

NOUVELLE



GOUVERNANCE DU SPORT

Rapport

Laurence Lefèvre - Patrick Bayeux

Août 2018



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DES SPORTS

Mise en garde

Le présent rapport est issu de la concertation qui s'est déroulée entre janvier et juin 2018.

Les préconisations présentées dans ce document n'engagent que leurs co-auteurs. Elles ont vocation à sensibiliser le lecteur sur les questionnements et les changements qui semblent nécessaires à la mutation de l'organisation du sport en France.

Les préconisations ne sont pas classées par ordre de priorité. Elles viennent au fur et à mesure du déroulement de l'argumentation.

Le rapport identifie les propositions qui font consensus, et celles qui font débat.

« Une nouvelle gouvernance pour une vision du sport au-delà de 2024 »

8 mois se sont écoulés entre le séminaire de lancement le 22 novembre 2017 et la date de remise de ce rapport. 8 mois qui sont passés très rapidement, mais 8 mois qui ont été suffisants pour conduire cette démarche de rénovation de la gouvernance du sport dont les fondations ont été construites au milieu du XX^{ème} siècle.

8 mois au cours desquels la mobilisation collective a été au-dessus de nos espérances. Tous les acteurs se sont mobilisés, ont produit des notes préparatoires pour chaque séminaire, chaque atelier. Nous les remercions collectivement.

Nous remercions tout particulièrement la ministre des Sports, Laura Flessel, et Denis Masseglia, Président du Comité National olympique et sportif français, pour leur confiance et pour nous avoir proposé de co-piloter cette démarche.

Le Président de la République dans son programme a affirmé sa volonté de « construire une gouvernance plus claire et efficace de nos fédérations sportives » et de « redéfinir l'organisation de la politique du sport au niveau national ».

Révolution, c'est le mot choisi par Laura Flessel pour qualifier la nouvelle gouvernance du sport.

Révolution c'est le terme que nous retenons aussi.

Là où tous ses prédécesseurs ont échoué, la ministre est-elle en train de réussir la transformation du modèle sportif français mis en place dans les années soixante ?

Nous l'appelons de nos vœux les plus forts. Le sport a besoin de cette révolution, pour réussir les Jeux Olympiques et Paralympiques, mais au-delà des Jeux pour faire du sport un bien commun, un bien d'utilité sociale partagé par tous.

Nous avons opté pour une définition large de la gouvernance : mieux se coordonner dans un environnement normatif plus souple.

D'une certaine manière, c'est une « Constitution » du sport qui se dessine.

A mi-chemin de la démarche, un consensus a été acté pour créer une agence de financement et d'appui à la haute performance sportive et au développement des pratiques, agence dans laquelle sont représentés les grands acteurs : État, mouvement sportif, collectivités territoriales et monde économique, sans qu'un acteur soit prépondérant sur l'autre.

Au-delà de cette nouvelle organisation, nous formulons des propositions visant à faire évoluer le rôle et les missions des acteurs en cohérence avec cette nouvelle organisation pour faciliter le cadre de leurs interventions, et la réussite collective.

57 propositions au total pour renforcer l'autonomie et la responsabilité des fédérations et des clubs, mieux reconnaître le rôle des collectivités territoriales et celui des entreprises, recentrer le rôle de l'État...

Certaines propositions relèvent de dispositions législatives, d'autres du niveau réglementaire, et enfin les dernières proposent des évolutions d'organisation. Ces propositions sont issues soit des échanges lors des ateliers validés lors des comités de pilotage, soit du comité de pilotage directement, ou enfin d'ateliers d'approfondissement. Toutes ne font pas consensus, mais nous les avons retenues parce qu'il nous semble qu'elles font sens pour refonder notre modèle sportif.

La question du financement relève d'une décision politique. Parce que le sport est un investissement social, nous faisons confiance aux décisions à venir pour que ces financements soient raisonnables et ajustés pour répondre à l'engagement de doubler le nombre de médailles tout en permettant à près 3 millions d'habitants supplémentaires de pratiquer une activité physique et sportive de leur choix d'ici 2022.

Laurence Lefèvre, Directrice des sports au ministère des Sports
et **Patrick Bayeux**, Docteur en sciences de gestion, Consultant.

Table des matières

1	Première partie : les fondamentaux de la démarche	10
1.1	Rappel de la commande	10
1.2	La démarche	11
1.2.1	4 séminaires thématiques	11
1.2.2	Le choix d'un scénario parmi 4	14
1.2.2.1	<i>Le scénario de la continuité</i>	15
1.2.2.2	<i>Le scénario du transfert de l'organisation du sport au mouvement sportif</i>	15
1.2.2.3	<i>Le scénario de la décentralisation</i>	16
1.2.2.4	<i>Le scénario de la gouvernance collégiale</i>	16
1.3	Pourquoi une nouvelle gouvernance du sport ?	17
1.3.1	Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes	17
1.3.2	Pour plus d'efficacité et d'efficience	18
1.3.2.1	<i>En matière de performance sportive</i>	18
1.3.2.2	<i>En matière de performance et d'utilité sociale</i>	19
1.3.2.3	<i>En matière de performance économique</i>	21
1.3.3	Pour répondre à la diversité des attentes sociales	22
1.3.3.1	<i>La grande diversité des motivations</i>	22
1.3.3.2	<i>Une pratique sportive en constante augmentation</i>	24
1.3.3.3	<i>Une pratique sportive de plus en plus informelle</i>	24
1.3.3.4	<i>Le numérique qui bouleverse l'organisation de l'offre</i>	25
2	Seconde partie : une nouvelle gouvernance pour une nouvelle vision du sport au-delà de 2024	27
2.1	Une vision sur la place du sport dans la société : un bien commun	27
2.2	Une nouvelle conception de la gouvernance	29
2.2.1	L'abandon d'une organisation hiérarchique impulsée essentiellement par l'État.	29
2.2.2	Une organisation fondée sur une analyse et un accompagnement des demandes	29
2.2.3	Un État garant	30
2.2.4	Des financements publics à redessiner	30

3	Troisième partie : une gouvernance collégiale à responsabilités réparties	32
3.1	Une agence nationale unique	32
3.2	Une conférence régionale du sport et une conférence des financeurs	35
3.3	Schéma de proposition des instances de décision dans la nouvelle gouvernance du sport	37
4	Quatrième partie : un cadre facilitateur	38
4.1	Pour les opérateurs	39
4.1.1	Un club sportif mieux valorisé dans les territoires et incité à devenir « prestataire »	39
4.1.1.1	<i>L'intérêt du statut de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)</i>	40
4.1.1.2	<i>Les activités non compétitives</i>	42
4.1.1.3	<i>Encourager le bénévolat</i>	42
4.1.2	Des acteurs socio-sportifs reconnus, tout comme les compétences « socio-sportives »	45
4.1.3	Un secteur commercial à considérer	46
4.2	Des gouvernances spécifiques à affirmer	47
4.2.1	L'articulation du sport en milieu scolaire et du sport en milieu civil	47
4.2.2	Vers une gouvernance pour un sport émancipateur en QPV ou en territoire carencé	50
4.2.3	L'enjeu majeur du sport - santé	51
4.3	Des formations assouplies pour dynamiser l'emploi	52
4.3.1	Un principe de proportionnalité des professions réglementées	52
4.3.2	Un modèle économique renouvelé de l'emploi sportif	54
5	Cinquième partie : des parties prenantes prêtes à évoluer	56
5.1	Vers un mouvement sportif plus autonome et responsable	56
5.1.1	La délégation et l'agrément	56
5.1.2	L'indispensable évolution de la tutelle de l'État sur les fédérations	59
5.1.3	Une responsabilisation du mouvement sportif en matière de transparence et d'éthique	60
5.1.4	La question de l'élection, de l'éligibilité et du statut des dirigeants	62
5.1.4.1	<i>L'élection du président par les clubs</i>	62
5.1.4.2	<i>Le nombre de mandats</i>	63
5.1.4.3	<i>La rémunération des dirigeants</i>	63
5.1.4.4	<i>L'honorabilité des dirigeants</i>	64

5.1.5	Une évolution des missions du CNOSF	64
5.1.6	Les moyens de sécurisation et de responsabilisation du sport professionnel masculin et féminin	65
5.1.6.1	<i>Aménager les relations entre ligues professionnelles et les fédérations</i>	66
5.1.6.2	<i>Le sport professionnel féminin</i>	67
5.1.7	Le développement d'une société sportive inclusive pour les personnes handicapées	68
5.2	Des collectivités mieux coordonnées développant localement des spécialisations « à la carte »	70
5.2.1	Une cohérence renforcée pouvant organiser des spécialisations « à la carte » dans le cadre de la conférence des financeurs	70
5.2.2	Une gouvernance spécifique pour les normes sportives	73
5.2.3	Une relation revisitée avec les clubs sportifs professionnels	73
5.2.3.1	<i>Favoriser l'exploitation des enceintes sportives par les clubs professionnels.</i>	74
5.2.3.2	<i>Étudier le subventionnement plafonné des enceintes sportives réalisées par les clubs professionnels.</i>	75
5.2.3.3	<i>Supprimer les subventions aux clubs sportifs bénéficiant des droits TV importants</i>	76
5.2.3.4	<i>Déplafonner les prestations de services</i>	77
5.3	Une montée en puissance du monde économique	78
5.3.1	La représentation du monde économique dans la structure	79
5.3.2	Le sport d'entreprise	79
5.4	Une administration de l'État transformée	80
5.4.1	Une évolution du positionnement de la direction des sports	80
5.4.1.1	<i>L'observation des pratiques sportives, de la sociologie et de l'économie du sport</i>	80
5.4.1.2	<i>Des fonctions juridiques et de contrôle substantiellement renouvelées</i>	81
5.4.1.3	<i>Une capacité à conduire des programmes interministériels</i>	81
5.4.1.4	<i>Une approche raisonnée et proportionnée de la sécurité des pratiques et des contenus de formation des encadrants</i>	81
5.4.2	La politique internationale et européenne de la France mieux articulée	82
5.4.3	L'évolution des autres services du ministère des Sports	83
5.4.4	Les Cadres Techniques Sportifs (CTS)	84

6	Le sport conçu comme un investissement social	86
6.1	Quels apports sociaux du sport ?	86
6.2	Les sources de financement public et privé	87
6.3	Le mécénat	90
7	Conclusion	92
8	Remerciements	93
9	Synthèse des propositions	94
10	Annexes	99
10.1	Annexe 1 : Note de cadrage commune adoptée lors du premier comité de pilotage du 22 novembre	99
10.2	Annexe 2 : Déclaration du Copil Gouvernance du sport du 15 mai 2018	102
10.3	Annexe 3 : les nouveaux rôles respectifs des acteurs	105
10.4	Annexe 4 : Bilan des structures créées et supprimées	107
10.5	Annexe 5 - Préconisations impliquant des évolutions législatives	108
10.6	Annexe 6 : Sommaire du rapport annexe	119
10.7	Annexe 7 : Liste des personnes ayant contribué à la démarche	120

1 Première partie : les fondamentaux de la démarche

Après avoir rappelé la commande initiale (1), nous présenterons la démarche de construction de cette nouvelle gouvernance du sport marquée par le choix du Copil d'un scénario parmi 4, et le travail en séminaires (2) puis, nous expliquerons les raisons qui nécessitent de modifier l'actuelle gouvernance (3).

1.1 Rappel de la commande

Développer largement les pratiques sportives pour le plus grand nombre, réussir les Jeux Olympiques et Paralympiques à Paris en 2024 sont les deux engagements centraux du projet sportif pour notre pays. Pour répondre à ces deux ambitions et repenser l'organisation du sport français, le Premier ministre a demandé à la ministre des Sports « *d'engager une démarche de confiance envers le mouvement sportif français en donnant davantage d'autonomie aux fédérations sportives et au Comité National Olympique, ainsi qu'aux acteurs locaux et en recentrant l'action de l'État sur des missions essentielles de coordination, de réglementation et de contrôle, notamment éthique* ».

La co-construction d'un modèle de gouvernance partagée¹, à responsabilités réparties entre l'État, le mouvement sportif, les collectivités territoriales ainsi que les partenaires du monde économique a été placée sous la coordination d'un comité de pilotage présidé par la ministre des Sports et réunissant :

- l'État : ministère des Sports, ministère des Solidarités et de la Santé, ministère de l'Action et des Comptes publics, ministère de l'Éducation nationale et Secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales ;
- les collectivités territoriales : Association des Régions de France, Assemblée des Départements de France, Association des Maires de France et des Présidents d'intercommunalités et France urbaine ;
- le mouvement sportif : le Comité National Olympique et Sportif Français, le Comité Paralympique et Sportif Français, un président représentant les fédérations olympiques et un président représentant les fédérations non olympiques ;
- un représentant du MEDEF, préfigurant une représentation du monde économique.

Les travaux réalisés ont vocation à nourrir un projet de loi pour le développement du sport dans la société.

1. Cf. annexe 1 : Note de cadrage commune adoptée lors du premier comité de pilotage du 22 novembre 2017

1.2 La démarche

La démarche s'est fondée sur une vision large de la notion de gouvernance conçue comme le système produit par les relations entre les acteurs de l'écosystème du sport, les règles internes propres à chacun d'eux, ainsi que le dispositif réglementaire dans lequel ceux-ci évoluent.

Cette approche classique est celle proposée par le Petit Robert : « *La gouvernance correspond à la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs (règles, normes, protocoles, conventions, contrats...) pour assurer une meilleure coordination des parties prenantes d'une organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir, afin de prendre des décisions consensuelles et de lancer des actions concertées.* »

La démarche a donc été conçue pour dégager des propositions d'évolution des acteurs, de leurs relations et de leur environnement normatif pour atteindre le double objectif : développer les pratiques et augmenter le nombre des médaillés français. Elle a donc visé à définir la forme la plus adaptée de coordination et de coopération des parties prenantes et à préconiser les évolutions réglementaires de nature à optimiser cette organisation.

Un premier séminaire de lancement réunissant plus de 80 personnes a dressé un bilan partagé du modèle actuel et dégagé des objectifs d'amélioration pour chacun des acteurs².

Il a été suivi de 4 séminaires thématiques et d'un séminaire de conclusion.

1.2.1 4 séminaires thématiques

La réflexion collective relative à l'amélioration des divers éléments constitutifs de l'organisation du sport en France s'est organisée autour de quatre grands blocs approfondis lors de quatre séminaires :

- Fédérations, clubs 3.0, pratiques sportives et organisation sportive
- Sport, Europe et territoires
- Les moyens du développement
- Les attentes sociales

Chaque séminaire thématique a réuni entre 70 et 100 personnes. Un groupe permanent composé d'une quarantaine de membres, issus des mêmes grandes catégories que le comité de pilotage, a participé à l'ensemble des échanges. Un groupe de « spécialistes », également d'au moins une quarantaine de personnes, était spécifiquement désigné en fonction du contenu de chaque journée.

2. La synthèse de ces travaux est reprise intégralement dans le rapport annexe

Les séminaires ont combiné à la fois un travail en ateliers permettant de définir des scénarios d'évolution, d'identifier les points de consensus et de débat, ainsi qu'un échange plus large en plénière autour de la restitution des travaux des ateliers. Chaque sujet était préparé en amont par les équipes de la direction des sports, par le mouvement sportif coordonné par le CNOSF et par les collectivités qui ont activé à cet effet leurs commissions « Sport ».

Le 1^{er} séminaire thématique, « Fédérations, Clubs 3.0, pratiques sportives et organisation sportive », a regroupé les questionnements suivants :

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

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

- L'approche du sport français en Europe
- Quelle cohérence entre les différents acteurs publics du sport sur les territoires ?
- Les relations entre collectivités et clubs professionnels
- Haute performance, haut niveau et territoires
- Les centres de ressources, d'expertise et de performance sportive (CREPS) dans les territoires
- Les équipements sportifs : modalités de gestion et normes.

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

- Formation aux métiers du sport : la répartition des compétences et les complémentarités entre l'État, la branche professionnelle et les fédérations en matière de formation, l'enjeu du respect de la réglementation européenne
- Les cadres techniques sportifs
- Financement, Fiscalité

- L'emploi
- Positionnement et attentes à l'égard des entreprises
- Le bénévolat

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

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

Des ateliers d'approfondissement ont été organisés sur les thèmes le nécessitant : l'organisation de la délégation, le renforcement des garanties d'ordre éthique au sein du mouvement sportif, les relations entre les fédérations sportives et les ligues professionnelles, les relations entre les collectivités locales et les clubs professionnels, l'organisation du handisport et du sport adapté.

Les conclusions de l'ensemble de la concertation ont été retranscrites, séminaire par séminaire, au travers de documents rendus publics sur le site du ministère des Sports. Le rapport annexe du présent rapport reprend ces synthèses.

Dans le même temps, une consultation numérique a été ouverte dès le mois d'avril sur le site du ministère. Une page dédiée à la concertation sur la Gouvernance du sport permettait à tous de retrouver l'ensemble des contributions et des résultats des travaux et offrait également la possibilité à chaque citoyen, via une plateforme, de déposer sa propre contribution.

Enfin, des jeunes en service civique ont également été sollicités pour deux demi-journées de travail. Ils ont apporté un œil neuf sur le monde du sport³.

3. Synthèse dans le rapport annexe précité

1.2.2 Le choix d'un scénario parmi 4

Tout en accompagnant la totalité des travaux, **le comité de pilotage a centré ses débats autour du modèle de coordination des parties prenantes**. Lors de sa séance du 2 février 2018, le comité de pilotage a travaillé sur 4 scénarios⁴. L'étude de ces scénarios a permis de mieux imaginer et de visualiser les hypothèses de changement. Elle a permis de poser le débat, d'échanger, de repousser certaines propositions et d'en valider d'autres.

Scénarios	1 – Continuité	2 – Rupture	3 – Décentralisation	4- Gouvernance collégiale
	Amélioration du modèle actuel, des compétences qui restent « enchevêtrées »	Transfert des compétences et des financements au mouvement sportif	Compétences séparées ou complémentaires. Le HN et la performance à l'État et au mouvement sportif, le développement aux collectivités territoriales	Partage des compétences et des responsabilités
Responsabilité	Centralisée	Déléguée	Concentrée et décentralisée	Partagée et répartie
Pouvoir	État	Mouvement sportif sur délégation	État et collectivités territoriales	Pouvoir partagé
Instance de concertation	Conseil national du sport	CNOSF	Commission nationale du sport de haut niveau (CSHN)	Structures collégiales nationale et régionales
Financement	Financement sur le modèle actuel : Loi de finances + taxe Buffet + moyens collectivités territoriales	Financement par une taxe affectée + financement par les collectivités locales	Financement du HN par État, financement du développement du sport par les collectivités territoriales	Financement État via taxes affectées + financement collectivités territoriales
Haut niveau (HN) et Haute performance (HP)	L'État définit et met en œuvre la politique sportive, contractualise avec les fédérations. Les cadres techniques restent à l'État.	Le mouvement sportif gère le HN. Les cadres techniques sont transférés au mouvement sportif.	L'État gère le HN en concertation ou en partenariat avec le mouvement sportif. Les cadres techniques sportifs (1) restent à l'État / (2) sont transférés au mouvement sportif	Les acteurs du sport définissent ensemble la stratégie du HN et de la HP qu'ils mettent en œuvre de façon partenariale
Développement des pratiques	Le développement est partagé entre l'État, le mouvement sportif avec le soutien des collectivités territoriales	Le mouvement sportif prend en charge le développement de la pratique sportive	Les collectivités ont en charge le développement de la pratique sportive. L'État n'intervient plus.	Le développement fait l'objet d'une concertation et d'une mise en œuvre partagée

4. Il convient de rappeler qu'un scénario est la projection permettant de formaliser un futur possible.

1.2.2.1 Le scénario de la continuité

Ce scénario repose sur les principes suivants :

Au niveau national

- Transformation du Conseil National du Sport (CNS) en Haut Conseil au Sport avec l'État, le mouvement sportif, les collectivités territoriales et les entreprises qui formulent des avis sur les grandes orientations liées au développement du sport.
- Maintien des missions du ministère des Sports sur le périmètre actuel. Le haut niveau reste géré par une délégation ministérielle.
- Maintien du Centre National de Développement du Sport (CNDS) sur le fonctionnement actuel.

Au niveau des territoires

- Les conférences régionales du sport qui organisent la concertation entre les acteurs pour définir et mettre en œuvre des politiques sportives. Le CNDS conserve le fonctionnement actuel.
- Une seconde hypothèse instaure des conférences des financeurs entre l'État, le mouvement sportif, les collectivités (région, départements, EPCI, communes), le monde économique, qui définiraient les politiques sectorielles à conduire et les modalités de financement de ces politiques. Chacun conserve ensuite, au regard de ses compétences, une intervention financière dans un cadre concerté.

Ce scénario n'a pas été retenu dans la mesure où il s'inscrit dans la continuité du modèle actuel sans prise en compte de l'évolution du rôle et des missions des acteurs. Dans ce scénario, chacun continue à poursuivre ses objectifs propres sans vision commune, ni coordination. Il ne répond pas à la finalité de la démarche visant à construire une gouvernance partagée.

1.2.2.2 Le scénario du transfert de l'organisation du sport au mouvement sportif

Dans ce scénario, toutes les compétences et financements (taxes) sont transférés au mouvement sportif qui organise le sport au niveau national et sur les territoires à la fois dans sa dimension de gestion du haut niveau et de la performance et dans sa dimension d'organisation du développement de la pratique sportive.

