde économique »), pour rapidement envoyer les bons signaux et sécuriser la confiance de tous les acteurs dans la réforme.
#3	Accompagner la mise en place de la nouvelle gouvernance par une indispensable clarification du rôle des acteurs du modèle sportif français, en faisant l'exercice à la fois par acteur (Etat, collectivités territoriales, mouvement sportif, monde économique, etc.), par compartiment des politiques sportives (haut niveau dont haute performance, sport pour tous dont sport santé, sport professionnel, etc.) et par réseau (sport fédéral, pratique dite « libre »).
#4	Dans l'effort de clarification des compétences, réaffirmer la responsabilité première des collectivités publiques (Etat et collectivités territoriales) dans la promotion et l'orchestration du « sport pour tous » ; aider le CNOSF à s'affirmer comme la tête de pont de l'olympisme et du sport fédéral, contribuant avec les fédérations et les clubs au développement de la pratique ; conforter les fédérations et les structures du Grand Insep dans leur rôle d'opératrices majeures du sport de haut niveau et positionner le monde économique dans toute la palette de ses interventions en faveur du sport (<i>sponsorship</i> , mécénat, financement et construction des équipements, emploi, formation, reconversion, sport en entreprise, etc.).
#5	Porter un discours plus clair, à tous les niveaux, sur l'« autonomie du mouvement sportif » en développant une approche extensive de ce qu'elle implique par-delà la question des droits de vote dans une instance, et en renforçant ses leviers (plus de ressources propres, plus de compétences, un dialogue stratégique revisité avec l'Etat, etc.).
Partie 2 : Un modèle pressenti d'agence qui apparaît surtout adapté pour la haute performance, laquelle requiert de l'autonomie mais aussi une évolution de l'écosystème du haut niveau dans son ensemble	
#6	Constituer une agence dédiée et autonome pour la Haute performance, qui doit rassembler et allouer l'ensemble des financements à prévoir pour ce secteur, fonctionner de façon agile et transparente, inscrire ses choix dans le temps long et incarner un principe d'exigence de résultats tant vis-à-vis du mouvement sportif que d'elle-même. Cette agence devra à terme bénéficier à tous les sports français, pas seulement aux disciplines olympiques d'été.

#7	Pour se donner les chances de réussir, accompagner la création de l'agence Haute performance d'un renforcement de l'écosystème du haut niveau dans son ensemble, reposant sur des mesures concrètes dont le resserrement des listes de sportifs de haut niveau, la construction législative d'un statut du sportif de haut niveau les protégeant mieux mais fondé sur une logique de droits et de devoirs, une meilleure ouverture aux entreprises, la fluidification des relations entre les équipes dirigeantes et les équipes techniques dans les fédérations, une vue consolidée et fiabilisée des financements, une approche nouvelle de la culture de la performance, etc.
#8	Revenir sur le choix de l'agence pour le « sport pour tous ». Dans les réflexions en cours sur la refonte du CNDS, tirer pleinement les leçons des problèmes rencontrés ces dernières années et sécuriser plus de focus territorial, une meilleure interministérialité, de moindres coûts de structure et une simplification des procédures.
Partie 3 : Une politique du « sport pour tous » qui requiert une impulsion inédite dans certains espaces stratégiques et pour des publics spécifiques	
#9	Sur le sport pour tous, réaffirmer le rôle de stratège de l'Etat, en lui donnant une portée précise qui va de la promotion d'une culture sportive dans notre pays à l'action sur les déterminants d'une vie plus saine et plus active, en passant par la création d'un écosystème favorable à l'implication de tous (collectivités territoriales, entreprises, monde de l'éducation, professionnels de santé, citoyens, etc.) et la correction des inégalités d'accès aux pratiques.
#10	Pour conforter les collectivités territoriales dans leur rôle majeur sur le sport pour tous, positionner les régions comme les garantes de la cohérence des politiques sportives dans les territoires et encourager les intercommunalités à exercer la compétence sport autour du thème des équipements structurants ; endiguer le phénomène d'inflation des normes fédérales qui tend à peser sur les finances locales ; enfin, développer une approche modernisée de l'offre d'équipements ainsi que de leur recensement, au vu des attentes nouvelles du public.
#11	Pour renforcer l'impact du mouvement sportif dans la promotion du sport pour tous, améliorer le « marketing » de la licence, continuer à développer les licences loisir, mieux reconnaître la contribution des fédérations affinitaires multi-sports et, sous l'égide du CNOSF et des présidents de fédérations, lancer une grande réflexion autour du club associatif de demain dans les territoires, structurée par disciplines ou groupes de disciplines sportives.
#12	Pour fortifier les liens entre l'école et le sport, mettre les valeurs du sport dans la tête et le cœur des élèves grâce à des méthodes adaptées et au concours des sportifs de haut niveau en synergie avec le programme Héritage de Paris 2024 ; renforcer les passerelles entre le sport scolaire et le sport en clubs ; réengager une réflexion concertée sur l'aménagement des rythmes scolaires au niveau du collège et apporter dès la maternelle un soin particulier aux enjeux de motricité.
#13	Dans l'enseignement supérieur, mettre à l'étude la création d'un label ICS (pour : « <i>in corpore sano</i> ») pour les écoles et universités veillant à faire une meilleure place au sport dans la vie et les équipements de l'établissement mais aussi dans les coefficients aux épreuves et concours. Porter au niveau européen l'ambition de créer un jour l'équivalent d'une grande université américaine permettant la poursuite d'un double projet d'excellence scolaire et académique.

#14	Sécuriser le cadre juridique et fiscal dans lequel s'inscrit le sport en entreprise, intégrer le bien-être et l'activité physique et sportive parmi les éléments des reporting RSE qui s'imposent aux entreprises cotées, aider les TPE/PME à rattraper leur retard dans le développement de l'APS par des mesures incitatives et réunir les conditions d'un développement accéléré de la Sportech en lien avec la BPI d'ici aux Jeux de 2024.
#15	Mettre en place une vraie accélération du sport santé en France, en distinguant les mesures relevant de la prévention primaire (sensibilisation, communication, action sur les déterminants d'une vie en bonne santé, mobilisation du mouvement sportif et des entreprises, etc.) de celles relevant de la prévention secondaire et tertiaire (parcours de soins) pour lesquels il faut une vraie révolution culturelle de la part des professionnels de santé, une sécurisation y compris financière pour les plus démunis de l'accès aux APS, des avancées sur la formation médicale et continue de tous les personnels soignants et une meilleure structuration territoriale des réseaux sport santé.
#16	Pour améliorer l'accès aux activités physiques et sportives des personnes en situation de handicap, les recenser par discipline sportive sur une base volontaire et mieux analyser leurs attentes ; fluidifier la relation entre les fédérations spécialistes et les autres fédérations, notamment en désignant dans ces dernières des « porteurs de projet » handicap avec des relais locaux dans les départements ; renforcer la formation initiale et continue des acteurs dont les éducateurs sportifs dans les clubs et les professeurs d'EPS ; accélérer dans le contexte des Jeux les plans de mise à niveau de l'accessibilité des équipements et des transports ; enfin, s'ouvrir à la mixité dans les pratiques, sans chercher à gommer artificiellement les différences de chacun.
#17	Tout en s'assurant que les grandes initiatives sur le « sport pour tous » (sport scolaire, sport en entreprise, sport santé, etc.) bénéficient aussi aux publics les plus éloignés de la pratique, renforcer les mesures spécifiques (sur l'offre d'équipements, la vitalité des clubs, etc.) dont ces publics sont l'objet dans les territoires carencés, qu'il s'agisse des quartiers politique de la ville ou des zones de revitalisation rurale et, en lien avec la société civile et le monde économique, placer l'insertion par le sport au cœur de l'héritage attendu des grands événements internationaux, à commencer par les Jeux de 2024.
Partie 4 : Un ministère des sports à réformer, et une gouvernance des fédérations à rénover dans le respect de l'autonomie du mouvement sportif	
#18	Confirmer le ministère des sports comme un ministère de plein exercice, qui doit avoir du poids vis-à-vis des autres ministères, capable d'ancrer, dans la durée et à travers les acteurs et les territoires, une vraie culture sportive en France et une vraie politique de diffusion des pratiques, tout en réformant ce ministère (recentrage des missions, réforme des structures déconcentrées, réorganisation des CTS) pour le rendre à la fois plus « stratège » et plus efficient.
#19	Préparer l'élection directe des présidents de fédération par les clubs pour la prochaine olympiade, en mettant en place une réglementation électorale adaptée aux spécificités des fédérations prévoyant notamment un vote électronique et décentralisé et une attribution du nombre de voix aux clubs en fonction de leur nombre de licenciés.
#20	User plus systématiquement de la faculté ouverte par le Code général des impôts de rémunérer les présidents de fédération dans une logique de compétence et de transparence et, tout en confortant l'avenir du bénévolat, créer plus largement les conditions d'une professionnalisation des dirigeants dans le monde du sport.