Dans cette vision, les collectivités territoriales développent leurs politiques sur les territoires en partenariat avec le mouvement sportif. L'État est recentré sur des missions qui ne peuvent pas être déléguées (certification, habilitation, réglementation, contrôle).

Ce scénario, qui rappelle le modèle italien, a été repoussé par tous les acteurs, y compris le mouvement sportif.

1.2.2.3 Le scénario de la décentralisation

Dans ce scénario, la haute performance et le haut niveau sont dissociés du développement des pratiques sportives. La haute performance et le haut niveau relèvent de l'État et du mouvement sportif d'une part, le développement des pratiques relevant des collectivités territoriales et du mouvement sportif d'autre part.

Le ministère des Sports est maintenu sur les missions régaliennes de réglementation, de sécurité et de pilotage du haut niveau. Le développement du sport est décentralisé aux collectivités territoriales avec les régions comme chef de file.

Ce scénario peut être tentant dans un objectif de désengagement de l'État. Certains diront d'ailleurs que, compte tenu du niveau d'implication des collectivités territoriales dans le sport (13 milliards d'Euros), l'intervention de l'État à travers celle du ministère des Sports (moins de 800 millions d'Euros) n'est à pas à la hauteur des enjeux.

Il convient toutefois de rappeler plusieurs éléments :

- en premier lieu, la haute performance et le haut niveau relèvent aujourd'hui d'un cofinancement État, mouvement sportif, et collectivités territoriales ;
- en deuxième lieu, depuis l'annonce de l'organisation des Jeux à Paris, les collectivités et les territoires se mobilisent pour être base arrière ou base d'entraînement des JOP, ce qui nécessite des investissements en faveur de la performance et du haut niveau ;
- enfin, en troisième lieu, des pratiques émergentes (sport-santé, pratiques sportives à des fins d'émancipation) de nature à structurer le sport de demain requièrent une coordination de tous les acteurs nationaux (têtes de réseaux) et locaux.

Pour toutes ces raisons, une observation et une stratégie partagées sont nécessaires. Dans cet élan collectif où chaque acteur souhaite que les Jeux soient partagés sur tout le territoire et laissent un héritage, un scénario visant à supprimer l'intervention des collectivités territoriales en faveur de la haute performance et du haut niveau n'aurait pas de sens, tout comme celui de supprimer celle de l'État en matière de développement des pratiques.

1.2.2.4 Le scénario de la gouvernance collégiale

Le comité de pilotage a souhaité approfondir ce quatrième scénario avec la volonté de créer au niveau national et au niveau territorial des structures collégiales de concertation et de décision. La structure nationale ne constituerait pas une couche d'administration supplémentaire. Compétente en matière de haut niveau et de développement, elle se substituerait au CNDS, au CNS, et à divers services et commissions de la direction des sports et de l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP). Au niveau territorial, une organisation collégiale de concertation et de décision permettrait de donner de la lisibilité aux politiques publiques sportives sur les territoires et de la cohérence dans les financements.

Ainsi, le 15 mai 2018, le comité de pilotage a fait le choix du scénario 4 après les premiers travaux de concertation avec les acteurs. « 3 scénarios ont été repoussés : le scénario de la continuité, le scénario du transfert de l'organisation du sport au mouvement sportif et le scénario de la décentralisation du développement du sport aux collectivités territoriales. Le comité de pilotage a retenu le scénario de la gouvernance partagée à responsabilités réparties et a affirmé le souhait de créer au niveau national et au niveau territorial des structures collégiales de concertation et de décision. »⁵

1.3 Pourquoi une nouvelle gouvernance du sport ?

Si le modèle actuel de gouvernance du sport a survécu à deux grandes périodes (1), il montre aujourd'hui ses limites en termes d'efficacité et d'efficience (2) et ne répond plus aux attentes sociales (3).

1.3.1 Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes

Le modèle actuel de la gouvernance du sport a survécu à deux grandes périodes : des années d'après-guerre aux premières lois de décentralisation en 1983, et de la décentralisation à aujourd'hui.

Avant la décentralisation, le sport en France s'est construit sur une organisation verticale basée sur la tutelle de l'État sur les communes. L'organisation était simple. La pratique se limitait à la compétition sportive dans les clubs et à l'éducation physique à l'école. Les financements étaient essentiellement publics.

Des années 80 jusqu'à la première décennie du 21^{ème} siècle, l'organisation du sport s'est complexifiée en raison notamment de la création de collectivités territoriales de plein exercice, du renforcement de l'intercommunalité, de l'apparition d'opérateurs privés qui ont accompagné le phénomène de massification et de diversification de la pratique sportive.

Durant ces trois décennies, les acteurs du sport sont entrés dans un processus de contractualisation tous azimuts. Le club contractalise avec la commune, l'intercommunalité, le département, la région, l'État et parfois plusieurs fois avec la même collectivité sur des politiques différentes. Quant aux collectivités territoriales, la règle est devenue le co-financement des projets, ce qui a pour conséquence de ralentir les initiatives et de compliquer des démarches déjà lourdes.

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, le manque de cohérence entre les décisions, l'absence de concertation entre les acteurs pour gérer une compétence partagée, un saupoudrage de moyens, une difficulté à s'adapter à l'évolution de la demande sociale. En conséquence, les clubs font face

5. Cf. annexe 2, Déclaration du copil « gouvernance du sport » du 15 mai 2018

à de multiples financeurs peu coordonnés entre eux, et les communes et structures intercommunales qui mettent en place des projets sportifs locaux ont des difficultés à identifier et à coordonner les divers types d'intervenants.

Les objectifs de maîtrise des dépenses publiques et la réforme territoriale signent la fin d'un modèle de conduite de politiques publiques fondée sur la hiérarchie contractuelle et la dépendance publique.

Les réformes territoriales (loi MAPTAM - loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles -, loi relative à la délimitation des régions et loi NOTRe - loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la république -) ne sont pas qu'un simple changement d'échelle, un territoire urbain « en plus grand », elles induisent véritablement un changement de gouvernance, une nouvelle manière de conduire les politiques publiques.

La gouvernance du sport est au cœur de ce processus de transformation dans un secteur où les collectivités territoriales sont les premiers financeurs du sport en France.

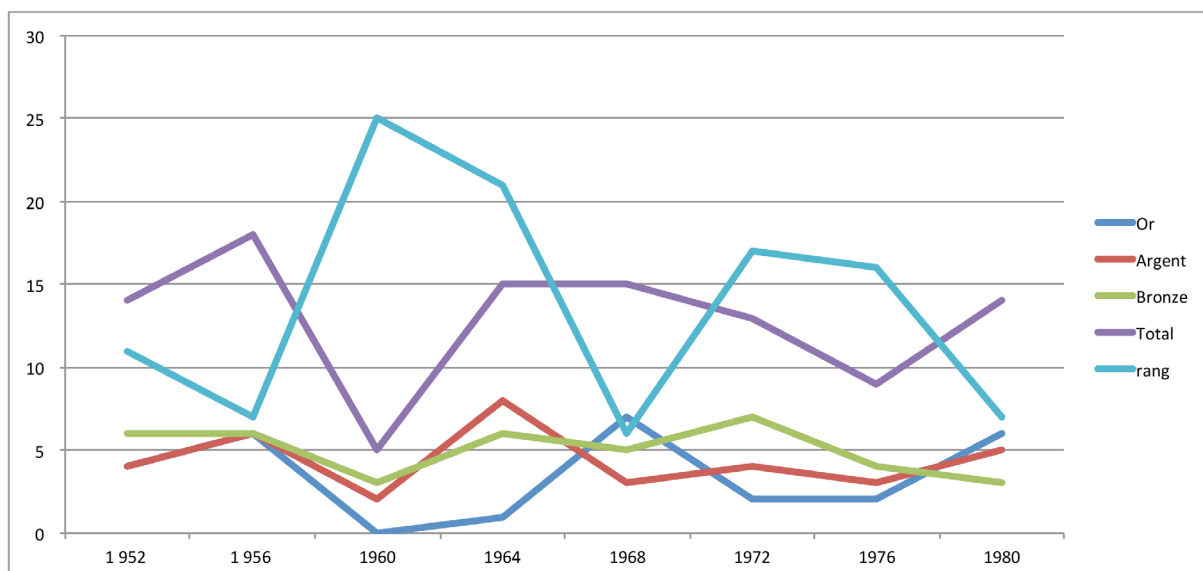
1.3.2 Pour plus d'efficacité et d'efficience

L'obsolescence de ce modèle ne suffirait pas à justifier une rénovation de la gouvernance s'il ne comportait également des risques de carence à la fois en matière de haute performance sportive et d'utilité ou de performance sociale.

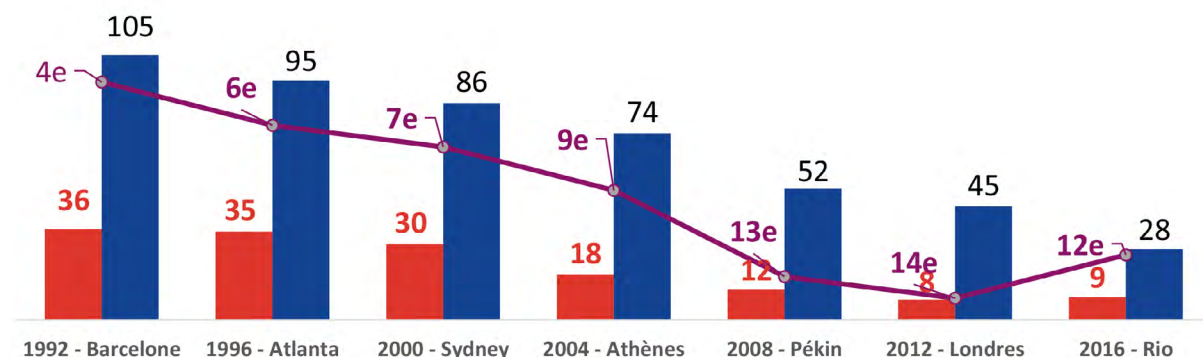
1.3.2.1 En matière de performance sportive

Notre modèle d'organisation, conçu après la débâcle du sport français aux Jeux Olympiques de Rome en 1960 a permis de redresser les résultats sportifs de notre pays dans les grandes compétitions. Toutefois, il ne pourra pas nous permettre de progresser encore dans le concert des nations. Il pourra tout au plus nous maintenir dans la situation actuelle pour les sports olympiques, et ne sera pas apte à endiguer la baisse constante de nos résultats paralympiques d'été depuis 1984 malgré les récents efforts entrepris par l'État pour soutenir activement le CPSF et les disciplines paralympiques.

Résultats aux JO d'été depuis 1952



Résultats aux JP d'été



En bleu, total de médailles - En rouge, médailles d'or

1.3.2.2 En matière de performance et d'utilité sociale

Alors que les bienfaits de l'activité physique pour la santé ne sont plus à démontrer, le niveau global d'activité est en baisse chez les femmes, et chez les jeunes⁶, et depuis 2009, le nombre de personnes déclarant ne jamais pratiquer d'activité physique a augmenté de 3%.⁷

La France est avant-dernière selon l'OCDE pour le taux de pratique des 11-15 ans.

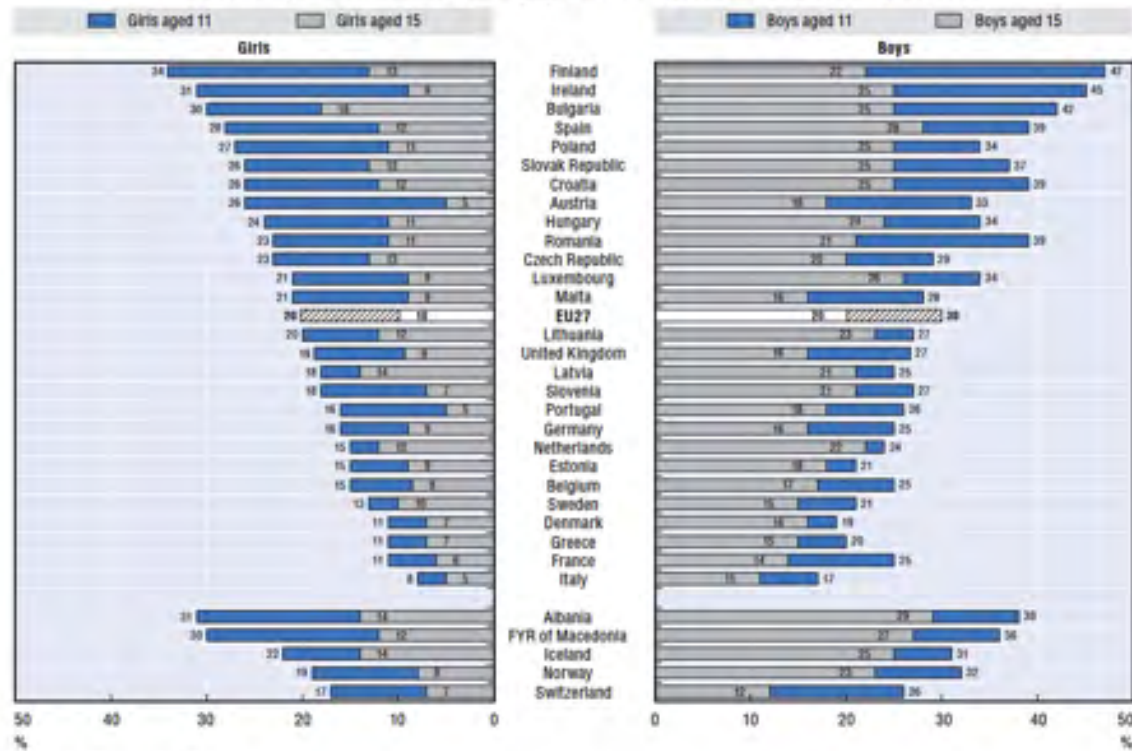
Ni les performances sportives, ni les performances sociales de notre modèle d'organisation ne sont à la hauteur des ambitions fixées à notre pays.

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

7. Source Eurobaromètre

Panorama de la santé 2016 de l'OCDE

4.22. Daily moderate-to-vigorous physical activity, 11- and 15-year-olds, 2013-14



Source: Inchley et al. (2016).

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933429132>

Pour changer de modèle, chacun devra évoluer autour d'une vision commune.

L'évolution de la gouvernance suppose d'abord la définition d'un projet global à porter ensemble et durablement.

1.3.2.3 En matière de performance économique

Le modèle sportif français repose sur une forte intervention de la sphère publique en particulier des collectivités territoriales.

	En milliards d'euros									
	1981	%	1990	%	2000	%	2010		2015	
Etat			1,14	11,6%	2,75	11,2%	4,4	12,4%	4,8	12,6%
dont Min sport			0,267	3%	0,48	2%	0,798	2%	0,8	2%
Collectivités										
Communes	1,3		3,3	33%	6,88	28%	9,3	26%	12,1	32%
Départements	0,03		0,27	2,7%	0,5	2,0%	0,76	2,1%	0,7	1,8%
Régions	0		0,1	1,0%	0,2	0,8%	0,59	1,7%	0,6	1,6%
Total CT en € courants	1,33		3,67	37%	7,58	31%	10,65	30%	13,4	35%
Total financement public			4,81	49%	10,33	42%	15,05	42%	18,2	48%
Ménages			4,2	43%	12,5	51%	17,1	48%	16,6	44%
Entreprises			0,85	9%	1,7	7%	3,3	9%	3,3	9%
Total financement privé			5,06	51%	14,20	58%	20,40	58%	19,90	52%
Total			9,87		24,53		35,45		38,10	

Colloque sur le financement du sport, 23 mars 1991.

Financement du sport par les collectivités locales, données 1993, 1994, 1995, D. Charrier, ministère de la Jeunesse et des Sports.

Stat. info, septembre 2002, Le Poids économique du sport en 2000

Stat. info, mars 2013, Le Poids économique du sport en 2010

Les chiffres clés du sport en 2017 Ministère des sports

Ce modèle de financement est important en comparaison avec d'autres modèles européens.

	France	Allemagne	Royaume-Uni	Italie
Nombre de fédérations sportives	>100	>60	>300	< 50
Nombre de clubs	180 000	91 000	150 000	95 000
Dépense publique répertoriée	Cf. dépense sportive nationale : 850 M€ pour l'État et 12,1 Md€ pour les collectivités	180 M€ de l'État fédéral pour le sport de haut niveau et 700 M€ par les Länder pour le sport de masse. Dépenses des communes de 3 Md€ par an	375 M€ pour l'État (dont loterie) et 1,5 Md€ des collectivités locales	450 M€ versés par l'État au CONI (part loterie nationale) + 10 M€ pour les grands événements. Participation des collectivités locales non chiffrée

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

NB : Le CONI est le comité national olympique italien

Pour autant, que ce soit en termes de pratique sportive ou de résultats aux JOP, il est moins efficace et efficient que d'autres modèles européens.

Budget du Ministère des sports ou équivalent par habitant		Médailles d'or JO été Rio 2016 pour 1 M habitants		Taux de pratique sportive régulière (15 ans et plus)		Taux de licences dans la population	
Danemark (Partenariat)	21,05 €	Pays-Bas	0,46	Suède	70%	Danemark	33%
Suède (partenariat)	20 €	Royaume-Uni	0,41	Danemark	68%	Allemagne	32%
France (tutelle)	12,40 €	Danemark	0,35	Pays-Bas	58%	Suède	31%
Royaume-Uni (Agences)	8,68 €	Allemagne	0,2	Allemagne	48%	France	28%
Pays-Bas (partenariat)	7,42 €	Suède	0,2	Espagne	46%	Pays-Bas	28%
Italie (CNO seul)	6,80 €	Espagne	0,15	Royaume-Uni	46%	Royaume-Uni	26%
Espagne (tutelle)	2,99 €	France	0,14	France	43%	Italie	18%
Allemagne (partenariat)	2,93 €	Italie	0,13	Italie	30%	Espagne	7%

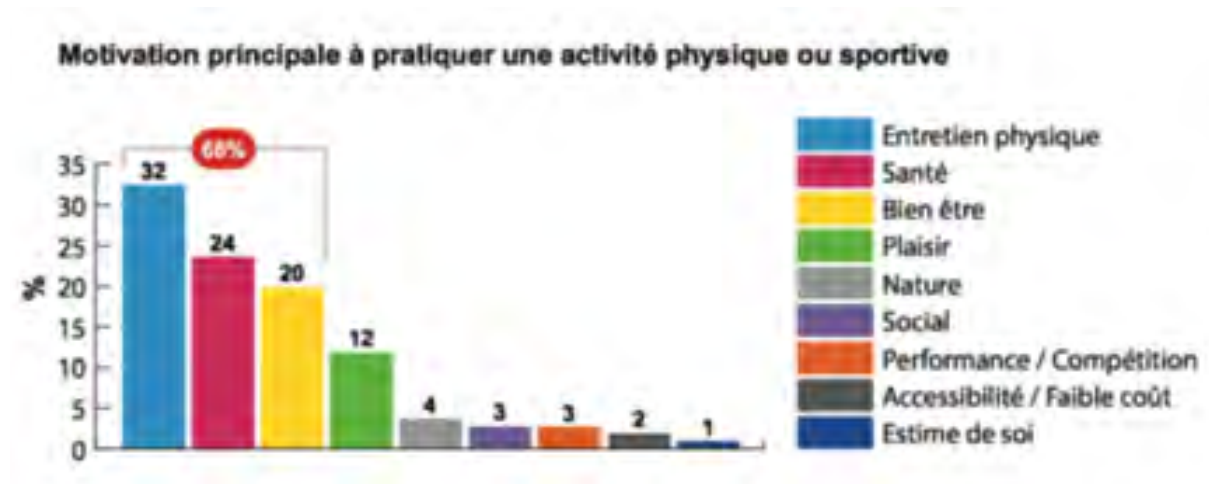
Source CNOSF

1.3.3 Pour répondre à la diversité des attentes sociales

Depuis 60 ans, date de création de notre modèle sportif, les attentes sociales ont largement évolué. Elles varient en outre au cours de la vie d'un individu.

Les motivations sont très diverses, la réponse par une pratique licenciée n'est pas suffisante, d'autant plus que le numérique encourage une autre forme de pratique.

1.3.3.1 La grande diversité des motivations



Le modèle a été créé dans un contexte où la finalité du sport était la compétition et l'éducation.

Aujourd'hui la finalité première est l'entretien physique et la santé.

La complexité de la réponse aux demandes sociales découle de la grande variété des motivations. Il est toutefois possible d'en analyser les grandes tendances.

La première, et la plus connue, est une logique compétitive où le pratiquant recherche une pratique dite « traditionnelle ». L'ambition est d'apprendre la logique interne d'une discipline. Le pratiquant est motivé par une démarche de confrontation à lui-même et aux autres, dans un milieu normé. Cette pratique se déroule essentiellement au sein du monde fédéral. On relève toutefois une tendance lourde à une forme de pratiques sportives compétitives individuelles ou communautaires où les pratiquants cherchent la performance, le dépassement à travers des épreuves comme la course sur route, les cyclo sportives, les triathlons, le trail, les raids...

A l'inverse, d'autres pratiquants cherchent une pratique adaptée à leurs besoins : pratique de loisir ou individuelle « à la demande ». Le temps, comme le lieu de pratique n'est pas normé. L'idée première ici n'est pas le respect d'un code ou d'une règle ; la pratique est souhaitée libre et repose avant tout sur le plaisir. Ces nouvelles formes de pratiques sportives s'organisent également grâce aux applications numériques.⁸ Dans d'autres logiques de pratiques, la place du corps est essentielle. L'activité physique devient le moyen de (se) plaisir, c'est un moyen de se transformer, de rechercher un positionnement social.

Le sport-santé ou la pratique d'activité physique et sportive pour les personnes âgées concernent et concerneront de plus en plus de personnes, avec la « Silver génération » du babyboom.

Parfois, l'usage de matériaux spécifiques peut permettre d'améliorer la pratique. C'est le cas des personnes en situation de handicap (prothèses) ou de pratiquants qui cherchent à réinventer les pratiques traditionnelles, par l'utilisation d'outils technologiques visant à améliorer la performance, ou à l'aide d'objets connectés.

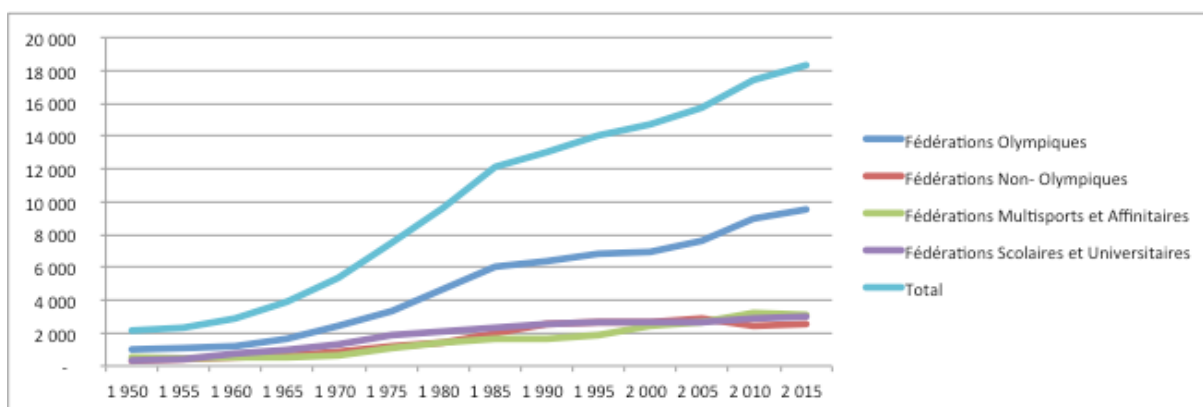
Demain, ce sont d'autres logiques qui feront leur apparition et qui obligeront les acteurs du sport à s'adapter. Pour ne citer que le « e-sport » et sa logique de spectacle via une confrontation planétaire sans déplacement, comment notre organisation peut-elle prendre en compte l'émergence d'un tel phénomène de société ?

Force est de constater que des évolutions sociétales ont eu lieu sans que les institutions responsables de l'organisation du sport en France ne les aient prises en compte, handicapées par une relation quasi-exclusive avec le milieu fédéral dont elles n'ont pas stimulé l'évolution.

8. C'est ce que certains observateurs du sport appellent « l'ubérisation » des pratiques

1.3.3.2 Une pratique sportive en constante augmentation

La pratique sportive licenciée augmente progressivement depuis les années d'après-guerre comme le montre le diagramme suivant. Il convient de noter que cette augmentation profite essentiellement aux fédérations olympiques, le poids des fédérations sportives en pourcentage de licenciés variant peu depuis 60 ans.



Patrick Bayeux – Laurence Lefèvre *Gouvernance du sport 2018, statistiques, INSEP-MEOS*

Toutefois la pratique sportive licenciée ne recouvre pas la totalité de la pratique sportive. Le mouvement sportif en est totalement conscient et considère que « l'offre de pratique fédérale traditionnelle basée sur la licence annuelle et orientée vers la compétition ne répond plus à l'ensemble des demandes des pratiquants ».⁹

Face à ces évolutions, le mouvement sportif propose de positionner la fédération comme distributeur d'offres de pratiques sportives en « valorisant et diversifiant ses offres fédérales autour de différentes formes (e-sport, sport-santé, sport en entreprise, autres pratiques innovantes) et modalités de pratique complémentaires de la pratique fédérale traditionnelle (titres de participation, prestations...) », en devenant le relais et le référencement des offres de pratiques des opérateurs privés « partenaires ».¹⁰

1.3.3.3 Une pratique sportive de plus en plus informelle

La pratique sportive ne cesse d'augmenter depuis 50 ans.

En 1967 (Insee), 12,9 % des Français avaient une pratique sportive régulière 15,1 % une pratique irrégulière.

9. Note du mouvement sportif Groupe de travail interne composé de fédérations Sous-thématique n° 3 – marchandisation : quelle place pour les fédérations et les clubs, pour les collectivités, pour le secteur privé ?

10. Idem note 8

TABLEAU 5. *Intensité de la pratique sportive*

	Étudiants et élèves de plus de 14 ans	Adultes (sauf étudiants et élèves)	Ensemble des adultes
N'ont jamais pratiqué aucun sport.....	2,3	42,4	39,4
Ont pratiqué autrefois un sport, mais ne pratiquent plus.....	7,1	34,6	32,6
Pratiquent un sport, de manière irrégulière.....	19,2	14,9	15,1
Pratiquent un sport régulièrement toute l'année.....	31,4	8,1	12,9
Total	100,0	100,0	100,0
Effectif total (en milliers).....	2 840	34 960	37 800

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

Fin 2016, cette tendance se confirme avec près de 6 Français sur 10 déclarant pratiquer une activité sportive au moins une fois par semaine, 77 % une activité hebdomadaire ou moins fréquente (Octobre 2017, enquête Harris interactive Cetelem).

Cette évolution montre que 2/3 des Français ont une pratique régulière, et qu'un quart environ pratique en club.

1.3.3.4 Le numérique qui bouleverse l'organisation de l'offre

Patrick Bayeux et Alain Loret étaient les premiers à consacrer un dossier spécial sur « l'ubérisation » du sport en novembre 2015¹¹, dossier central d'Acteurs du sport présenté lors du Salon des maires de 2015. Il était pointé dans le domaine du « sport qui se pratique » (l'autre sport est celui qui se regarde), dès l'année 2013, l'apparition en France de nouvelles applications révolutionnaires via les smartphones et les réseaux sociaux. Proposées par des startups qui n'existaient pas un an plus tôt, elles reposent sur l'organisation « informelle » des pratiques sportives. Celles-ci s'inscrivent dans cette fameuse « économie du partage » qui prend appui sur « l'ubérisation » des modes de consommation. L'article pressentait déjà que « le succès de ces applications conduira à une mise en danger pouvant aller jusqu'à la disparition de certaines structures associatives « physiques ». Plus profondément, cette véritable « disruption sportive » conduira les communes à revoir l'usage et le management des équipements. Elles devront combiner certains équipements avec les espaces publics. »¹²

L'un des enjeux majeurs de la rénovation de la gouvernance sera de prendre en compte de nouveaux acteurs, de nouvelles pratiques et de nouvelles organisations et technologies dans un écosystème complexe plus ouvert que jamais où tout est connecté.

11. « Vers une ubérisation du modèle sportif ? » Acteurs du sport Novembre 2015 Patrick Bayeux, Alain Loret

12. « Vers une ubérisation du modèle sportif ? » Acteurs du sport Novembre 2015.

Cette évolution constitue également une opportunité pour repenser les politiques publiques sportives visant à élever le nombre de pratiquants.

Pour répondre à ces attentes, il est nécessaire de modifier l'organisation actuelle pour que celle-ci soit plus ouverte au monde présent, plus agile dans l'accompagnement des tendances et, enfin, plus perméable dans la prise en compte de ce qui émerge.

2 Seconde partie : une nouvelle gouvernance pour une nouvelle vision du sport au-delà de 2024

Au fil des séminaires, c'est une nouvelle vision du sport qui est apparue, celle d'un « bien commun » incitant chacun des acteurs à se mettre au service d'un projet partagé.

Le sport, c'est aujourd'hui 38 millions de pratiquants dont la majorité n'est pas licenciée au sein d'un club.

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le sport et l'activité sportive sont bénéfiques à tous les âges de la vie. Le sport d'entreprise présente des bénéfices pour l'entreprise et pour ses salariés¹³ : moins 6 % de taux d'absence et une motivation renforcée... De plus, le sport contribue tout particulièrement à l'émancipation des femmes. Par le respect des règles et par le goût de l'effort qu'il inculque, il constitue un outil de remédiation, d'éducation et d'émancipation sociale de premier ordre.

La forte tutelle de l'État se justifiait à une époque où obtenir de meilleures performances constituait l'objectif princeps de l'organisation sportive qui reposait principalement sur les fédérations encore faiblement organisées. Or, aujourd'hui, la prépondérance de l'État n'est plus justifiée, et doit évoluer pour promouvoir, avec l'ensemble des autres acteurs, un bien commun qui reste financé en majorité par les ménages et les collectivités locales.

Au fil de la démarche, les acteurs ont pris conscience de leur responsabilité pour définir une vision fondatrice d'une nouvelle gouvernance.

2.1 Une vision sur la place du sport dans la société : un bien commun

La relation originelle et très peu modifiée entre l'État et le mouvement sportif a troublé la perception des évolutions sociales.

13. Enquête réalisée par Harris Interactive en ligne du 10 au 12 octobre 2017 commanditée par le CNOSF et le Medef, avec le soutien financier d'AG2R La Mondiale.

C'est l'évidence d'une nouvelle vision imposée par la transformation de la société et des exigences renouvelées qui rend aujourd'hui indispensable l'évolution de notre modèle.

La pluralité des pratiques sportives, la place importante des bénévoles, son aptitude à « faire société », la part importante de financement des ménages, imposent le sport comme un bien commun dans son acception moderne : « *Le bien commun vise l'épanouissement intégral des personnes et des groupes qui constituent la société : si le politique en est le responsable ultime, chacun en est responsable à son niveau et on ne peut espérer progresser vers lui que si les corps intermédiaires peuvent vraiment tenir leur place.* »¹⁴

Un bien commun est un bien partagé, construit de générations en générations, transmissible et évolutif. Tout comme la culture et la musique, habituellement considérées comme des biens communs, le sport appartient au patrimoine immatériel d'un pays ou d'un territoire. Un bien commun est aussi un bien d'utilité sociale ; les apports sociaux du sport sont à cet égard désormais reconnus. Enfin, un bien commun, c'est, dans une société moderne, un bien qui doit pouvoir être disponible pour tous et partout. Pour reprendre l'affirmation de Laura Flessel « chacun doit pouvoir accéder au sport tout au long de sa vie ».

L'enjeu d'une nouvelle organisation, consiste donc à trouver la juste place de chacun, y compris des pratiquants pour contribuer à la prospérité de ce bien commun.

L'article L100-1 du code du sport pourrait être ainsi révisé pour correspondre à la vision du Conseil de l'Europe.

« On entend par « sport » toutes formes d'activités physiques qui, à travers une participation organisée ou non, ont pour objectif l'expression ou l'amélioration de la condition physique et psychique, le développement des relations sociales ou l'obtention de résultats en compétition de tous niveaux.¹⁵ L'égal accès des hommes et des femmes aux activités sportives, sous toutes leurs formes, est d'intérêt général. »

Un groupe de travail pourrait préciser cette définition.

#1 Le sport défini comme un bien commun dans un article L100-1 du code du sport modifié

Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

14. Jean-Yves Naudet, professeur émérite d'économie à la Faculté de Droit et de Sciences politiques de l'Université d'Aix-Marseille

15. Charte européenne du sport <https://rm.coe.int/16804ca89a>

2.2 Une nouvelle conception de la gouvernance

Cette vision du sport comme un bien commun amène naturellement la puissance publique à redéfinir sa place pour « libérer les énergies » de tous les acteurs. Cette approche **moderne et proportionnée** pourrait se concrétiser autour des principes suivants :

2.2.1 L'abandon d'une organisation hiérarchique impulsée essentiellement par l'État.

Ce sont les usagers et les territoires qui façonnent le sport aujourd'hui.

Les politiques publiques sportives sont multiples impulsées par l'État et par les collectivités.

Les opérateurs se sont diversifiés et l'outil numérique accroît la liberté des pratiquants qui néanmoins, pour s'autonomiser, ont besoin d'un encadrement, à certaines périodes de leur vie.

L'État, dans ce cadre, ne peut plus être seul « maître à bord » dans une relation tutélaire avec un mouvement sportif qui n'est plus le seul opérateur des politiques sportives, et qui revendique sa part dans la détermination des objectifs collectifs. L'enjeu d'une nouvelle gouvernance repose sur la capacité d'un système à fédérer les divers acteurs de l'éco-système du sport pour construire ensemble l'intérêt général plutôt que celui-ci soit décidé par un acteur prépondérant.

Cette approche constitue un enjeu important pour le mouvement sportif car elle renvoie à la nécessité, en contrepartie de son autonomisation vis-à-vis de l'État, de développer une plus forte responsabilisation, en particulier sur les questions de l'éthique sportive.

2.2.2 Une organisation fondée sur une analyse et un accompagnement des demandes

Le sport fut l'un des premiers champs sociaux à connaître une forme d'ubérisation. Des pratiques similaires se développent en effet à la fois en pratiques libres, de façon occasionnelle, en club, ou dans des structures commerciales... C'est donc l'expérience individuelle, la demande, qui détermine le type de pratique même si les pouvoirs publics peuvent, pour des motifs d'intérêt général, encourager tel ou tel type de pratique et soutenir certains segments de la population.

L'enjeu de la nouvelle gouvernance sera donc de stimuler le développement d'une offre de pratiques pour répondre à ces aspirations diverses et toutes aussi légitimes. Dans cette perspective, un cadre réglementaire assoupli devra donner sa chance à chaque « offreur » potentiel d'activités afin que les pratiquants aient le maximum de chances de trouver une solution adaptée à leurs besoins.

2.2.3 Un État garant

Au sein de la nouvelle gouvernance, les acteurs devront s'organiser pour que nos athlètes olympiques et paralympiques soient au rendez-vous de la performance sportive en 2024 avec l'objectif de doubler le nombre des médailles. De plus, ils devront aussi garantir une performance et une utilité sociale consistant à diffuser sur tout le territoire un engouement en faveur de la pratique du sport pour tous et partout au-delà de 2024.

Cette évolution, si elle advient, sera constitutive d'une belle part de l'héritage des Jeux. C'est à l'État d'en être le garant, sans pour autant, en être l'unique organisateur ou l'unique prescripteur.

Son rôle sera en particulier d'offrir, avec le Parlement, un cadre législatif et réglementaire adéquat.

2.2.4 Des financements publics à redessiner

Les financements publics se sont construits, au fil de l'eau, en fonction de priorités non coordonnées. Aujourd'hui, dans un contexte de limitation des ressources publiques, le soutien financier de la puissance publique en faveur du sport reconnu comme un bien commun, est logiquement interrogé.

Le bloc communal a été le principal financeur du sport, facteur de développement local et de cohésion sociale. Les départements et les régions sont intervenus en complément à des fins d'aménagement du territoire ou de rayonnement local s'agissant des événements sportifs, du sport professionnel ou de haut niveau par exemple.

Aujourd'hui, alors que les premières générations d'équipements sont vieillissantes et que de nouvelles aspirations émergent, il est temps de mieux coordonner les interventions.

S'agissant de l'État, dans les années 60, celui-ci a financé un mouvement fédéral tourné vers la compétition. Les années 80 ont été marquées par la reconnaissance et le financement du sport à l'école jusqu'à l'université.

Aujourd'hui, le maintien de l'effort en faveur du sport de haut niveau et du sport scolaire n'est pas contesté, et son accroissement, en matière de haute performance, apparaît indispensable pour doubler le nombre de médailles, même s'il conviendra de rechercher une efficience accrue des moyens.

Ce qui pose question, dans cette vision d'un sport, comme bien commun, c'est la place du financement de l'État. Au-delà du sport de haut niveau et du sport scolaire, y-a-t-il une légitimité pour des financements d'État dans le cadre d'une consommation d'offre sportive « éclatée » ? L'État doit-il financer le bien commun sportif comme il finance le bien culturel ? Nous faisons l'hypothèse qu'une réponse positive est à calibrer autour d'un principe de subsidiarité selon lequel l'État des JOP 2024 devrait appuyer les pratiques

émergentes (sport-santé par exemple) ou s'attacher au redressement des inégalités d'accès à la pratique sportive dans un nouveau contrat à trouver avec l'ensemble des acteurs de la nouvelle gouvernance, et avec les ménages.

C'est donc un contrat politique qui se dessine autour de la question du financement du sport par l'État. Le chantier de rénovation de la gouvernance du sport devra tracer une nouvelle forme de positionnement de la puissance publique dans une société plus mature, plus autonome et plus responsable.

3 Troisième partie : une gouvernance collégiale à responsabilités réparties

Il ressort de la concertation une proposition de nouvelle gouvernance organisée comme suit. Au niveau national, serait créée une agence unique de concertation et de décision prenant la forme d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP) (1). Au niveau territorial, seraient consacrées les conférences régionales du sport et, le cas échéant mises en place des conférences des financeurs (2). Un schéma cadre est présenté (3).

3.1 Une agence nationale unique

A mi-chemin de la démarche de concertation pour la rénovation de la gouvernance du sport, les parties prenantes se sont accordées sur la nécessité de créer, au niveau national et au niveau territorial, des organisations collégiales de concertation et de décision. Ceci procède de plusieurs considérations.

L'excellence olympique et paralympique de Paris 2024 repose sur notre capacité à s'organiser pour que nos athlètes olympiques et paralympiques soient au rendez-vous de la performance sportive, et pour diffuser sur tout le territoire un engouement pour la pratique du sport pour tous et partout.

Cette double performance sportive et sociale nécessiterait de créer les conditions d'une co-construction avec les collectivités territoriales, principaux financeurs du sport, le mouvement sportif, les entreprises impliquées en matière de haute performance et de développement des pratiques, ainsi que les usagers eux-mêmes.

#2 La création d'une agence nationale unique du sport sous la forme d'un GIP

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiences	Neutre

En matière de haute performance et de haut niveau, l'enjeu consisterait à mettre en œuvre les préconisations du rapport de Claude Onesta¹⁶ pour renforcer le suivi et l'accompagnement des sportifs potentiellement « médaillables ». Notre pays doit compenser son retard en matière de recherche et d'innovation dans la haute performance sportive. Notre organisation doit aussi devenir plus performante pour attirer les meilleurs entraîneurs, offrir à nos sportifs des conditions d'entraînement optimum et mieux détecter les potentiels notamment dans la perspective des Jeux Paralympiques... Notre organisation devrait faire des choix assumés quant au soutien financier aux disciplines olympiques et paralympiques. Elle devrait s'appuyer à cet effet sur un centre de données à créer. Elle financerait à titre principal les fédérations, mais aussi des services mutualisés utiles à la performance ou des organismes de recherche basés ou non à l'INSEP. L'INSEP, ainsi challengé, resterait centré sur l'accompagnement opérationnel aux sportifs, le développement du réseau grand INSEP pour animer et dynamiser les CREPS, la recherche appliquée et la formation. Les CREPS, mieux inscrits dans leur éco-système régional, devraient développer des projets dynamiques conformément à l'accord signé à Chambord « Protocole d'accord pour une gouvernance régionale du sport de haut niveau »¹⁷. Les équipes des CREPS devraient être accompagnées à cet effet dans le cadre d'un projet impulsé par l'INSEP.

En matière de développement de la pratique, le soutien à la structuration des fédérations, d'une part, et aux réseaux socio-sportifs émergents, d'autre part, ne fait pas débat car ils sont indispensables pour impulser des projets sportifs locaux. Dans une logique de subsidiarité territoriale, il serait nécessaire de mener des actions de correction des inégalités. Il semble également indispensable de soutenir, dans un cadre concerté, les nouvelles dynamiques liées au sport : le sport-santé, le sport d'entreprise, le sport comme vecteur de remédiation sociale ou la lutte contre les discriminations dans le sport...

Une agence unique permettrait aux parties prenantes de construire un corpus commun de connaissances afin que chacun se positionne là où il paraît le plus utile. Cette agence, qui pourrait afficher le principe de subsidiarité territoriale et financière dans sa convention constitutive, viserait donc en premier lieu l'efficience de l'action publique et privée en matière sportive. Elle devrait induire une répartition des financements.

Son cadre juridique serait plutôt celui d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP) dans la mesure où la finalité des GIP est de fédérer des énergies dans un but commun au service duquel chacun devra œuvrer.

Le cadre des établissements publics administratifs sous tutelle de l'État visant à associer divers avis à la décision de la puissance publique ne se prête pas à l'ambition affirmée ici.

Le groupement comprendrait des collèges qui désigneraient en leur sein leurs représentants au Conseil d'administration. La vitalité de chaque collège serait l'une des conditions de réussite de la démarche. Les conditions de constitution des collèges seraient donc des défis importants qui restent à relever.

16. Claude ONESTA / Janvier 2018 / Rapport de la mission d'étude pour la haute performance sportive

17. Protocole signé le 27 septembre 2017

Enfin, l'agence unique devrait permettre la conciliation de deux temporalités : celle de la co-construction nécessaire à la coordination des politiques et stratégies de développement, et celle de la réactivité et de l'agilité nécessaires à la haute performance.

A cet égard, il faut rappeler que la haute performance s'apparente à de la « haute couture ». Les décisions doivent non seulement être rapides et inventives, mais aussi indépendantes des intérêts et influences externes divergentes afin de garantir leur cohérence stratégique et tactique dans la durée. Pour garantir cette agilité et cette indépendance, il serait nécessaire de prévoir l'octroi par la convention constitutive du GIP, ou le cas échéant par décret, des prérogatives propres à la personne en charge de la haute performance au sein du GIP¹⁸. Celle-ci devrait « incarner » à proprement parler la haute performance par sa légitimité ainsi que par son autorité sportive et morale. C'est à cette condition que l'agence unique pourrait se montrer à la hauteur du double défi qui lui est assigné.