#21	Limiter à deux le nombre de mandats consécutifs au même poste dans les organes nationaux de direction du mouvement sportif, fédérations et CNOSF compris.
#22	Expérimenter dans quelques fédérations volontaires la formule du « <i>shadow comex</i> » pour tirer parti des compétences et du point de vue des jeunes dans la prise de décision et mieux les intéresser à la vie fédérale ; dans le même objectif d'ouverture, de renouvellement des personnes comme des idées et d'indépendance, amplifier à tous les échelons la représentation de la société civile dans les instances dirigeantes des organisations sportives.
#23	Assortir les dispositions législatives relatives aux quotas de femmes pour 2021 dans les instances dirigeantes des fédérations d'un mécanisme de sanction financière en cas de non-conformité (qui ne doit pas pénaliser les conventions d'objectifs) et prévoir qu'au sein de ces instances, il y ait aussi un objectif minimal de femmes aux plus hautes responsabilités (cercle des vice-présidents, secrétaires généraux et trésoriers notamment), le tout préparé par une démarche permettant de faire éclore des candidatures de femmes ; remettre l'accent dans les conventions d'objectifs sur les plans de féminisation des fédérations et porter une attention encore accrue à la nomination de femmes aux postes de DTN.
#24	En matière d'éthique, renforcer le dispositif légal applicable aux chartes et comités d'éthique et de déontologie afin de mettre en place des normes minimales suffisamment ambitieuses et contraignantes. Tout en s'appuyant sur le rôle du CNOSF en matière de déontologie, mettre en place un contrôle de l'éthique externe au mouvement sportif prenant la forme d'une agence ou d'une autorité administrative indépendante. Enfin, renforcer les conditions d'inéligibilité des membres des instances de direction des fédérations, des ligues professionnelles, du CNOSF et du CPSF sur plusieurs points précis.
#25	Avancer sur l'élaboration d'une norme ISO sur la gouvernance des organisations sportives ; dans l'hypothèse où une telle norme serait publiée, encourager les organisations sportives françaises à obtenir cette certification. Développer l'évaluation des politiques sportives en matière de bonne gouvernance, à travers soit la systématisation de démarches outillées d'auto-évaluation, soit le recours à des agences de notation sur une base volontaire et dans le cadre d'une démarche de progrès continu.
#26	Modifier le code du sport afin de conférer aux ligues professionnelles une pérennité, une autonomie, un périmètre d'actions et une gouvernance, notamment composée d'une majorité de membres indépendants, qui leur permettent de gagner en impact tout en continuant à soutenir, techniquement et économiquement, le sport amateur comme elles en ont le devoir.
#27	Envisager d'une part un renforcement de la mise en œuvre du « double projet » dans les centres de formation du sport professionnel afin de mieux garantir la formation éducative des joueurs, d'autre part, des formations spécifiques à l'éthique des affaires dans les centres de formation, les ligues et les clubs et enfin l'obligation pour les ligues professionnelles d'allouer un pourcentage de leur chiffre d'affaires (hors droits TV) à des actions (ou via des associations) sociales dans leur discipline.
#28	Prévoir un statut identique pour toutes les joueuses d'un même championnat et placer le championnat élite femmes sous l'égide des instances qui gèrent les championnats professionnels masculins, dans une logique d'harmonisation et de reconnaissance.