#3 La désignation d'un « manager de la haute performance olympique et paralympique »

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiency	Neutre

Tout comme l'affirmation d'une compétence forte en matière de haute performance sportive, l'agence devrait afficher et bâtir un corpus de connaissance partagé en matière de développement des pratiques. A cet effet, un comité d'orientation devrait permettre la représentation des usagers et des sportifs de façon à ce que cette structure reste tournée vers l'efficacité de l'action publique et la satisfaction de l'intérêt général. Des scientifiques et experts pourraient y être associés.

18. Par exemple, avis concernant les attributions de contrats de préparation olympique ou des bourses pour les athlètes

#4 La création d'une entité chargée du développement des pratiques sportives par le mouvement sportif fédéral et par les autres acteurs

Evolution législative ou réglementaire			NON	
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiencia	Neutre

3.2 Une conférence régionale du sport et une conférence des financeurs

En réponse à la complexité de l'organisation du sport au niveau des territoires mais aussi à la nécessité de conforter l'intervention de tous les acteurs pour répondre à l'évolution de la demande sociale, pourraient être systématisées les conférences régionales du sport. Véritables « Parlements du sport » elles auraient vocation à rassembler tous les acteurs du sport sur les territoires : État, collectivités territoriales, mouvement sportif, monde économique dont prestataires de services sportifs, CREPS, partenaires sociaux, usagers, clubs professionnels, groupements d'employeurs, CFA métiers du sport ...

Cette conférence régionale serait le lieu privilégié de concertation et d'expression de l'ensemble des acteurs du domaine du sport, y compris des représentants des usagers. Elle aurait pour mission de faire des propositions et d'émettre des avis à l'attention des financeurs sur l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du projet sportif territorial.

#5 La systématisation des conférences régionales du sport

Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiencia	Neutre

Elle fonctionnerait en session plénière et par thématique.

En outre, une « conférence des financeurs » pourrait être expérimentée, voire créée par la loi, pour réunir l'État, le mouvement sportif, les collectivités (région, départements, intercommunalités, communes), le monde économique, et définir sur la base du projet sportif territorial un programme coordonné de financement.

Ainsi, par territoires, la conférence des financeurs pourrait constituer « un guichet unique » pour les acteurs du sport, chaque financeur intervenant sur sa priorité tout en construisant des réponses plus lisibles et plus cohérentes pour les bénéficiaires.

#6 La mise en place d'une « conférence des financeurs » avec l'Etat, le mouvement sportif, les collectivités territoriales et le monde économique

Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiency	Neutre

Les collectivités n'ont pas souhaité répartir des compétences entre elles, ni désigner de chef de file, tant la situation sur les territoires est hétérogène. Elles considèrent que les élus locaux et les acteurs du sport sont suffisamment responsables pour définir à l'échelle de chaque territoire qui porte quelle politique, ce qui revient à discuter, par territoire, de la spécialisation « à la carte » des différents acteurs (voir chapitre 5-2).

La contractualisation pourrait se faire sur la base du projet sportif territorial qui comprendrait a minima 4 grandes politiques publiques. Elle permettrait de garantir une pluriannualité des engagements et le respect de la volonté de chaque partenaire.

Les 4 politiques publiques seraient les suivantes :

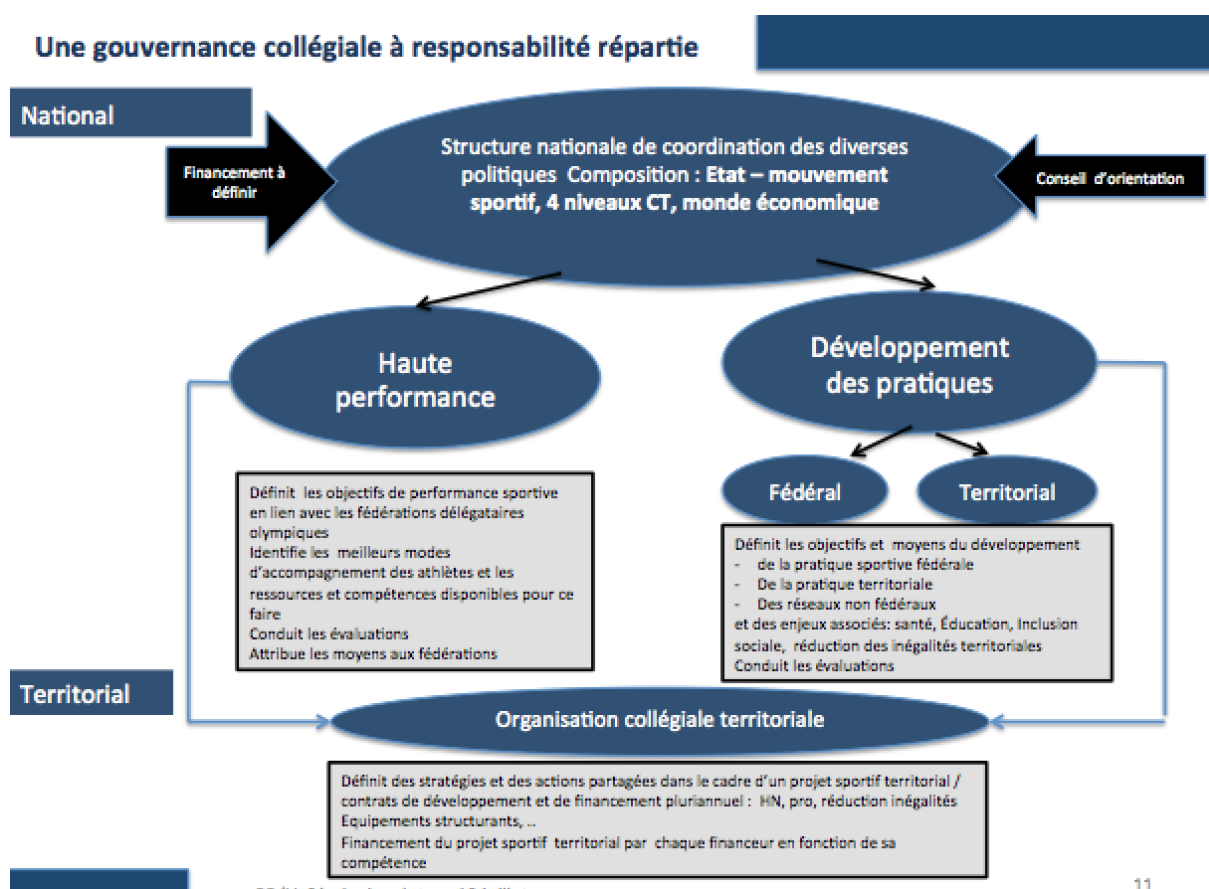
- la performance sportive et le haut niveau ;
- le sport professionnel ;
- les équipements sportifs structurants du territoire ;
- l'égal accès de tous à la pratique sportive, et notamment des personnes handicapées.

Il va de soi que les acteurs pourraient aller plus loin avec des schémas plus spécifiques sur les événements sportifs, l'emploi, les piscines, le nautisme, l'accès aux pratiques sportives dans les QPV, l'accès aux pratiques sportives en milieu rural...

Le projet sportif territorial ainsi conçu serait présenté à l'agence nationale qui aurait vocation à le financer au titre de la performance sportive et au titre du développement de la pratique sportive dans le cadre de ses priorités.

Ce mécanisme mettrait fin au système des appels à projets, et instaurerait dans une logique « bottom-up » par une coordination des financeurs, un guichet unique pour les opérateurs du sport.

3.3 Schéma de proposition des instances de décision dans la nouvelle gouvernance du sport



11

Patrick Bayeux - Laurence Lefèvre, *Gouvernance du sport*, 2018

4 Quatrième partie : un cadre facilitateur

La question de la diversité des acteurs et des attentes sociales a curieusement été assez peu traitée au cours des rapports précédents sur l'évolution de la gouvernance du sport.¹⁹ Le sport est pourtant l'une des premières pratiques sociales concernée par « l'ubérisation » des pratiques.

Face à ce mouvement, les règles régissant le sport, par exemple en matière de formation, n'ont pas nécessairement été adaptées limitant ainsi la possibilité que le mouvement sportif se diversifie face aux attentes « d'une clientèle » en demande d'individualisation des pratiques²⁰. Le mouvement sportif lui-même ne s'est pas nécessairement emparé de ces évolutions, en positionnant par exemple le club comme « prestataire » répondant à la demande sociale.

Dans le même temps, de nouveaux acteurs, socio-sportifs mais aussi commerciaux, n'étaient soit pas assez reconnus au regard de leur plus-value sociale, ou bien trop peu encadrés au regard des risques liés aux pratiques. La montée du numérique a conforté l'individualisme des pratiquants, ce qui n'est pas sans risque si l'on regarde par exemple la prise de produits associée à certains sports, comme la musculation, premier sport chez les jeunes.

Devant ces évolutions, les collectivités sont en demande de visibilité pour proposer la meilleure offre à leurs publics, d'autant qu'elles ont de moins en moins de capacité à financer l'emploi sportif direct. Elles souhaitent pouvoir articuler dans des projets sportifs de territoires, formels ou informels, les diverses offres sportives de types affinitaires ou fédérales, de nature socio-sportives, et mêmes commerciales.

Le club devrait pouvoir devenir « prestataire » pour développer et faire valoir sans entrave ses atouts d'utilité sociale, les réseaux socio-sportifs seraient reconnus tout comme le secteur commercial. Le consommateur et les collectivités enfin seraient mieux éclairés sur les plus-values respectives de chaque type de pratique dans le cadre de gouvernances ad hoc. Enfin, les formations ouvrant droit à encadrement contre rémunération seraient reformatées pour s'adapter à une demande dont il faut admettre qu'elle restera durablement en constante évolution.

Après avoir fait des propositions visant à faciliter l'intervention des opérateurs que sont les clubs, les acteurs socio-sportifs et le secteur commercial (1), des propositions de gouvernance spécifiques visant à rendre plus efficace l'intervention des acteurs seront faites pour la conduite des politiques éducatives sportives, le sport dans les QPV et les territoires ruraux ainsi que le sport santé (2). Enfin, sera traitée l'évolution du dispositif de formation (3).

19. Cf rapport annexe, contribution de Xavier Giguet

20. A l'exception de certaines fédérations comme l'équitation ou certains sports de nature

4.1 Pour les opérateurs

Le club sportif serait incité à devenir un « prestataire » de services au plus près des attentes des territoires (1) et pourrait adopter le statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). Les fédérations pourraient commercialiser des produits sportifs à des fins autres que compétitives avec une licence sport loisir. Les bénévoles seraient soutenus et encouragés.

Les acteurs socio-sportifs seront reconnus, tout comme les compétences « socio-sportives » (2). L'intervention du secteur commercial sera mieux considérée (3).

Des évolutions normatives qui ont fait consensus pendant la concertation sont proposées à cet effet sur chacun des points précités.

4.1.1 Un club sportif mieux valorisé dans les territoires et incité à devenir « prestataire »

Le club sportif est un partenaire historique des politiques publiques locales. Une relation étroite s'est construite entre les clubs et les communes (aujourd'hui les intercommunalités) depuis une cinquantaine d'années. En effet, la majorité des clubs sportifs est en relation contractuelle avec les communes pour la mise à disposition d'équipements, pour le soutien financier à leur projet associatif, pour l'organisation d'événements...

L'action du club pourrait être mieux valorisée, tout comme celle des collectivités, en mettant systématiquement en exergue, d'une part, le poids du bénévolat dans le modèle économique du club et, d'autre part, le coût pour la collectivité des équipements mis à disposition. Ceci permettrait de mieux considérer les efforts fournis de part et d'autre par les acteurs et de réellement mesurer l'impact du club sur les territoires tout comme les moyens accordés au développement de la pratique.

#7 La quantification économique de l'action bénévole au sein des politiques sportives

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

En outre, le club sportif pour mieux répondre à l'évolution de la demande sociale pourrait se positionner comme un « prestataire » attentif aux demandes des publics et des territoires. C'est déjà le cas pour certaines fédérations très investies en matière de sport-santé, de tourisme sportif, ou de sport pour les personnes âgées...

Toutefois, la conception et la diffusion de ce type de prestations supposent plus de professionnalisme de la part des clubs et des fédérations. La question du modèle économique de ces prestations se pose donc. Quel coût pratiquer ? Faut-il isoler au sein d'une fédération ce type d'activités plus ciblées et plus marchandes ? Il est certain que pour que le mouvement sportif aborde sans ambiguïté ce type d'activités, il sera nécessaire de lever certains freins, et de mettre en place des éléments facilitants.

Un premier pas en faveur de l'émergence d'un club prestataire a été franchi avec l'adoption de l'article L131-3 du code du sport²¹ qui permet aux fédérations d'accueillir des structures commerciales. Toutefois, cette possibilité reste peu utilisée : l'affiliation d'une structure non associative ne vaut pas agrément pour celle-ci, contrairement aux structures associatives. En tout état de cause, les structures commerciales ne peuvent être aidées par l'État que dans le respect des règles de l'Union Européenne limitant et encadrant les aides d'État afin de favoriser la libre concurrence.

Il semble donc en particulier indispensable de lever les obstacles législatifs pour autoriser un statut de société coopérative d'intérêt collectif tant pour le statut des fédérations que pour leurs projets de prestations ou celui des clubs afin que les fédérations et associations sportives qui le souhaitent accèdent à un nouveau modèle économique leur permettant de développer des ressources nouvelles. Cette perspective²² a fait consensus pendant la démarche, tout comme le souhait d'un accompagnement par le CNOSF qui en fait la proposition.

4.1.1.1 L'intérêt du statut de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)

Les principes de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), dont le sport fait partie du fait de sa nature associative, sont concordants avec les valeurs du sport : finalité visant l'intérêt général ou collectif (lutte contre l'exclusion, insertion sociale ou professionnelle, lutte contre le gaspillage alimentaire...), une gouvernance guidée par la démocratie, une activité sans finalité lucrative (encadrement des échelles de salaires, répartition équitable des bénéfices...), une approche territoriale pour répondre à des besoins identifiés sur le terrain (les activités sont non délocalisables...), et une liberté d'adhésion.

Les principales raisons pouvant pousser à une évolution en structure coopérative sont les suivantes : un projet fédéral fort et un projet commercial affirmé au service d'une mission d'intérêt collectif, une volonté d'impliquer les salariés et les usagers pour légitimer la direction et la capacité entrepreneuriale, une volonté

21. Evolution issue de la loi Lamour n° 2003-708 du 1er août 2003. La loi du 15 décembre 2004 permet d'intégrer les sociétés sportives (SASP, EUSRL, SEMSL), puis celle de 2012 permet d'intégrer toutes les sociétés

22. Le rapport de Bernard Amsalem au Conseil national du sport en janvier 2017 a posé les bases de cette évolution

de professionnalisation des acteurs (dirigeants et bénévoles), prévenir la désaffection ou la raréfaction des bénévoles, et développer des activités commerciales ou marchandes dans le domaine du sport (mud day, crossfit...) sans volonté de profit. Quelques exemples existent : centre équestre à vocation sociale et sport-santé, gestion multi-partenariale d'une maison du nautisme (clubs, collectivités locales, professionnels de l'encadrement, clusters, office de tourisme, ...), agence de voyage avec séjours et événementiels sportifs pour des non membres, mutualisation de compétences pour répondre à des appels d'offre.

#8 La suppression des obstacles législatifs pour développer l'ESS pour les fédérations et les clubs (adaptation au statut de SCIC)

Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	dépenses	Economie	Efficiency	Neutre

Cette forme d'organisation peut apporter une réponse au renouvellement du modèle économique des clubs et des fédérations sportives en permettant le développement de nouvelles activités, quelquefois investies par des acteurs privés à but lucratif, apportant des ressources commerciales qui peuvent être mises à profit du développement de l'activité sportive au bénéfice de tous.

Une SCIC est une société coopérative constituée sous forme de SARL, SAS ou SA à capital variable régie par le code de commerce. Elle a pour objet la production ou la fourniture de biens ou de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale. La SCIC peut concerner tous les secteurs d'activités, dès lors que l'intérêt collectif se justifie par un projet de territoire ou de filière d'activité impliquant un sociétariat hétérogène, le respect des règles coopératives (une personne = une voix), et la gestion désintéressée prévoyant le réinvestissement des excédents dans l'activité.

Doivent être associés d'une SCIC : des producteurs de biens ou de services (salariés, cadres), des bénéficiaires des biens et services proposés par la coopérative (clients, fournisseurs, habitants ...), et d'autres types d'associés, personnes physiques ou morales de droit privé ou de droit public, contribuant à l'activité de la coopérative (par exemple : des sociétés, des associations, des artisans, des bénévoles, des agriculteurs, des collectivités territoriales,...).

La SCIC paraît par conséquent parfaitement adaptée à la conception et à la diffusion de produits sportifs d'intérêt général. Pour que le concept progresse, il reste néanmoins à sécuriser, au regard du droit de l'Union européenne, la possibilité d'octroi d'aides publiques. En s'appuyant sur la notion d'activité sportive

en tant que bien social, la notion de Service Economique d'Intérêt Général (SIEG) ²³ pourrait être creusée. La reconnaissance de ce statut, qui permet d'assurer la compatibilité des aides publiques avec le droit de l'Union Européenne au-delà des seuils généraux de minimis, est offerte aux entreprises chargées de la gestion d'un SIEG, en compensation stricte des obligations de service public mises à leur charge. Le ministère des Sports devra approfondir ce schéma.

Ces obstacles levés, tous les acteurs de concertation ont jugé nécessaire d'inciter les clubs déployant des « produits sportifs d'intérêt général » à adopter le statut de SCIC.

Le mouvement sportif devra être accompagné dans cette évolution vers l'entrepreneuriat social en mettant à disposition les ressources et expertises nécessaires (CNOSF ou État).

4.1.1.2 Les activités non compétitives

Pour donner toute sa puissance à la possibilité de commercialiser des produits sportifs à des fins autres que compétitives, les représentants des fédérations demandent qu'elles puissent, après avis de leur commission médicale, décider de l'opportunité et des conditions de production d'un certificat médical. Ce point devra être approfondi.

#9 La possibilité donnée à la fédération de définir le besoin et la récurrence d'un certificat médical en cas d'activité non compétitive

Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

4.1.1.3 Encourager le bénévolat

Avec près de 4 millions de bénévoles sur 13 millions en France, le sport est le deuxième secteur concerné. Dans le sport, la crise que traverse le bénévolat concerne essentiellement le « bénévolat de dirigeant ». Toutefois, le mouvement sportif pourrait mieux valoriser l'ensemble de ses bénévoles, que ceux-ci soient dirigeants ou encadrants. C'est un impératif pour maintenir la dynamique du mouvement sportif.

Pour tous les bénévoles, la mobilisation du crédit formation dans le compte d'engagement citoyen devrait être mieux promue.

23. Décision d'exemption du SIEG du 20 décembre 2011

#10 La mobilisation du Crédit formation du compte d'engagement citoyen (CEC)

Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

Pour le bénévole dirigeant, en outre, il sera utile de pouvoir disposer d'un formulaire unique de demande de subvention de façon à ce que les financeurs s'adaptent aux dynamiques en cours plutôt que l'inverse.

Enfin, pour le bénévole dirigeant, il devient nécessaire de pouvoir vérifier l'honorabilité des éducateurs sportifs bénévoles. Pour mémoire, cette possibilité n'est pas offerte aujourd'hui en matière sportive alors qu'elle l'est en matière d'accueil collectif de mineurs. Cette incapacité des dirigeants bénévoles les expose à des risques pénaux dissuasifs qui doivent pouvoir être évités.

#11 La possibilité pour les bénévoles dirigeants de réclamer une vérification de l'honorabilité des bénévoles encadrants

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

Pouvoir disposer d'un vivier de bénévoles ayant déjà connu des expériences dans le cadre des différents GESI qui se dérouleront en France d'ici 2024 constituera assurément un atout indéniable dans la perspective du recrutement de 70 000 volontaires par le COJO pour les Jeux olympiques et Paralympiques de Paris. Dans cette logique, la création d'un Pass'sport numérisé à l'attention des bénévoles, dirigeants ou non pourrait être envisagée. Ces mesures permettraient d'encourager l'engagement scolaire, fédéral en faveur des Jeux.

#12 La création d'un certificat GESI

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiency	Neutre

La création d'un certificat du volontariat GESI et son intégration dans le fonctionnement du compte engagement citoyen (CEC) serait de nature à répondre au double objectif d'améliorer la capacité des organisateurs à mobiliser des personnels formés (notamment en constituant, sur la base des octrois de certificats, une base de données des bénévoles partagée entre fédérations) et d'accroître par la suite leur employabilité dans les métiers de la filière sport.

Ces deux objectifs ont également été identifiés et travaillés dans le cadre de la mission commandée par la ministre des Sports et le secrétaire d'État auprès du ministre de l'Europe et des affaires étrangères visant à déterminer les conditions d'une optimisation des retombées touristiques des GESI organisés en France. Cette mission a ainsi creusé la piste d'un bénévolat en faveur des événements sportifs s'inscrivant dans le cadre de la formation initiale et professionnelle continue.

Ces divers éléments pourraient compenser l'abandon de la revendication d'un statut du bénévole qui semble hors d'atteinte, et qui, dès lors, serait moins justifiée.

On aurait pu aller plus loin

En proposant la création d'un pass sport numérique universel. Un pass sport dont le numéro serait donné à vie à partir de l'entrée au CP. Ce pass sport permettrait de stocker toute la vie sportive de son titulaire, que ce soit en tant que pratiquant, en tant qu'éducateur, en tant que bénévole. Figureraient également les résultats sportifs, le suivi médical, les diplômes d'encadrement, ...

Ce pass sport universel permettrait en outre de repérer les doubles licences. Associé à une responsabilité civile individuelle, il réglerait par ailleurs la question de la responsabilité lors de la pratique sportive hors structure. Ce pass sport serait la racine de la licence sportive qui continuerait à être délivrée par les fédérations. En outre, les pratiquants hors structures seraient identifiés avec ce pass sport numérique universel.

4.1.2 Des acteurs socio-sportifs reconnus, tout comme les compétences « socio-sportives »

Au cours des dernières années, des acteurs socio-sportifs se sont développés dans le champ du sport. Il s'agit d'acteurs qui utilisent le sport à des fins de remédiation ou d'émancipation.

#13 La reconnaissance des acteurs socio-sportifs non fédérés

Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiency	Neutre

Encore majoritairement inéligibles aux crédits de proximité du CNDP, les associations de ce champ sont capables de véhiculer les valeurs du sport, d'être des passeurs vers le sport fédéral et de s'engager en matière de remédiation sociale.

Dans le cadre de la nouvelle gouvernance, ces acteurs doivent pouvoir intervenir dans la conception et la mise en œuvre des projets sportifs de territoire notamment en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV). Ils peuvent y apporter une connaissance des publics tout en s'inscrivant en amont des clubs sportifs conférant à la pratique sportive une puissance sociale plus affirmée. Il conviendra donc de rendre possible leur agrément.

Au-delà, ces acteurs ont développé un corpus de compétences qui associe des compétences en matière sociale et en matière d'éducation sportive. L'idéal serait qu'un certificat de qualification professionnelle consacrant ces compétences socio-sportives soit créé. Ce diplôme socio-sportif, sous forme de CQP vraisemblablement, serait de nature à conférer et à attester pour leur titulaire cette double culture indispensable à la réussite de projets à forte charge sociale et sportive garantissant que les personnels, qu'ils soient sociaux, ou sportifs, ne s'épuisent pas dans leur actions de remédiation par le sport ou de développement des pratiques sportives en QPV.

#14 L'inscription au Répertoire national des compétences professionnelles d'une qualification « socio-sportive »

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

4.1.3 Un secteur commercial à considérer

Les relations entre le ministère des Sports et le secteur commercial des pratiques sportives sont traditionnellement ténues. Toutefois, la démarche « gouvernance » a permis d'établir un dialogue.

Ainsi, les professionnels de la forme réclament des diplômes mieux adaptés à leurs spécificités que les actuels diplômes d'État. Ceux-ci pourront se construire dans le cadre de la nouvelle architecture des diplômes.

#15 L'invitation des professions commerciales à créer des CQP

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

Les dirigeants des salles de remise en forme réclament une clarification concernant la fréquentation de leurs établissements par des mineurs. Sur ce point, la réglementation actuelle est claire. Pour bénéficier des prestations d'une salle de fitness privée, associative ou commerciale, une adhésion est nécessaire, et l'adhésion des mineurs nécessite l'accord des parents. Cette obligation est identique à celle qui pèse sur les clubs. Toutefois, la norme d'application volontaire pour les salles de remise en forme prévoit que « le gestionnaire doit porter une vigilance particulière au regard des publics «à risque», notamment pour les pratiquants reprenant une activité physique et/ou sportive et pour les enfants de moins de 16 ans. ». C'est vraisemblablement ce qui les retient d'ouvrir leurs établissements à ce public. Par ailleurs, cette même

norme impose pour certains types de salles que « *le gestionnaire doit exiger du pratiquant un certificat médical de non contre-indication à la pratique de l'activité de remise en forme, datant de moins de trois mois et à renouveler tous les deux ans.* ».

Il n'en reste pas moins que la vente de produits devra être régulée. En relation avec la direction générale de la santé, un colloque des gérants de salle sportive (fitness, remise en forme et musculation) sera organisé pour prévenir la consommation de produits dopants dans les salles de remise en forme. A terme, la labellisation des salles de remise en forme pourrait être mise en place.

4.2 Des gouvernances spécifiques à affirmer

Certains domaines de politique sportive sont à forts enjeux de gouvernance partagée. Il s'agit notamment du sport scolaire (1), du sport en quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) ou en territoire carencé (2), du sport-santé (3). Ceux-ci justifient, au moins momentanément, une gouvernance collégiale propre.

4.2.1 L'articulation du sport en milieu scolaire et du sport en milieu civil

La diffusion du label « génération 2024 » constitue la première mesure du programme d'appui à la candidature aux Jeux Olympiques et Paralympiques. L'objectif du ministère de l'Éducation nationale (MEN) est que 20 % des écoles et établissements soient labellisés en 2024.

Ce label récompense les établissements des premier et second degrés ainsi que de l'enseignement supérieur qui déploient des continuités entre le sport scolaire et le sport fédéral. Ces continuités peuvent être physiques (ouverture des équipements sportifs scolaires ou universitaires aux clubs), ou bien de l'ordre du croisement des pratiques (accès des écoliers aux clubs dans le cadre des projets éducatifs territoriaux, voire articulations sport scolaire - sport fédéral sur le temps de l'UNSS²⁴, ...), ou bien constitutives de dispositifs pour les sportifs de haut niveau de manière à favoriser un projet de vie établi en fonction de leurs besoins et non en adaptation aux besoins de l'institution scolaire ou universitaire.

Le suivi de ce label, qui sera prochainement étendu à l'enseignement supérieur, s'effectue dans le cadre d'une gouvernance régionale ad hoc sous co-pilotage des rectorats et des DRJSCS.

Cette coordination locale est doublée d'une coordination nationale au sein du groupe « horizon 2024 » pilotée par le délégué ministériel aux Jeux Olympiques et Paralympiques placé auprès du ministre de l'Éducation nationale. Elle associe le CNOSF, le CPSF, l'USEP, l'UNSS, l'UGSEL, les administrations d'État et le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques (COJO) et assure en outre le suivi d'un programme éducatif

24. Sur ce point, les débats ont mis en évidence la nécessité pour le CNOSF et l'UNSS à s'accorder pour définir une doctrine.

et sportif complet articulé autour de la diffusion des bonnes pratiques, le renforcement du sport scolaire, l'augmentation du nombre de sections sportives et de classes à horaires aménagés sport, ainsi que de l'installation de formations aux métiers du sport dans la voie professionnelle.

Ces avancées récentes sont précieuses et doivent être confortées en matière de haut niveau et de développement pour réussir les ouvertures envisagées par le MEN de 1 000 sections sportives et classes à horaires aménagés. Hors, en pratique, trop souvent, la décision de mise en place d'une section sportive se fait hors concertation avec les collectivités locales qui au final doivent trouver des solutions pour accueillir les sections dans les équipements sportifs.

#16 La définition concertée de la politique du HN en faveur des scolaires dans le projet sportif de territoire.

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiencie	Neutre

Le principe de ces créations pourrait être traité dans le cadre de la structure régionale de concertation de façon à créer des synergies entre l'éducation nationale et les collectivités. Pour les collectivités, il est en effet logique que « toute initiative prise ayant des conséquences sur les collectivités fasse l'objet d'une concertation avec les collectivités locales ».

#17 La définition concertée de la politique éducative sportive au niveau PEDT nouvelle génération

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiencie	Neutre

Le développement de la pratique sportive et la construction d'une politique éducative sportive relèvent selon les cas du niveau communal, supra communal, inter communal. Les acteurs, lors de la concertation, ont manifesté un intérêt pour la définition d'une politique éducative sportive au niveau des PEDT nouvelle génération (intégrant le dispositif plan mercredi).

#18 La modification des textes relatifs aux sections sportives et à la gestion des sportifs de haut niveau en milieu scolaire et universitaire

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiency	Neutre

En outre, pour améliorer la prise en compte des besoins des sportifs de haut niveau dans le secondaire et à l'université, une révision des textes successifs sera réalisée dans la perspective d'une mise en cohérence autour d'un seul objectif : accompagner les jeunes où qu'ils soient et quel que soit leur projet. L'empilement actuel des textes rend en effet difficilement lisible la volonté ministérielle d'adapter l'enseignement aux contraintes des SHN.

#19 La création en milieu scolaire d'une licence passerelle temporaire.

Evolution législative ou réglementaire			Non, conventionnel	
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiency	Neutre

Pour favoriser la découverte des pratiques, les acteurs de la concertation proposent la mise en place de la licence passerelle (sur la base de la licence scolaire) permettant de s'initier temporairement à différentes disciplines sportives. Un licencié scolaire pourra ainsi, sur une durée limitée, aller pratiquer en club sans avoir besoin de s'acquitter d'une nouvelle licence. Il faut noter que certaines fédérations en accord avec leur assureur acceptent déjà à titre d'essai des non licenciés pour des séances de découverte.

Cette possibilité pourrait être inscrite dans le cadre de la convention en cours de renouvellement entre l'Éducation nationale, le ministère des Sports, et le CNOSF.

Les objectifs des propositions font consensus. Les modalités de mise en œuvre devront être affinées.

4.2.2 Vers une gouvernance pour un sport émancipateur en QPV ou en territoire carencé

Le sport en QPV représente une réussite de notoriété internationale récemment signalée par le New-York Times²⁵. La fonction sociale du sport en France y est saluée : « *Des 23 joueurs que le sélectionneur français Didier Deschamps s'apprête à emmener en Russie, 8 ont commencé leur périple aux pieds des tours HLM de la banlieue parisienne.* »

La nécessaire complémentarité des acteurs fait consensus. Il s'agit de coordonner des fédérations très performantes (football, boxe, voile, basket...), et des acteurs socio-sportifs capables de véhiculer les valeurs du sport, d'être passeurs vers le sport fédéral et engagés en matière de remédiation sociale, mais aussi d'amener des fédérations supplémentaires à investir ces quartiers.

#20 L'intégration obligatoire du sport dans les contrats de ville

Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiencia	Neutre

Or, il faut signaler la difficulté à obtenir des financements dans le cadre des contrats de politique de la ville, le financement du sport étant souvent renvoyé au financement de droit commun notamment parce que les acteurs du sport ne parviennent pas à mettre en évidence son effet «système» et sa plus-value en faveur du lien social et de l'émancipation des individus.

Pour être en mesure de modéliser cet apport, les élus aux sports des communes et les acteurs souvent bénévoles du mouvement sportif et des réseaux socio-sportifs ont besoin de se professionnaliser avec, le cas échéant, l'appui par redéploiement des personnels des directions départementales de la jeunesse et des sports.

Sous réserve qu'ils s'organisent à cet effet, il serait nécessaire d'intégrer le sport dans **les contrats de ville** à titre obligatoire et non plus facultatif.

25. <https://www.courrierinternational.com/article/vu-des-etats-unis-ces-bleus-qui-font-rayonner-les-banlieues>

Ce point fait consensus, tout comme la nécessité de mettre en place une gouvernance locale spécifique pour développer le sport en territoire carencé dans le cadre de la structure régionale de concertation.

4.2.3 L'enjeu majeur du sport - santé

Depuis la loi de modernisation de notre système de santé du 26 janvier 2016, le sport-santé se structure essentiellement par l'action des acteurs des territoires, sous l'impulsion d'acteurs publics et privés, pour définir des programmes, des offres de service pour que les APS répondent à des besoins de santé.

L'actuelle mandature entend stabiliser une gouvernance nationale solide du sport-santé, qui aura vocation à être déclinée au plan régional. A cet effet, une stratégie nationale sport-santé (SNSS) est en cours de rédaction en lien avec les acteurs divers du mouvement sportif, les mutuelles, les acteurs privés, les collectivités, les sociétés savantes, les représentants des professionnels concernés, ainsi qu'avec le monde de la santé.

Elle s'inscrit notamment dans les orientations de la stratégie nationale de santé (adoptée par décret en décembre 2017) et du plan national de santé publique (adopté le 26 mars 2018). Dans ce cadre, les ministères des Sports et de la Santé se sont associés pour élaborer une stratégie nationale sport santé.

Cette stratégie commune en cours de construction, devrait être validée à l'occasion du Comité interministériel de la santé, présidé par le Premier Ministre, au début de l'année 2019.

#21 La systématisation d'une gouvernance territoriale du sport-santé				
Evolution législative ou réglementaire			Non	
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

Elle prévoira une gouvernance territoriale en capacité de promouvoir l'activité physique et sportive pour toutes et tous, tout au long de la vie.

Signalons que la création d'un observatoire de la santé des pratiquants et la labellisation de 500 maisons Sport Santé²⁶ seront des marqueurs centraux de cette stratégie. La démarche pour la concrétisation de l'un et de l'autre devra aboutir en 2019.

26. Lieux de diagnostic, d'orientation, et le cas échéant de pratique

On aurait pu aller plus loin

En proposant une gouvernance spécifique sur l'accompagnement des acteurs du sport sur le développement du numérique.

Le développement du numérique est de nature à apporter une réponse pour les pratiquants hors club, une réponse pour la mise en réseau des acteurs. ... Le numérique est un enjeu majeur du développement économique des fédérations.

En outre il convient également d'adopter une stratégie de gestion de la DATA sur le HN avec la mise en réseau des facteurs de la performance des sportifs entre les acteurs de la performance. Paris 2024 pourrait à ce titre constituer un formidable accélérateur du développement des outils numériques.

4.3 Des formations assouplies pour dynamiser l'emploi

Les acteurs de la concertation, qu'il s'agisse du mouvement sportif, des acteurs économiques ou des représentants de l'université, ont demandé que le système des formations du sport soit assoupli et rendu plus lisible pour dynamiser l'emploi sportif. C'est pourquoi, ils se sont accordés autour des principes suivants : un principe de proportionnalité pour les professions réglementées (1), et un arsenal de formation qui ne soit plus conçu exclusivement autour de l'encadrement des pratiques (2).

4.3.1 Un principe de proportionnalité des professions réglementées

Afin d'accompagner la demande, l'encadrement sportif porteur d'emploi, doit être encouragé. Toutefois, le périmètre des métiers du sport dépasse aujourd'hui les métiers de face-à-face pédagogique. L'architecture des formations doit donc permettre le déroulement de trajectoires individuelles autour des divers métiers du sport.

Les formations à l'encadrement sportif, même de niveau IV, et bien que souvent prises en charge (dispositifs de la formation professionnelle, Pôle emploi, aides des Conseils régionaux), sont coûteuses (entre 5 et 7 000 euros), et le nombre très important d'activités dont l'encadrement est réglementé²⁷, peut être cause d'une fragmentation, voire un obstacle à l'emploi sportif et à la mobilité professionnelle. Ce frein persiste malgré l'existence de « passerelles » notamment vers des diplômes délivrés par le ministère des Sports, et la cessation, en 1992, du monopole de l'État en matière de qualification dans le champ des professions « réglementées ». En outre, le dispositif global n'est plus suffisamment lisible.

27. Il s'agit de disciplines qui ne peuvent être enseignées contre rémunération qu'en possession d'un diplôme inscrit au code du sport qui comporte 1037 diplômes.

Pour favoriser l'emploi et construire des trajectoires ou parcours individuels, il sera donc nécessaire, d'une part, de revoir l'architecture des formations et, d'autre part, de réviser la réglementation pour limiter le nombre des professions réglementées²⁸ en fonction des besoins objectifs liés à la sécurité des pratiquants.

Il s'agit de faire prévaloir un principe de proportionnalité réglementaire.

#22 La mise en place d'un principe de proportionnalité des professions réglementées avec des diplômes d'Etat circonscrits au besoin de sécurité des pratiques				
Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

La réforme devra dissocier le cadre réglementaire relatif à l'encadrement des pratiques, du dispositif de formation nécessaire pour le développement économique du secteur.

Les diplômes d'État devront également être mieux articulés avec ceux délivrés par les autres certificateurs (branches professionnelles, fédérations) et les qualifications devront s'organiser dans une logique de complémentarité.

Après validation par la Commission Professionnelle Consultative (CPC) des métiers du sport et de l'animation, les qualifications qui se révéleraient utiles au développement du sport mais sans nécessité liée à la réglementation relèveraient du droit commun et donc de la possibilité d'enregistrement au registre national des certifications professionnelles (RNCP) par les porteurs, notamment les branches professionnelles (CQP) et les fédérations (TFP).

Enfin, devraient être favorisés les parcours à l'intérieur d'une filière sport « élargie »²⁹, dont les STAPS, en engageant un travail approfondi sur la notion de bloc de compétences.

Cette évolution, associée à des avancées récentes, comme la création de dispositifs de sécurisation des groupements d'employeurs ou la prochaine reconnaissance du statut de tuteur de l'apprentissage pour un bénévole devrait être de nature à stimuler l'emploi sportif qui ne devrait plus se concevoir exclusivement autour de l'encadrement des pratiques.

28. C'est-à-dire inscrites à l'annexe II-1 du code du sport

29. Fédérations, Etat (sport, EN et université), branche professionnelle

Afin de favoriser les mobilités des professionnels au sein de la filière sport, les formations reconnues par les acteurs économiques que sont les fédérations ou les branches pourront offrir des qualifications comprenant, outre des compétences d'encadrement, des compétences offrant des perspectives professionnelles élargies à l'événementiel sportif, au management, et au développement,... Aujourd'hui, en effet, les associations, et bien sûr les entreprises, ont besoin de compétences professionnelles larges.

Cette évolution de l'architecture des formations est centrale pour un développement sans entrave de la filière du sport qui devra développer l'hybridation des métiers, et les coopérations entre les branches professionnelles dans le cadre par exemple de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) de territoire.

4.3.2 Un modèle économique renouvelé de l'emploi sportif

L'emploi sportif est aujourd'hui pluriel dans ses métiers (encadrement, management, commerce...), dans ses champs conventionnels (CCN sport, CCN centres équestres, CCN Golf, CCN commerce des articles du sport, ...), dans ses statuts (associations, structures commerciales, collectivités publiques, travailleurs indépendants...).

#23 Le recentrage des aides à l'emploi sur le métier de développeur				
Evolution législative ou réglementaire			Non	
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

Il est marqué :

- par la saisonnalité, le temps partiel, voire très partiel, les CDD, un taux de rotation élevé ;
- une forte dépendance aux financements publics ;
- une part importante des fonctions d'animation et d'encadrement (60 % des professionnels assurent des missions d'animation ou d'encadrement sportif³⁰) ;
- des évolutions tendanciennes : vieillissement des professionnels de l'encadrement, difficulté à renouveler les dirigeants bénévoles employeurs ;
- une hybridation des métiers et formes d'emplois et des compétences croisées nécessaires pour répondre aux nouvelles formes de pratiques.

30. Selon l'association nationale Profession sport et loisirs

Les difficultés de pérennisation des emplois sont élevées, et la diminution du nombre des emplois aidés pose avec acuité la question de la professionnalisation et du modèle économique des clubs sportifs.

La concertation a mis en évidence plusieurs pistes d'évolution et notamment la nécessité de s'appuyer sur des structures de plus grande taille. Des groupements d'employeurs multi-disciplinaires comme « Profession Sport » existent. Ils doivent être valorisés et mieux utilisés. L'évolution des modèles économiques vers la prise en compte de nouvelles pratiques et en conséquence un recentrage des aides à l'emploi vers des postes de développeurs et non d'emplois de face-à-face pédagogique en sont une autre.

La construction d'un projet global en réponse aux besoins des territoires avec l'évolution vers un modèle intégrant une démarche d'accompagnement renforcé (agent de développement) s'avère nécessaire. En outre un accompagnement de la fonction employeur ainsi qu'un parcours sécurisé du professionnel (nouvelle loi sur la formation professionnelle) seront un gage de pérennisation des emplois.

On aurait pu aller plus loin

En systématisant les études sur l'emploi sportif au sein d'observatoires régionaux des emplois et des compétences afin d'orienter efficacement les politiques de formations

En rendant obligatoire la mise en place d'un plan de gestion et de développement de l'emploi sportif au niveau du projet sportif territorial et au niveau de la conférence des financeurs.

Ce plan emploi devant prendre en compte toutes les ressources humaines affectées au sport y compris le redéploiement des agents du ministère des Sports.

5 Cinquième partie : des parties prenantes prêtes à évoluer

Pour réussir le pari de la dynamisation de toutes les pratiques, il conviendra que chacun évolue et s'adapte à la nouvelle donne. Les évolutions pressenties ne pourront être réalisées qu'à la condition que tous les acteurs évoluent dans le même temps et de façon complémentaire. Au cours de la démarche, chaque acteur a pris conscience de sa responsabilité pour porter une part de la réussite collective.

La concertation a permis de dégager des lignes de force solides qu'il sera nécessaire d'affermir dans la loi « Sport et Société », comme dans le cadre des travaux relatifs à la réorganisation de l'État.

Le mouvement sportif a montré une détermination à évoluer pour devenir plus autonome et responsable (1). Les collectivités reconnues dans la gouvernance du sport comme un acteur essentiel souhaitent mieux se coordonner et évoluer vers une spécialisation « à la carte » de leurs interventions (2). Le monde économique, longtemps resté peu visible en matière sportive cantonné à des actions de mécénat ou de sponsoring, souhaite être partie prenante de cette nouvelle gouvernance (3). Quant à l'État, son périmètre d'intervention et son administration sont appelés à se transformer (4).