#29	Approfondir la valeur ajoutée du CNOSF vis-à-vis des fédérations par le développement et la mutualisation d'un ensemble de services qui le positionneront petit à petit comme la tête de pont du système fédéral.
#30	Supprimer la tutelle de l'Etat sur les fédérations mais renforcer le contrôle des conditions d'exercice de la délégation, à travers l'amélioration du contenu des conventions d'objectifs, l'utilisation effective d'indicateurs de performance chiffrés en face des actions prioritaires et un dialogue revisité entre les parties prenantes (Etat, fédérations, CNOSF).
Partie 5 : Un modèle sportif qui doit pouvoir compter sur des ressources adaptées, tant sur le plan financier qu'humain	
#31	Se mettre en capacité de porter vis-à-vis de Bercy une vision plus percutante du financement du sport, à la fois plus complète et plus transparente (ex : recensement fiabilisé de l'ensemble des concours publics au sport de haut niveau, au sport santé, etc.), mais aussi plus responsable (ex : accent mis sur l'efficacité de l'euro investi, sur les indicateurs de performance clés des politiques sportives, y compris au regard des objectifs de santé publique).
#32	Aider le mouvement sportif à développer ses ressources propres, étendre au sport le bénéfice de certaines dispositions mises en place pour la culture, créer les conditions d'un investissement renforcé des entreprises dans le financement du sport (sponsoring, <i>naming</i> , mécénat, sport en entreprise, etc.) et tirer parti de la dynamique de certaines assiettes fiscales en envisageant de déplafonner le produit de leur affectation au sport en contrepartie de progrès significatifs des institutions sportives sur les aspects de gouvernance.
#33	Encourager et valoriser le bénévolat en renforçant l'accès à des dispositifs de formation (via le compte d'engagement citoyen et par la mobilisation du compte personnel de formation), en accompagnant les dirigeants bénévoles dans des parcours de compétences certifiants et reconnus, en favorisant l'attractivité du dispositif pour les jeunes et en épaulant mieux les dirigeants de clubs par la création d'un service civique spécifique.
#34	Placer la sécurité des pratiquants et des tiers au cœur des réflexions en cours sur l'évolution de la réglementation de la profession d'éducateur sportif, dont il faut corriger l'hyperspécialisation et la complexité, et moderniser les diplômes d'Etat jeunesse et sports pour les adapter tant aux évolutions de la formation professionnelle et de l'apprentissage qu'aux situations réelles d'emploi.
Conclusion	
#35	Faire de « La France sportive » une grande cause nationale durant le quinquennat.

Remerciements

Nous remercions **nos membres** pour leur engagement précieux à nos côtés au cours des derniers mois et semaines, leur capacité à challenger l'existant et à faire preuve d'un état d'esprit constructif et volontariste pour proposer des voies d'avenir en faveur du sport français.

Nous souhaitons en particulier remercier ceux d'entre eux qui ont donné du temps pour les **groupes d'échanges** mis en place, **et les contributeurs individuels** qui nous ont permis de rassembler en peu de temps une expertise de pointe sur des sujets parfois complexes.

Grâce à l'implication de chacun, nous poursuivrons dans les mois à venir ce travail d'analyse et de recommandations, que nous allons porter auprès des acteurs du monde du sport, des décideurs politiques et du grand public, pour faire avancer la cause du sport français et sa rénovation.

renovons-le-sport-francais.com : le Conseil d'administration



Amélie Oudéa-Castera
Présidente



Pierre Durand
Président d'honneur



Thomas Remoleur
Co-secrétaire-général



Philippe Lamblin
Vice-président



Magali Tézenas du Montcel
Co-secrétaire-générale



Christiane Guérin
Vice-présidente



Benjamin Viard
Trésorier



Claude Fauquet
Vice-président



Alexis Gramblat
Vice-président



Laurent Torrecillas
Co-président du comité stratégique



Gladys Bezier
Co-présidente du comité stratégique



Sarah Ourahmoune
Administratrice



Jean-Marc Gillet
Responsable marketing



Lilia Douihech Slim
Administratrice



Laure Martin
Responsable communication



Candice Prévost
Administratrice



Stéphane Traineau
Administrateur



Magali Andrier
Administratrice

Rénovons Le Sport Français

Association loi 1901



Nous contacter

contact@renovons-le-sport-francais.com

renovons-le-sport-francais.com