5.1 Vers un mouvement sportif plus autonome et responsable

L'enjeu du changement proposé consiste à concilier plus d'autonomie avec plus de responsabilité.

L'élection des présidents de fédérations par les clubs inscrite au programme du Président de la République, mais également la fin de la tutelle de l'État compensée par un contrôle de l'éthique des fédérations par le Comité national olympique et sportif français (CNOSF), ou encore leur notation externe par des agences indépendantes ainsi que le préconise le Conseil de l'Europe, pourraient constituer les fondements d'un nouvel équilibre constitutif d'une opportunité, autant que d'un défi.

5.1.1 La délégation et l'agrément

La concertation a abordé les questions relatives à l'agrément et à la délégation.

S'agissant de la délégation, un consensus s'est manifesté en faveur de son maintien. Elle offre en effet un actif immatériel incontestable aux fédérations, et constitue un facteur de sécurité des environnements de pratique pour l'État. La délégation, délivrée pour une Olympiade, est attribuée aux fédérations agréées

pour exercer des prérogatives de puissance publique³¹ : pouvoir normatif, délivrance de titre pour les championnats nationaux, pouvoir de subdélégation à une ligue professionnelle, sécurité des environnements de pratiques...

Certaines fédérations affinitaires demandent que l'État les protège de la concurrence du secteur commercial en leur conférant une « délégation de nature sociétale » en raison de leur apport au bien-être collectif. Or, dans une économie ouverte et concurrentielle, ce n'est pas envisageable. En effet tous les acteurs publics, privés, associatifs développant des pratiques physiques et sportives contribuent au bien-être collectif. Il convient, a contrario, qu'un État moderne établisse des règles qui garantissent des pratiques sécurisées en donnant sa chance à chaque secteur, tout en éclairant suffisamment un pratiquant devenu « consommateur ». La demande de certaines fédérations affinitaires n'est donc pas en cohérence avec la nouvelle gouvernance.

Plusieurs éléments font débat :

- d'une part, la question du nombre important de fédérations entraînant vraisemblablement une dilution des moyens³² ;
- et d'autre part, le caractère imparfait de l'agrément qui a une durée illimitée et ne permet pas de considérer certaines disciplines émergentes.

Certains participants de la concertation ont proposé que, pour des motifs d'efficience, soient définis des critères permettant une diminution du nombre de fédérations agréées : nombre de licenciés, intérêt général de la discipline... Toutefois, ce type de démarche n'a pas fait consensus. Déjà expérimenté, il a produit des « rapprochements forcés » pas toujours heureux.

#24 La mise en place d'une durée de vie limitée de l'agrément avec un dispositif de reconduction tacite				
Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

31. Ces prérogatives sont prévues aux articles L. 131-14 et suivants du Code du sport

32. La France compte 116 fédérations agréées, dont 38 fédérations olympiques et paralympiques présentes aux Jeux de Tokyo, contre un peu plus de 60 en Allemagne et de 50 en Italie, mais pour près de 300 en Grande Bretagne.

Sans que ce point ait fait consensus, il semble que la durée illimitée de l'agrément puisse toutefois être discutée. Rappelons que l'agrément délivré sans limitation de durée sous réserve du respect de dispositions obligatoires devant figurer dans les statuts fédéraux permet de recevoir des moyens de l'État et emporte reconnaissance d'utilité publique. Il n'empêche que certaines fédérations agréées sont en perte de vitesse. En outre, l'État ne souhaitant pas accroître leur nombre, hésite à reconnaître certaines fédérations émergentes, malgré l'intérêt du sport soutenu. On peut citer à cet égard l'exemple du Parkour, privé d'agrément et donc de reconnaissance de la part d'autres acteurs que l'État, telles les collectivités territoriales, qui, à l'instar du ministère des Sports, conditionnent leurs financements à la possession de l'agrément.

Dans le sillage de la concertation qui n'a pas pu dégager de consensus sur ce point, la question de la durée illimitée de l'agrément pourrait être posée. Si l'agrément était revu sur projet dans un pas de temps à définir³³, le nombre de fédérations agréées pourrait être réexaminé et de nouvelles fédérations pourraient être agréées.

La question de la délégation a fait l'objet d'un approfondissement qui a permis de proposer une hypothèse alternative. Elle consiste à définir la notion de discipline sportive d'une part. D'autre part, elle propose d'instaurer un système de déclaration volontaire permettant d'identifier l'ensemble des fédérations sportives, doublé d'un système d'habilitation soit pour le développement, soit pour le haut niveau, soit pour les deux domaines³⁴. L'habilitation « haut niveau » conférerait un monopole en matière de haut niveau, édition des règles techniques et organisation des compétitions. Cette habilitation ne conférerait pas de mission de service public. De ce fait, les litiges relatifs à l'exercice de la délégation seraient traités par le juge judiciaire. Les impacts de cette proposition présentée au comité de pilotage, n'ont pas été suffisamment expertisés pour faire l'objet d'une proposition « en dur ». Elle pourrait donc faire l'objet d'approfondissements ultérieurs.

L'évolution des règles de la délégation et de l'agrément devra également intégrer les possibilités évoquées dans la seconde partie du présent rapport : possibilité d'inscrire un diplôme au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP).

#25 L'élargissement du contenu de la délégation a minima à la création de diplômes

Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	dépenses	Economie

33. De l'ordre de deux à trois olympiades avec reconduction tacite possible dans un objectif de simplification

34. Cf rapport annexe « La délégation et l'agrément », Olivier Keraudren

5.1.2 L'indispensable évolution de la tutelle de l'État sur les fédérations

Ainsi que le constatait la note de problématique à l'origine de la démarche, la tutelle de l'État s'est exprimée « via le financement des fédérations, par l'obligation de flécher leurs actions sur des axes décidés au préalable par le ministère, qu'il s'agisse de haut niveau ou de développement des pratiques ». L'absence de latitude laissée aux dirigeants des fédérations a donc engendré soit des conduites de contournement de la part des fédérations, soit un manque de créativité. Dans la mesure où le principe de la délégation serait maintenu, il conviendra donc de faire évoluer les conditions de tutelle de l'État.

Au cours de la démarche, un consensus s'est rapidement dessiné autour de la nécessité de remplacer la tutelle par un contrôle qui s'organiserait autour des étapes suivantes :

- en amont du renouvellement de la délégation, la définition claire et collégiale des besoins de la société en prenant en compte les attentes sociales ;
- l'État expliciterait en outre clairement le niveau d'exigence structurelle par rapport aux fédérations. Ces exigences reposeraient notamment sur les principes de bonne gestion et de responsabilité sociale et environnementale : transparence de gestion, contrôle interne performant, comité d'éthique, féminisation des instances, plan de prévention du dopage... ;
- sur ces bases, un contrat de délégation pourrait être passé avec la fédération qui serait contrôlée en cours de délégation sur des données clairement établies quant aux objectifs de la délégation et au fonctionnement structurel de la fédération.

Ces évolutions coïncident avec les recommandations faites par le Sénateur Guillaume³⁵ en novembre 2015.

Signalons pour mémoire l'hypothèse qui a recueilli peu d'adhésion, du contrôle de légalité des actes des fédérations dès transmission à l'État, sur le modèle du contrôle de légalité des actes des collectivités locales. En revanche le contrôle du financement des fédérations qui sera assuré par la structure nationale ne tiendra bien sûr plus lieu de tutelle.

#26 L'abandon de la tutelle de l'Etat, remplacée par un contrôle des conditions structurelles de la délégation

Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiency	Neutre

35. <https://www.senat.fr/rap/r15-174/r15-1741.pdf>

5.1.3 Une responsabilisation du mouvement sportif en matière de transparence et d'éthique

En matière de transparence, ainsi que le préconise le Conseil de l'Europe³⁶, la mise en place d'un système de contrôle de la délégation en substitution de la tutelle inciterait le mouvement sportif à s'adapter pour être plus performant en s'inscrivant dans le cadre de standards internationaux de transparence et de bonne gestion qui s'imposent à tous.

Dans le contexte de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques, la France pourrait s'inspirer des recommandations du Conseil de l'Europe en matière d'éthique et de transparence : autocontrôle, normalisation et notation externe.

#27 L'adoption de pratiques de normalisation et de notation externe, le cas échéant la création d'un superviseur du sport				
Evolution législative ou réglementaire	Pas obligatoire			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiency	Neutre

Une première option pourrait être de co-construire un référentiel AFNOR, débouchant sur une norme, voire simplement d'utiliser la norme ISO 9001, permettant la labellisation des fédérations et la reconnaissance de leur bon fonctionnement, qui serait également rendu publique. Une telle norme co-construite avec le mouvement sportif participerait d'une régulation accrue par le mouvement sportif lui-même. Le mouvement sportif pourrait aussi lui-même sous l'égide du CNOSF créer sa propre référence de labellisation.

Les fédérations pourraient être notées par des agences indépendantes à l'instar des collectivités sur la base de critères élaborés en relation avec les fédérations.

Le cas échéant, un superviseur du sport pourrait être créé. Une étude est en cours sur ce point. Si l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe souligne l'importance de l'autonomie dans le sport, elle relève aussi que toute autonomie entraîne une responsabilité. L'Assemblée préconise que l'autonomie soit indissociable de critères de bonne gouvernance, en estimant que « l'on ne peut pas laisser le mouvement du sport remédier seul à ses défaillances »³⁷. Le monde du sport organisé doit accepter la participation de nouveaux acteurs pour adopter les réformes nécessaires, ainsi que des règlements spécifiques qui

36. Résolution 2199 (2018) de l'Assemblée Parlementaire du Conseil de l'Europe « Vers un cadre pour une gouvernance sportive moderne »

37. Idem 35

protègent les sportifs, garantissent l'intégrité des manifestations sportives ainsi que la responsabilité sociale et environnementale, et mettent en place des mécanismes de contrôle stricts concernant l'utilisation des fonds de développement.

En matière **d'éthique**, la majorité des fédérations présentes à l'atelier ont jugé pertinente une montée en puissance du CNOSF qui pourrait s'imposer comme leader en matière d'éthique. Cette éventualité a été confirmée par le groupe ayant approfondi ce sujet. La qualité du système de conciliation mis en place par le CNOSF montre qu'il a l'autorité morale nécessaire pour implémenter un ordre interne de bonne tenue.

Pour mémoire, la question de l'éthique se structure depuis la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique. Ce texte a été complété à plusieurs reprises par la suite. En effet, désormais, le président du CNOSF, le président du CPSF, les présidents des ligues professionnelles et les présidents de fédérations³⁸, ainsi que les organisateurs de grands événements sportifs internationaux³⁹ sont soumis à une déclaration de situation patrimoniale et d'intérêts auprès de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie publique (HATVP).

Conformément à l'article L.131-15-1 du code du sport, les fédérations sportives délégataires ont l'obligation depuis la loi du 1^{er} mars 2017 d'adopter une Charte éthique et de déontologie déclinant la Charte du CNOSF. Elles instituent en leur sein un comité doté d'un pouvoir d'appréciation indépendant, habilité à saisir les organes disciplinaires compétents et chargé de veiller à l'application de cette charte et au respect des règles d'éthique, de déontologie, de prévention et de traitement des conflits d'intérêts.

#28 L'élargissement de la mission du CNOSF à l'appui et au contrôle de la mise en place des chartes et comités d'éthique et déontologie des fédérations				
Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficienne	Neutre

Or, à ce jour, seules près de 20 % des fédérations se sont acquittées de cette obligation. Celles-ci mettent en avant des difficultés à définir son contenu et à mobiliser les bons acteurs.

Le CNOSF pourrait donc mettre en place une fonction d'appui auprès des fédérations. En outre, une commission nationale indépendante d'éthique du sport, qu'il pourrait abriter, pourrait contrôler la qualité et l'effectivité de ces chartes et comités.

38. Loi du 1er mars 2017 visant à préserver l'éthique du sport

39. Loi du 26 mars 2018 relative à l'organisation des jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, complétée par le décret du 29 mai 2018

La question du dispositif anti-corruption qui a été abordée lors du vote par le parlement de la loi relative à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques n'a pas été évoquée dans le cadre de la concertation dans la mesure où le dispositif de droit commun déployé par l'Agence Française Anti-Corruption (AFA) pourrait aussi concerner le mouvement sportif.

5.1.4 La question de l'élection, de l'éligibilité et du statut des dirigeants

Si les fédérations ne se sont pas adaptées suffisamment à la demande sociale, c'est en raison d'un double mouvement :

- le ministère des Sports n'a pas su déceler assez tôt les évolutions de la société car il a été conçu pour être, par l'exercice de sa tutelle sur les fédérations, le gardien d'un modèle fédéral tourné vers la compétition ;
- comme tout système électif, l'absence de limitation du nombre de mandats des dirigeants fédéraux n'a pas été propice à la créativité. De ce point de vue, l'élection des présidents par les clubs inscrite au programme du Président de la République constitue à cet égard un enjeu majeur qu'il conviendra de coupler avec une limitation du nombre des mandats successifs.

5.1.4.1 L'élection du président par les clubs

Lors de la campagne présidentielle, le Président de la République, Emmanuel MACRON, s'est engagé à « rendre le fonctionnement des fédérations plus efficace avec l'élection systématique des présidents de fédérations par les clubs ». Dans le contexte de la présente réflexion, cette promesse prend tout son sens. La dynamisation et la responsabilisation des fédérations sont en parfaite cohérence avec une élection plus directe des présidents. Cette évolution, le vote direct des clubs, ne fait pas consensus. Le mouvement sportif pourrait proposer « un panachage des collèges électoraux entre le vote direct des clubs d'une part (démocratie directe), et le vote indirect des clubs d'autre part, (démocratie représentative) ».⁴⁰

#29 La mise en place de l'élection des présidents de fédération par les clubs				
Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiencie	Neutre

40. Contribution du CNOSF

5.1.4.2 Le nombre de mandats

La question du nombre de mandats de président aujourd'hui illimité devra logiquement être posée. A cet égard, deux renouvellements successifs semblent constituer un compromis permettant à un projet fédéral de se déployer dans le temps au niveau national et de développer une stratégie internationale.⁴¹

#30 La limitation du nombre de mandats dans le temps

Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

5.1.4.3 La rémunération des dirigeants

L'accroissement des exigences envers les fédérations impose naturellement que leurs dirigeants soient disponibles et mieux formés. La question de la rémunération et de l'honorabilité des dirigeants a donc été posée.

Le cadre fiscal actuel permet la rémunération des dirigeants d'association, sur décision de l'assemblée générale, jusqu'à trois fois le plafond de la sécurité sociale, ce qui correspond à près de 10 000 euros. La contrepartie appréciée par l'administration fiscale repose sur la transparence financière, le fonctionnement démocratique, l'adéquation de la rémunération aux sujétions des dirigeants, et le respect du plafond de rémunération. Ces conditions sont cohérentes par rapport aux attentes vis-à-vis du mouvement sportif. Il conviendrait que plus de fédérations y fassent appel. Il faut noter que le statut de SCIC permet la rémunération du dirigeant exécutif dès lors qu'il y a contrepartie. Plus rien ne devrait faire obstacle à la mobilisation de cette possibilité.

#31 La création par le CNOSF d'un fond de modernisation des fédérations permettant notamment la rémunération des dirigeants

Evolution législative ou réglementaire			Non	
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

41. Les Think tank « Rénovons le Sport » et « Sport et Citoyenneté » proposent deux mandats

Dans le cadre du développement de la fonction de contrôle de l'éthique du CNOSF, un rôle d'avis pourrait lui être attribué sur ce point afin de faciliter la présentation de ce type de demande devant l'assemblée générale de la fédération.

5.1.4.4 L'honorabilité des dirigeants

Il serait en outre utile de rationaliser les règles relatives à l'honorabilité des dirigeants pour qu'une règle harmonisée s'applique indistinctement aux membres des instances dirigeantes des fédérations, des ligues professionnelles, du CNOSF et du CPSF. En l'état actuel du droit, les dispositions obligatoires des statuts des fédérations sportives agréées prévoient que la commission de surveillance des opérations électorales se prononce sur la recevabilité des candidatures par une décision prise en premier et dernier ressort. Une harmonisation pourrait consister à ce que soit demandé aux candidats qui souhaitent intégrer les instances dirigeantes du mouvement sportif de présenter à cette commission le Bulletin n°3 de leur Casier judiciaire. La présentation de cet extrait se retrouve dans diverses fonctions de nature éducative et serait cohérente avec la fonction de dirigeant de fédération sportive.

#32 L'harmonisation des règles relatives à l'honorabilité des dirigeants candidats à une élection fédérale

Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficienne	Neutre

5.1.5 Une évolution des missions du CNOSF

L'ensemble de ces évolutions pourrait compléter les missions du CNOSF en faveur de missions « ordinales » et de fonctions d'animation et d'impulsion.

Cette évolution est logique dans un contexte où le COJO sera dans les prochaines années, et encore plus à partir des Jeux de Tokyo l'interlocuteur principal du Comité International Olympique et du Comité Paralympique International.

Les évolutions du CNOSF seraient tournées vers l'éthique, l'arbitrage, les fonctions support en faveur des fédérations, tout comme vers l'animation du réseau des CROS et des CDOS. Ce dernier est de qualité inégale et reste à dynamiser. Ces évolutions, si elles aboutissent, sont de nature à constituer un bel héritage des Jeux : l'autonomie et la responsabilisation du mouvement sportif.

Dans ce contexte, on peut même imaginer, que le CNOSF financerait directement les CROS et CDOS qu'il animerait. Cette option a été ouverte par la Cour des Comptes et l'IGJS dans sa revue des dépenses d'avril 2016, évoquant le fait que « *cette procédure permettrait au CNOSF de s'assurer de la cohérence des actions menées localement avec les orientations et objectifs qu'il assigne et d'accompagner la restructuration territoriale du mouvement olympique et sportif* ».

#33 Le financement direct des CROS et CDOS par le CNOSF				
Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiency	Neutre

5.1.6 Les moyens de sécurisation et de responsabilisation du sport professionnel masculin et féminin

En dépit de l'organisation d'une Grande Conférence sur le sport professionnel français en 2016-2017, qui donna lieu à des travaux dans le cadre d'un groupe de travail sur les relations institutionnelles au sein du sport professionnel, l'encadrement juridique du sport professionnel et de l'articulation de sa gouvernance entre fédérations et ligues a quasiment toujours été conçu en opportunité, à l'occasion de litiges ou de situations de crises. Ces circonstances n'ont que rarement permis de prendre le recul nécessaire à la conception d'une organisation à même de garantir tout à la fois les intérêts essentiels des institutions en charge des composantes amateur et professionnelle des disciplines concernées, ainsi que des clubs associatifs et des sociétés sportives.

L'encadrement juridique actuel du sport professionnel français, défini pour l'essentiel il y a plus de quinze ans dans le cadre de la loi du 6 juillet 2000 et du décret n° 2002-762 du 2 mai 2002, apparaît aujourd'hui à certains en décalage avec les évolutions et les enjeux présents du secteur et les besoins de développement, notamment, des ligues et des sociétés sportives.

Si les ligues ne souhaitent pas remettre en cause le principe de la subdélégation qui les lie à leurs fédérations, elles revendiquent néanmoins de disposer de la capacité d'offrir à leurs clubs adhérents les conditions optimales pour s'inscrire durablement dans des calendriers d'investissement et d'exploitation propres aux activités économiques qu'elles exercent, ainsi que des garanties de non remise en cause

discrétionnaire de leur existence. Les fédérations, quant à elles, veulent prioritairement sécuriser le principe de solidarité entre composante amateur et professionnelle de leur discipline, leur modèle de formation des joueurs, ainsi que la compétitivité des sélections nationales.

Les nécessaires arbitrages à mettre en œuvre entre ces aspirations qui peuvent parfois s'avérer difficilement compatibles dans les faits supposent donc la recherche de points d'équilibre.

5.1.6.1 Aménager les relations entre ligues professionnelles et les fédérations

Dans le cadre de l'atelier d'approfondissement consacré à ce sujet, il est apparu opportun d'envisager des évolutions de l'encadrement juridique de la gouvernance du sport professionnel sur plusieurs points :

- l'octroi de la subdélégation, qui nécessiterait désormais l'approbation de la ministre, en lieu et place de l'approbation de la convention ;
- la durée de la subdélégation par la fédération à la ligue, qui serait reconduite tacitement à chaque renouvellement de la délégation de la fédération, sauf conditions de retrait explicite ;
- à l'échéance de la convention, celle-ci serait maintenue pour une durée supplémentaire éventuellement nécessaire à l'adoption de la nouvelle convention dans la limite d'un an ;
- les conditions de retrait de la subdélégation seraient encadrées pour faute grave, en prévoyant une compétence d'arbitrage du CNOSF ; la commission d'arbitrage du CNOSF serait l'instance compétente en cas de litige (à prévoir dans le code du sport) ;
- les modalités de retrait de la subdélégation nécessiteraient une approbation de la Ministre, comme ce devrait être le cas pour l'octroi de la subdélégation ;
- dans l'hypothèse où la fédération souhaiterait déléguer une nouvelle discipline professionnelle, la ligue existante disposerait d'un droit de préemption. La ligue devrait alors faire, dans un délai de trois mois, une proposition d'exploitation (dont le cadre reste à définir) ; en cas de refus par l'une des deux parties, la fédération pourrait déléguer cette nouvelle discipline à un autre opérateur ;
- la question de la commercialisation des droits d'exploitation des compétitions déléguées aux ligues doit être abordée à l'occasion de la subdélégation. Dans l'hypothèse où cette compétence serait transférée par la fédération à la ligue, ce transfert devra être organisé dans le cadre de la convention ; celle-ci devra intégrer les obligations suivantes : le respect du principe de solidarité entre les composantes professionnelle et amateur, le respect des équipes nationales et un temps d'exposition contractuel des compétitions féminines dans l'hypothèse où celles-ci leur auraient été déléguées ;
- la durée de la convention fédération-ligue, laissée à la liberté des parties, avec un maximum de 8 ans ;
- la convention fédération-ligue prévoirait les conditions de suivi de la délégation ainsi que de son contrôle.

Ces éléments pourraient amorcer un nouvel équilibre de nature à mieux sécuriser les ligues dans le respect des stratégies fédérales. L'idéal serait qu'ils soient approfondis sous l'égide du CNOSF dans la perspective d'un accord global.

#34 L'aménagement des relations ligues professionnelles-fédérations

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique			Oui	
Impact social			Non	
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

5.1.6.2 Le sport professionnel féminin

Le sport féminin relevant des disciplines encadrées par des ligues professionnelles est marqué par de fortes disparités de niveaux de développement, de structuration et de budgets, d'un sport à l'autre, voire d'un club à l'autre.

Il demeure ainsi particulièrement prématuré de parler d'un sport professionnel féminin qui serait organiquement et économiquement comparable avec le sport professionnel masculin. Ainsi et de façon emblématique, il apparaît imparfait de considérer le football féminin comme étant réellement doté d'un championnat professionnel, puisque seules quelques équipes de première division peuvent réellement revendiquer ce statut. C'est la raison pour laquelle dans le cadre des travaux du groupe de travail sur le développement du sport professionnel féminin de la Grande Conférence sur le sport professionnel français, il avait été préconisé de substituer aux termes de « sport professionnel féminin » les termes « sport féminin d'élite nationale ».

#35 Le soutien aux initiatives de la conférence permanente du sport féminin

Evolution législative ou réglementaire			Non à ce stade	
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

Pour autant, cette activité démontre des potentiels de développement extrêmement significatifs, comme en témoignent notamment depuis la fin des années 2000 les résultats d'audience recueillis pour la retransmission de compétitions féminines à des heures de forte écoute, qui démontrent les attentes du plus large public pour l'exposition des performances des championnes.

La création, rendue possible par la loi du 1^{er} mars 2017, d'une Conférence permanente du sport féminin (placée sous la présidence de la ministre des Sports et rassemblant des représentants des acteurs du mouvement sportif, de l'audiovisuel, des acteurs économiques du sport, de l'État et des élus locaux, ainsi que de personnalités qualifiées) a permis de déterminer un cadre de réflexions et d'élaboration de propositions visant notamment « à *concourir à l'accompagnement des acteurs en vue de la structuration et de la professionnalisation du sport féminin* ».

Cette instance a logiquement intégré la problématique du développement de la professionnalisation du sport féminin d'élite nationale dans ses priorités pour les mois à venir et devrait proposer des pistes de travail à l'automne sur le sujet.

5.1.7 Le développement d'une société sportive inclusive pour les personnes handicapées

L'enjeu réside dans la structuration à engager pour parvenir à une société inclusive, prenant mieux en compte les aspirations des personnes handicapées en matière de sport.

L'État, les collectivités territoriales, les acteurs du handicap et le comité paralympique et sportif français (CPSF) partagent la volonté d'amener plus de personnes handicapées à pratiquer une activité physique. Guidé par un constat d'insuffisance de la pratique sportive par ces personnes, cet impératif de développement nécessite d'être accompagné tant au niveau national dans le cadre d'une stratégie commune aux différentes parties prenantes (les personnes handicapées elles-mêmes, les départements, l'État et le CPSF), qu'à l'échelon territorial. L'essor du sport pour ce public repose en effet sur des solutions élaborées et personnalisées et donc sur une mise en réseau des acteurs de terrain. Il apparaît ainsi un besoin de coordination élargie, simple et formalisée aux niveaux national et territorial.

#36 La construction et mise en œuvre d'une stratégie nationale pluriannuelle du sport handicap

Evolution législative ou réglementaire	Non			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiencia	Neutre

Historiquement fortement structuré autour du sport paralympique, le CPSF se donne également pour ambition « *de contribuer, par le sport et l'excellence sportive, à inspirer une société où la diversité est pensée comme un catalyseur de richesses et d'intégration* ». Il regroupe désormais 29 membres qui tous, à des niveaux variés, développent ou animent des para-sports. 13 de ses membres disposent désormais de la délégation ministérielle haut niveau. Les deux fédérations historiques ont créé un maillage territorial important bien que sa densité soit inégale. Ces comités et ligues régionaux ou départementaux sont des acteurs forts du mouvement paralympique au niveau local et il convient de s'appuyer sur eux.

#37 La représentation du CPSF au sein des conférences régionales de financement du sport

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiencia	Neutre

Le rôle des départements dans le développement des pratiques adaptées doit devenir plus important. Le sport doit en effet pouvoir intégrer pleinement les projets de vie des personnes handicapées, ce qui suppose qu'il existe d'un côté une offre adaptée sur le territoire et que les MDPH soient en mesure d'informer et d'accompagner vers la pratique sportive. Les maisons départementales du handicap (MDPH) pourraient ainsi devenir des acteurs du développement des para-sports. A ce titre, l'ADF a fait part de son souhait que le sport handicap constitue une « brique » obligatoire du projet sportif de territoire élaboré dans le cadre de la conférence régionale des financeurs, afin que leur participation à cette démarche soit co-construite avec l'ensemble des parties prenantes, en particulier le mouvement sportif.

#38 Le travail sur un axe sport handicap dans les projets sportifs territoriaux

Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiencia	Neutre

Afin d'assurer une représentation territoriale du mouvement paralympique, il est proposé que le CPSF se dote d'un échelon régional. Il disposera ainsi d'un levier supplémentaire pour représenter le mouvement sportif à cet échelon de co-construction des politiques sportives, dans lequel les conseils départementaux seront également représentés.

#39 Le développement du réseau paralympique sur les territoires de proximité				
Evolution législative ou réglementaire			Non	
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiency	Neutre

5.2 Des collectivités mieux coordonnées développant localement des spécialisations « à la carte »

Associées au niveau national à la gouvernance du sport et au niveau territorial avec leur participation à la conférence du sport et à la conférence des financeurs, les associations représentant les collectivités ont affirmé l'ambition de mieux coordonner leurs actions et d'arriver progressivement à une spécialisation « à la carte » qui tienne compte des particularités des territoires (1). Pour les collectivités la question des normes est centrale. Une gouvernance spécifique existe avec la Commission d'examen des règlements fédéraux relatifs aux équipements sportifs (CERFRES), les collectivités souhaitent en renforcer les prérogatives (2).

5.2.1 Une cohérence renforcée pouvant organiser des spécialisations « à la carte » dans le cadre de la conférence des financeurs

Le sport est une compétence partagée. Néanmoins, la concertation a mis en évidence la nécessité d'organiser une plus grande cohérence territoriale.

Pour les collectivités, l'enjeu de la rénovation consiste à mieux se coordonner entre elles et avec les autres acteurs pour co-décider des orientations qui se déclineront sur leurs territoires et dont chacun financera la mise en œuvre. Les collectivités entendent ainsi demeurer dans un système de compétences partagées reflétant les divers aspects du sport.

#40 La définition par la Conférence régionale du sport d'un projet sportif territorial				
Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiency	Neutre

La concertation a permis d'esquisser les orientations suivantes jamais envisagées pour le sport.

Une coordination pourrait être rendue obligatoire sur les aspects structurants du sport (haut niveau, sport professionnel, équipements structurants, réduction des inégalités) qui se traduirait par :

- **un projet sportif territorial** élaboré en concertation...
- au sein d'une **Conférence régionale du sport, véritable « Parlement du sport »...**
- et financé au sein d'une **conférence des financeurs** associant les services déconcentrés de l'État, les organes régionaux et départementaux représentant le mouvement sportif, les régions, les départements, les intercommunalités, les communes et le monde économique.

Le mécanisme envisagé est le suivant : la Conférence régionale du sport (ou Parlement du sport) élabore le projet sportif territorial. La conférence des financeurs se répartit les financements dans le cadre d'engagements réciproques.

La concertation n'a pas été assez poussée pour déterminer comment cette Conférence régionale du sport pourrait être animée.

La concertation a été plus fructueuse concernant la conférence des financeurs. Il s'agit d'une instance de financement garantissant que chacun s'engage sur les compétences qu'il a décidées. Le vecteur contractuel de la conférence des financeurs pourrait prendre la forme de contrats pluriannuels d'orientation et de financement par grandes politiques retenues dont a minima le haut niveau, le sport professionnel, les équipements structurants, les inégalités d'accès à la pratique sportive sur les territoires, et le cas échéant les politiques émergentes comme le sport-santé. Ainsi, chaque acteur pourra prendre « à la carte » des engagements dans les domaines qu'il choisira.

#41 La signature entre la structure nationale et la conférence des financeurs d'un projet contrat de développement du sport territorial

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiency	Neutre

La structure nationale aurait vocation à financer, dans le cadre de ses priorités, certains domaines ou actions du projet sportif territorial (à l'exception du sport professionnel) dans le cadre d'un contrat de développement du sport territorial passé avec la conférence régionale des financeurs. Après une phase expérimentale, la conférence des financeurs pourrait être prévue par la loi.

Cette organisation en conférence des financeurs permettrait de limiter largement le système des appels à projets au profit d'un « **guichet unique** » pour les clubs et acteurs du sport. Si une telle organisation était mise en place, il serait conseillé aux fédérations qui font des appels à projets de rejoindre cette conférence des financeurs afin de simplifier la vie des clubs.

Ainsi, dans ce contexte de collégialité, les collectivités entendent mieux s'organiser sans toutefois désigner au niveau législatif des chefs de file : « des compétences partagées, mais une coordination obligatoire ».

Des spécialisations « à la carte » pourraient s'organiser, le cas échéant dans le cadre de conventions territoriales d'exercice concerté des compétences (CTEC) prévues par la loi du 27 janvier 2014 de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles (MAPTAM).

A titre d'exemple et selon les orientations définies collégialement et localement, les régions, pourraient se centrer sur les formations, le sport de haut niveau et sur le sport comme levier d'aménagement du territoire, les départements sur les usages socio-sportifs du sport, les financements structurants sur le handisport (le sport facteur d'inclusion sociale), les sports de nature, les établissements publics de coopération intercommunale (métropole, communauté urbaine, communauté d'agglomération, communauté de communes) sur les équipements sportifs structurants, le sport professionnel, l'emploi sportif et le sport de haut niveau et enfin les communes sur le sport de proximité, le soutien aux clubs.

La concertation a également mis en évidence la volonté très majoritaire des collectivités de cesser de financer les sports professionnels bénéficiant de droits TV importants de façon à réorienter leurs financements.

Enfin, certains territoires voudraient développer sur la base des Centres de ressources, d'expertise et de performance sportive (CREPS) des pôles de compétitivité et d'excellence qui centralisent les moyens et les décisions en matière de haut niveau.

Une attention particulière devra être portée aux territoires ruraux qui commencent à perdre des clubs sous le double effet d'une carence en bénévoles du fait du vieillissement de la population et de la difficulté en conséquence à s'adapter à de nouveaux publics ou de nouvelles pratiques.

5.2.2 Une gouvernance spécifique pour les normes sportives

En convergence avec la concertation, le Conseil National d'Evaluation des Normes (CNEN) réuni en séance le 13 juin dernier, vient de se prononcer en faveur de la mise en œuvre de la résolution adoptée par le Sénat en date du 28 mars 2018 pour accroître les prérogatives de la Commission d'Examen des Règlements Fédéraux Relatifs aux Equipements Sportifs (CERFRES) et accroître la concertation avec les collectivités.

Il s'agit notamment pour la CERFRES de pouvoir :

- contrôler les règles mises en place ;
- auditionner une fédération autoritairement ;
- donner des avis conditionnels ;
- s'auto-saisir de sujets normatifs ;
- se prononcer sur une norme passée.

#42 Le renforcement du rôle de la CERFRES				
Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiencie	Neutre

5.2.3 Une relation revisitée avec les clubs sportifs professionnels

Depuis l'avènement du sport professionnel dans les années 70, les relations entre les collectivités territoriales et les clubs sportifs sont étroites. En effet, le sport professionnel s'est largement développé avec des contributions publiques, qu'il s'agisse du financement des enceintes sportives ou du soutien sous la forme de subventions ou de prestations de services. Aujourd'hui, alors que le paysage du sport professionnel est très différent d'une discipline à une autre et d'un territoire à un autre, un consensus déjà amorcé dans le cadre de la grande conférence pour le sport professionnel se dessine en facilitant d'une

part, l'exploitation par les clubs professionnels des enceintes sportives (1), mais aussi leur réalisation (2), d'autre part, en supprimant les subventions aux sports bénéficiant de droits TV de manière importante (3) et en contrepartie en déplaçant les prestations de services que peuvent acheter les collectivités territoriales aux clubs sportifs professionnels (4). Ces points ont fait l'objet d'un approfondissement essentiellement juridique. Ils sont majoritairement partagés, mais pas parfaitement consensuels.

5.2.3.1 Favoriser l'exploitation des enceintes sportives par les clubs professionnels.

Les clubs professionnels souhaitent pouvoir disposer de « leurs outils de production » pour en maîtriser les revenus. Aujourd'hui les clubs sportifs doivent être mis en concurrence sur le fondement de l'article L2122-1-1 du code général de la propriété des personnes publiques.

Cet article est ainsi rédigé « Sauf dispositions législatives contraires, lorsque le titre mentionné à l'article L2122-1 permet à son titulaire d'occuper ou d'utiliser le domaine public en vue d'une exploitation économique, l'autorité compétente organise librement une procédure de sélection préalable présentant toutes les garanties d'impartialité et de transparence, et comportant des mesures de publicité permettant aux candidats potentiels de se manifester. Lorsque l'occupation ou l'utilisation autorisée est de courte durée ou que le nombre d'autorisations disponibles pour l'exercice de l'activité économique projetée n'est pas limité, l'autorité compétente n'est tenue que de procéder à une publicité préalable à la délivrance du titre, de nature à permettre la manifestation d'un intérêt pertinent et à informer les candidats potentiels sur les conditions générales d'attribution. »

#43 La suppression de la mise en concurrence des clubs pour l'exploitation des enceintes sportives réalisées pour ces clubs

Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique	Oui			
Impact social			Non	
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

Le 4^{ème} alinéa de l'article L2122-1-3 prévoit des dispositions permettant de s'affranchir de cette mise en concurrence « Lorsque les caractéristiques particulières de la dépendance, notamment géographiques, physiques, techniques ou fonctionnelles, ses conditions particulières d'occupation ou d'utilisation, ou les spécificités de son affectation le justifient au regard de l'exercice de l'activité économique projetée ».

Toutefois, cette disposition n'est pas suffisamment solide pour confier l'exploitation d'une enceinte sportive sans mise en concurrence. La proposition est de faire une exception pour l'exploitation des enceintes sportives par les clubs professionnels.

5.2.3.2 Étudier le subventionnement plafonné des enceintes sportives réalisées par les clubs professionnels.

La loi du 1^{er} mars 2017 permet aux collectivités d'accorder des garanties d'emprunts contractés en vue de l'acquisition, de la réalisation ou de la rénovation d'équipements sportifs par des associations ou des sociétés sportives.

Ces garanties sont plafonnées à 50 % du coût de l'investissement.

#44 L'autorisation de subventionner l'investissement pour des enceintes sportives dédiées aux clubs professionnels				
Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique	Oui			
Impact social			Non	
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

Pour les collectivités, cette disposition reste insuffisante pour permettre aux clubs de réaliser leurs équipements sportifs. En contrepartie de la suppression des subventions, la proposition est de mettre le code du sport en cohérence avec les règles européennes, à savoir la possibilité d'accompagner l'investissement au maximum à hauteur de 30 millions d'euros, toutes subventions confondues aux conditions suivantes⁴² :

- maximum de 30 millions pour des investissements inférieurs à 100 millions ;
- uniquement dans le cas d'un bail à construire avec retour à la collectivité à la fin de l'activité ;
- diversification de l'utilisation sur des bases transparentes, publiques et non discriminatoires ;
- toute forme de mandat confiant à un tiers la construction, la modernisation et/ou l'exploitation de l'infrastructure est attribuée sur une base ouverte, transparente et non discriminatoire, dans le respect des règles applicables en matière de passation des marchés publics.

42. Jean-Paul Omeyer ; Réflexions autour de la relation sport professionnel et collectivités

5.2.3.3 Supprimer les subventions aux clubs sportifs bénéficiant des droits TV importants

Les subventions des collectivités territoriales allouées aux clubs sportifs sont plafonnées à 2,3 millions d'euros pour chaque saison sportive (article R113-1 du code du sport) et ne peuvent être accordées que pour des missions d'intérêt général.

L'article R113-2 du code du sport définit 3 objets de subventionnement :

- 1° La formation, le perfectionnement et l'insertion scolaire ou professionnelle des jeunes sportifs accueillis dans les centres de formation agréés dans les conditions prévues à l'article L211-4 ;
- 2° La participation de l'association ou de la société à des actions d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale ;
- 3° La mise en œuvre d'actions visant à l'amélioration de la sécurité du public et à la prévention de la violence dans les enceintes sportives.

#45 La suppression des subventions aux clubs professionnels dont le pourcentage des droits TV est supérieur à 15 %

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique	Oui			
Impact social			Non	
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

Aujourd'hui, ce dispositif pose deux types de problèmes. En premier lieu, les élus locaux ont de plus en plus de difficulté à faire voter des subventions pour les clubs professionnels dont les budgets sont importants et qui bénéficient de droits TV de manière significative. Il s'agit plus particulièrement du football et du rugby.

En second lieu, pour les autres disciplines, le montant des subventions accordées dépasse parfois largement ce que peut réellement justifier le club.

En effet, seul le centre de formation peut faire l'objet d'un montant de subvention de plusieurs centaines de milliers d'euros. Mais pour des disciplines comme les sports de salle, le montant accordé est largement supérieur au coût réel du centre de formation. Ceci est de nature à mettre en risque les clubs professionnels subventionnés en cas de recours.

Dans ce contexte, la proposition est :

- d'une part, de supprimer les subventions aux clubs professionnels dont les droits TV sont supérieurs à 15 % du budget. Une autre condition pourrait être étudiée par rapport au montant des droits TV ;
- d'autre part, redéfinir les subventions pour mission d'intérêt général. A ce titre, nous reprenons les propositions formulées lors de la Grande Conférence sur le sport professionnel à savoir :
 - considérer le soutien aux centres de formation comme une mission d'intérêt général spécifique qui relève, d'une part, de l'intercommunalité (communauté de communes, communautés d'agglomération, communauté urbaine, métropole) et, d'autre part, de la région ;
 - faire évoluer les missions d'intérêt général autour du développement de la discipline sportive sur le territoire intercommunal. La subvention qui relève du niveau intercommunal vise à soutenir le développement de la pratique sur le territoire à travers différentes actions conduites auprès des communes et des clubs du territoire : mise en réseau des clubs, organisation de séances d'entraînement entre clubs avec les meilleurs jeunes sportifs de chaque club, organisations de rencontres, information et formation des entraîneurs / éducateurs, mutualisation du suivi médical, formation des dirigeants, invitation aux matchs des jeunes des clubs du territoire...

S'agissant d'un régime d'aide, il devra faire l'objet, le cas échéant, d'une procédure de notification à la Commission européenne.

#46 La redéfinition des missions d'intérêt général pour l'octroi de subventions aux clubs professionnels.

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique			Non	
Impact social			Non	
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiencia	Neutre

5.2.3.4 Déplafonner les prestations de services

La contrepartie de la suppression des subventions aux clubs professionnels recevant des subventions d'un montant supérieur à 15 % du budget est le déplafonnement de l'achat de prestations de services. L'article D113-6 du Code du sport dispose que les sommes versées par les collectivités territoriales ou leurs groupements aux sociétés sportives en exécution de contrats de prestation de services, ou de toute convention dont l'objet n'entre pas dans le cadre des missions d'intérêt général sont plafonnées à 30 % du

total des produits du compte de résultat de l'année précédente de la société dans la limite de 1,6 million d'euros par saison sportive. La proposition est de dé plafonner l'achat de prestations de services qui doit répondre aux besoins de la collectivité et se négocier au prix du marché.

L'objectif est de ne pas limiter l'achat de visibilité que représente un club professionnel dès lors que les prestations de qualité sont acquises au prix du marché.

#47 Le dé plafonnement du montant des prestations de service.

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique			Non	
Impact social			Non	
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiency	Neutre

5.3 Une montée en puissance du monde économique

Le monde économique est longtemps resté peu visible en matière sportive, cantonné à des actions de mécénat ou de sponsoring par le soutien de certains sportifs à fort potentiel médiatique ou aux clubs locaux.

La filière économique du sport, créée en mars 2016, a mis en exergue la capacité économique et sociale du marché du sport qui représente au sens large environ 300 000 emplois, un chiffre d'affaires de près de 37 milliards d'euros par an, ainsi qu'un savoir-faire et une expertise reconnus, de la conception de matériel sportif à la gestion des infrastructures, en passant par l'économie numérique. A cet égard, le marché mondial des grands événements sportifs, qui représente près de 50 milliards d'euros par an, constitue une opportunité majeure de développement. La croissance de la demande sportive mondiale ouvre en outre des opportunités très significatives à l'export pour les entreprises françaises, appuyées par Business France, tant en matière d'équipements que d'offre de services.

Or, au cours de la démarche de concertation, c'est l'ensemble du « monde économique », et pas uniquement la filière sport qui a manifesté intérêt et soutien pour le sport.

C'est pourquoi, le MEDEF a été accueilli au comité de pilotage de la démarche (1).

Le monde économique a ainsi montré un intérêt pour le sport au regard non seulement du marché du sport, mais également en tant qu'acteur du sport par le sport d'entreprise (2) et le sport-santé, par son implication en matière de haute performance (partenariat technologique et en soutien aux athlètes), et en matière de sponsoring.

5.3.1 La représentation du monde économique dans la structure

Dans ce contexte, la représentation du monde économique dans la structure nationale est un enjeu encore en cours de concertation. Le collège pourrait accueillir un nombre substantiel d'acteurs désignant au Conseil d'administration le nombre de représentants défini dans les statuts. L'avantage d'un tel collège ouvert serait de permettre une large adhésion à la structure nationale de gouvernance.

En toute hypothèse, il est apparu que la représentation adéquate du monde économique devrait pouvoir être en mesure de produire des apports à la réflexion collective, partager des expériences, apporter en compétence, mobiliser un réseau le plus dense possible et présent dans les territoires.

A cet effet, a minima, la présence des deux principales organisations représentatives pour le patronat et les salariés semble pertinente, tout comme la principale organisation sectorielle.

5.3.2 Le sport d'entreprise

Le sport d'entreprise a été longtemps conçu comme un appui au management pour favoriser la cohésion au sein des entreprises, ainsi que comme un avantage consenti par l'employeur au profit des salariés. Dans ce contexte, plusieurs requalifications en avantage en nature ont été pratiquées par les URSSAF.

#48 L'intégration de l'organisation du sport d'entreprise dans le cadre d'accords d'entreprises et la considération de celle-ci comme une activité sociale et culturelle menée par le Comité d'entreprise

Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

Or, aujourd'hui le positionnement du sport d'entreprise évolue avec la prise de conscience de l'intérêt de l'activité physique pour la santé et le bien-être au travail. Des études récentes montrent que le sport d'entreprise permet de réduire le taux d'absentéisme de 6 %, et d'accroître la motivation au travail. Le sport d'entreprise ainsi objectivé et pratiqué de façon volontaire, constitue donc un avantage pour l'employeur comme pour les salariés. La pratique sportive constitue un facteur de bien-être au travail, mais aussi un facteur de productivité et de lutte contre l'absentéisme.

Lorsque l'activité sportive contribue à la qualité de vie au travail, une évolution législative pourrait, d'une part, inscrire les Activités Physiques et Sportives (APS) parmi les sujets de la négociation collective sur la qualité de vie au travail et, d'autre part, les assimiler expressément au sein des « activités sociales et culturelles » menées par les comités d'entreprise.

5.4 Une administration de l'État transformée

L'État focalisé jusqu'à présent sur un sport presque exclusivement fédéral, devrait se repositionner sur une compréhension globale du sport en prenant de la hauteur pour comprendre et anticiper toutes les pratiques dans une perspective de régulation proportionnée, et de protection du consommateur (nudges, campagnes...).

5.4.1 Une évolution du positionnement de la direction des sports

Si les évolutions décrites intervenaient, la direction des sports devrait passer d'un positionnement sur un « marketing de l'offre fédérale » à « un marketing de la demande ou du service rendu à l'utilisateur ». A cet effet, elle devrait développer une expertise en matière d'observation, mais aussi de « financement du sport », d'économie du sport, d'interministérialité...

Dans ce contexte, la direction des sports serait réorganisée.

5.4.1.1 L'observation des pratiques sportives, de la sociologie et de l'économie du sport

La première mission serait articulée autour des domaines suivants :

- l'observation et l'anticipation des pratiques et des modèles économiques. Dans ce contexte, le maintien du service de statistique interministériel s'impose ;
- le soutien à la filière de l'économie du sport en relation avec le ministère de l'économie ;
- l'expertise en matière de financement.

Pour assurer cette évolution majeure, l'Observatoire de l'économie du sport serait transformé en un observatoire de l'économie du sport et des pratiques sportives. Cette perspective est indispensable pour élaborer un socle conceptuel convaincant sur l'impact social du sport.

#49 La réforme de la direction des sports dans le cadre d'une restructuration accompagnée par la direction des ressources humaines du ministère

Evolution législative ou réglementaire	Oui (R)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

5.4.1.2 Des fonctions juridiques et de contrôle substantiellement renouvelées

Plusieurs évolutions seraient entreprises à cet égard :

- en matière de contrôle des fédérations en remplacement de la tutelle ;
- évolution de la tutelle administrative et technique sur les établissements nationaux et régionaux ;
- organisation de la tutelle de l'agence nationale de concertation et de financement du sport.

5.4.1.3 Une capacité à conduire des programmes interministériels

Tournée vers l'observation des pratiques et leur encouragement ou bien la régulation, la direction devrait être en capacité de définir des stratégies interministérielles de développement des pratiques qui devraient se décliner en région (sport d'entreprise, mobilités douces, soutien à la reconnaissance des compétences des sportifs et des bénévoles, articulation sport scolaire-sport fédéral, usages du numérique dans le sport, développement du sport-santé...)

Ces stratégies interministérielles qui auraient été naturellement co-construites avec les partenaires dans le cadre de l'agence du sport seraient portées au sein de l'État par la direction des sports.

5.4.1.4 Une approche raisonnée et proportionnée de la sécurité des pratiques et des contenus de formation des encadrants

L'édiction des normes devra répondre à un impératif de proportionnalité, tant en matière de protection des pratiquants que de définition des diplômes d'État.

En matière de sécurité des pratiques, l'observation et la conduite de campagnes de prévention restent fondatrices, toutefois, la définition des contenus des diplômes d'État répondra à une proportionnalité des besoins, et au principe européen de libre circulation.

5.4.2 La politique internationale et européenne de la France mieux articulée

La politique internationale et européenne de la France pourrait faire l'objet d'une concertation formalisée autour du ministère des Sports, de l'ambassadeur du sport et du mouvement sportif, le sport étant un facteur d'influence important pour la France.

Le sport est porteur d'une forte puissance collective. Le site du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères rappelle que « le sport est un vecteur important d'attractivité et une vitrine pour le rayonnement de la France ». L'histoire des Jeux Olympiques et Paralympiques est jalonnée de son rôle en matière de diplomatie informelle en tant que catalyseur ou de révélateur de rapprochement ou de différences de vue. Les performances des athlètes, mais aussi la capacité à accueillir les événements sont les principaux attributs du rayonnement sportif...

#50 L'étude de la réactivation d'une instance de concertation en matière de relation et de coopération internationale

Evolution législative ou réglementaire			Non	
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie Recettes	Efficience	Neutre

Aujourd'hui, plusieurs entités conduisent des politiques à l'international au-delà du seul accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques. D'une part, la direction des sports porte une politique sportive internationale par le positionnement du ministère au sein de multiples instances multilatérales (AMA, UE, Conseil de l'Europe, OCDE, UNESCO, CONFEJES, OIF....), par son soutien aux accords de coopération bilatérale, par sa politique de soutien aux grands événements sportifs. D'autre part, le COJO portera une stratégie propre à la valorisation des JOP à l'international.

Or, les Jeux de Paris 2024 constituent une occasion exceptionnelle de faire vivre une politique sportive à l'international, en capitalisant sur le slogan « Made for Sharing ».

Dans ce contexte, il pourrait être utile de réactiver une structure telle que le Comité français du sport à l'international (CFSI) qui avait pour avantage de constituer une instance souple de coordination créée pour asseoir une coordination internationale dans la phase de pré-candidature aux Jeux de 2024. Ce sujet a été effleuré à plusieurs reprises pendant la concertation sans trouver d'issue claire, mais sans déclencher non plus d'opposition majeure.

Une telle organisation collégiale qui pourrait réunir l'État et le mouvement sportif serait de nature à asseoir le rôle de chacun et à réunir les principaux acteurs pour un positionnement renforcé à l'égard des pays et continents voisins.

Une telle recommandation pourrait avoir un impact économique favorable dès lors qu'elle pourrait s'étendre à certains secteurs économiques.

Un impact positif sur les finances publiques est possible si la coordination permet de se tourner vers de nouveaux marchés ou de nouveaux modes d'économies des fédérations.

Il est enfin nécessaire que la Direction des sports, comme les fédérations sportives, soit organisée pour répondre à cet enjeu d'un positionnement fort au niveau international.

5.4.3 L'évolution des autres services du ministère des Sports

Des services déconcentrés profondément revus pour projeter une approche interministérielle et interinstitutionnelle

Au niveau des territoires, les projets sportifs territoriaux s'élaboreront dans le cadre de la **conférence régionale du sport** constituée notamment de l'État dont les CREPS, du mouvement sportif, des collectivités, des entreprises, des CFA métiers du sport, des groupements d'employeurs...

#51 L'évolution des services déconcentrés en phase avec la nouvelle gouvernance

Evolution législative ou réglementaire			Non	
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie Recettes	Efficiencie	Neutre

L'agence nationale financerait en fonction de ses moyens et de ses priorités les projets sportifs territoriaux. Les collectivités seraient amenées à prendre des engagements dans le cadre de politiques contractuelles décidées en fonction des priorités locales. A minima, seraient coordonnées les approches en matière de haut niveau, de sport professionnel, ainsi que les actions collectives en matière de développement (santé et réduction des inégalités). Toutefois, d'autres priorités pourraient être retenues comme par exemple, un schéma directeur des piscines, un plan emploi...

Il sera également nécessaire que les services déconcentrés en région portent le programme interministériel des sports défini au niveau national en cours d'approfondissement : sport de haut niveau dont suivi socio-professionnel, sport et santé, sport d'entreprise, prévention des discriminations...

La mission d'accompagnement opérationnel de l'INSEP serait sans changement mais son cadre stratégique serait assuré par la structure nationale.

Quant aux CREPS, ils sont apparus comme des structures d'avenir inscrites dans le projet sportif territorial.

Centrés sur leurs trois missions (haut niveau, formation, accueil des stagiaires), ils doivent s'affirmer comme tête de réseau pour le haut niveau en offrant des services de qualité à l'ensemble des sportifs du territoire répertoriés sur les listes, qu'ils soient inscrits ou non dans des structures d'accès au haut niveau (dans et hors CREPS)

#52 L'inscription des CREPS dans le projet sportif territorial				
Evolution législative ou réglementaire			Non	
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiencie	Neutre

Compte tenu de leur statut d'opérateur de l'État et de la Région, ils doivent également devenir à terme des acteurs locaux de la gouvernance élargie en qualité de conseils et experts de l'État, des collectivités territoriales et du mouvement sportif sur le développement des pratiques sportives.

Intégrés dans un environnement concurrentiel, ces établissements doivent conforter leur positionnement comme organismes de formation aux métiers du sport et de l'animation en prenant en compte le nouveau cadre réglementaire du secteur et l'impératif de professionnalisation des différents acteurs.

L'ouverture des champs d'intervention à la recherche appliquée avec les universités et l'écosystème de recherche/innovation (pôle de compétitivité...), sous la coordination de la structure en charge de la haute performance, peut aussi être une opportunité.

5.4.4 Les Cadres Techniques Sportifs (CTS)

Le dispositif des CTS représente un vecteur déterminant de l'aide que l'État apporte aux fédérations. Ces 1 600 ETP, valorisés à hauteur de 104 M€, apportent en effet au sport expertise et technicité. Les CTS possèdent une formation sportive et éducative de haut niveau doublée pour les directeurs techniques nationaux (DTN) d'une forte expérience managériale qui ne se trouve pas sur le marché des formations privées.

Alors qu'il convient pour les fédérations de contribuer à l'effort de développement de 3 millions de pratiquants supplémentaires, et de doubler le nombre de médailles, il importe donc de maintenir et de conforter ce vivier des CTS.

Ainsi que l'ont relevé plusieurs rapports, la gestion des CTS devra toutefois être dynamisée : mutualisation à trouver en matière de haut niveau avec la recherche de spécialisation dans les techniques d'entraînement, et en matière de développement pour les fonctions de développement ou de formation. Cette mutualisation se traduira par la transformation de postes de CTS en CTS interfédéraux. Enfin, l'amélioration de leur répartition géographique devra être recherchée.

#53 Le rattachement des CTS aux DTN, et une évolution dans le cadre des objectifs contractualisés dans le cadre de la délégation en débat

Evolution législative ou réglementaire	Oui (L)			
Impact économique			Non	
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiency	Neutre

Ils sont aujourd'hui en double ou triple commande, sous l'autorité hiérarchique du DRJSCS, et fonctionnelle du DTN, en lien avec le projet fédéral de la ligue régionale. Pour éviter les doublons dans un contexte où l'efficacité de la dépense publique est recherchée, il sera nécessaire de décider de leur rattachement hiérarchique soit auprès des DR, soit auprès des DTN. Ce point fait débat.

6 Le sport conçu comme un investissement social

Le sport renvoie parfois l'image de cours obligatoires et pénibles au collège ou au lycée. Le sport évoque aussi le spectacle sportif dont la puissance à fédérer la nation est atténuée par la courte durée du phénomène d'union qu'il suscite. Les grands événements sportifs se déploient de surcroît au grand dam de quelques récalcitrants non accessibles à leur valeur symbolique réelle, quoiqu'éphémère.

Mais, le sport, c'est bien plus que cela. Pour preuve, quelques éléments attestés scientifiquement, ou constatés durablement.

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), le sport et l'activité sportive sont bénéfiques pour les plus âgés afin d'améliorer l'endurance cardio respiratoire, l'état musculaire et osseux, et de réduire le risque de maladies non transmissibles, de dépression et de détérioration de la fonction cognitive.

Pour l'OMS encore, le sport est utile pour la santé non seulement à titre préventif mais aussi dès qu'un problème de santé survient : diabète, asthme, hypertension... Pratiqué très jeune, ses effets sont d'autant plus bénéfiques qu'ils s'enracinent dans des pratiques individuelles durables.

Pour l'entreprise et les salariés, une étude récente⁴³ commanditée par le Comité National Olympique et Sportif Français et le Medef, avec le soutien financier d'AG2R La Mondiale, démontre les bienfaits du sport à la fois pour l'entreprise, l'individu et la société : moins 6 % de taux d'absentéisme, et une motivation renforcée...

Le sport est un puissant vecteur d'émancipation, tant pour les femmes⁴⁴ que pour des publics ou acteurs spécifiques. L'Agence pour l'Éducation par le Sport, par exemple, par son programme d'insertion professionnelle « Déclics Sportifs » détecte, forme et intègre en entreprise des jeunes issus de clubs sportifs.

6.1 Quels apports sociaux du sport ?

Plusieurs éléments sont à considérer à ce titre, en plus des apports précités du sport : le poids de la filière sport dans le PIB, soit environ 35 milliards d'euros de dépenses représentant 1,9 % du PIB, la valeur de l'action des 3 à 4 millions de bénévoles estimée à près de 5 milliards d'euros.⁴⁵

43. Enquête réalisée par Harris Interactive en ligne du 10 au 12 octobre 2017. Échantillon de 1 018 personnes, représentatif des Français âgés de 18 ans et plus.

44. Cécile Ottogalli-Mazzacavallo

45. Une étude à l'initiative du CNOSF est en cours pour une estimation réactualisée du poids du bénévolat.

Les économies liées à la pratique sportive se précisent par ailleurs. Une récente étude réalisée par le ministère des Sports montre qu'une augmentation de 10 % du taux de pratique « rapporte » près de 300 millions d'euros (en économie sur les dépenses de santé notamment). Une étude du ministère des sports en collaboration avec l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques (OCDE) est en cours pour affiner l'impact économique des politiques d'activation de la pratique d'activités sportives sur les finances publiques. Ses premiers résultats devraient être connus fin 2018.

En 2008, un panel d'experts (économistes, médecins) du CNAPS (Conseil National des Activités Physique et Sportives) avait estimé à 250 € par sportif les économies pour la sécurité sociale. Cette étude avait été réalisée en 2008 en se basant sur la littérature internationale. Le CNAPS a été supprimé en 2008 de sorte que le rapport final n'est pas disponible publiquement en ligne. Cependant, des documents intermédiaires sont toujours disponibles. Au moment de la rédaction du rapport précité, le groupe d'experts avait conclu que la qualité des données ne permettrait pas de mettre en place une évaluation directe suffisamment robuste. La méthodologie a donc consisté en une revue de la littérature internationale sur le sujet. Les études qui ont servi à cette évaluation font référence et malgré quelques biais d'ordre méthodologique, cette estimation de 250 € peut être considérée comme sérieuse, tout à fait en phase avec les estimations plus récentes sur le coût de la sédentarité observée dans les pays de l'OCDE.

#54 L'intégration des impacts sociaux du sport dans l'observatoire de l'économie du sport

Evolution législative ou réglementaire				Non
Impact économique				Non
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

6.2 Les sources de financement public et privé

Pour les acteurs de la démarche, même si le financement de l'État est et restera marginal, il serait souhaitable qu'il demeure pour financer le sport de haut niveau, et contribuer « à donner le cap » en matière de développement des pratiques. Comme pour le financement du CNDS, « le sport pourrait financer le sport ». Le mouvement sportif et les collectivités locales avancent que le financement de la structure pourrait provenir de taxes affectées.⁴⁶

46. Le CNDS est financé par trois taxes affectées : taxe Buffet sur la cession de droits télévisés d'événements sportifs se déroulant en France, taxe sur les paris sportifs et prélèvement sur la Française des Jeux. Leur rendement s'établit à un montant de l'ordre de 350 à 400 M €.

Or la légitimité de ces taxes fait débat. Une mission parlementaire en cours sur le financement du sport devrait éclairer la question dans la perspective des discussions budgétaires.

#55 Le déplafonnement des taxes affectées au financement du sport

Evolution législative ou réglementaire	Oui (Loi de Finances le cas échéant)			
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficience	Neutre

Le mouvement sportif et les collectivités ont estimé nécessaire un financement public d'État de l'ordre 400 millions d'euros. Celui-ci correspond au montant des taxes existantes⁴⁷ qui ne seraient plus « plafonnées » lors de l'élaboration du budget de l'État. Le retour sur investissement de cette dépense serait positif. D'une part, les budgets de l'État et du CNDS correspondant au périmètre de la structure seraient supprimés. D'autre part, la dépense résiduelle pour l'État serait très largement compensée par les gains financiers de l'activité sportive sur les dépenses sociales (dépenses de santé, arrêts de travail, pertes de production, etc.). Certains pensent que cette piste permettrait de doter les politiques sportives d'un financement durable, assis en toute équité sur le rendement financier généré par l'activité sportive elle-même. Ainsi, le sport financerait le sport, dans un mouvement vertueux permettant d'accompagner résolument le développement de la pratique sportive et la haute performance au côté de ressources privées, notamment issues du mécénat.

Un tel montant permettrait de doubler l'engagement de l'État en matière de haut niveau pour le porter à 100 millions d'euros. En outre, il permettrait de poursuivre l'accompagnement financier de la majorité des fédérations dont le taux de dépendance de financement public reste encore élevé et de dynamiser les nouveaux réseaux socio-sportifs. Au niveau des territoires, les financements subsidiaires de l'État viendraient, en plus des financements locaux et privés des entreprises et des ménages, donner des impulsions à des dynamiques émergentes à fort retour sur investissement, comme le sport-santé par exemple, ou bien viendrait compenser des inégalités manifestes. Les collectivités restent attachées dans ce contexte à ce que les crédits de la structure nationale puissent intervenir en matière d'investissements notamment en territoires carencés. L'intérêt d'un financement par le mécanisme de contractualisation par l'agence via le projet sportif territorial consiste en la **structuration de projets** qui, à défaut, émergeraient peut-être, mais dans les territoires les plus riches et sans coordination. Une coordination avec les crédits de l'agence de

47. Taxe Buffet sur la cession de droits télévisés d'événements sportifs se déroulant en France et taxe sur les paris sportifs

cohésion des territoires sera nécessaire à cet égard.⁴⁸ Enfin, une attention particulière devra être portée au développement du sport et de l'activité physique dans les territoires ultra-marins marqués par un retard d'équipement et de pratiques. Tous ces éléments doivent bien sûr faire l'objet de précisions et d'arbitrages politiques.

Diverses autres solutions sont à examiner :

- Financement par un loto spécifique de la Française des Jeux comme en Grande-Bretagne ;
- Partenariat privé pour faire avec le sport professionnel des enceintes sport et service. Ce type de partenariat a été utilisé par quelques clubs professionnels pour permettre un financement différencié des infrastructures. Il conviendra d'étudier les modalités de ce modèle pour éventuellement le généraliser ;
- Financement participatif, « crowdfunding » ;
- Les obligations à impact social. Elles visent à faire financer par des investisseurs privés des programmes sociaux en conditionnant leur remboursement et leur niveau de rémunération financière à la réalisation d'objectifs de performance. Les principes de ces opérations ont été établis en juin 2017 par l'association internationale des capitaux de marché. Très récemment, Danone vient d'annoncer le lancement d'une obligation à impact social de 300 millions d'euros. Le groupe est le premier à réaliser une opération de ce genre dans le respect des principes établis ;
- Commercialisation de marque. Ce dernier point constitue une suggestion du CNOSF ; si l'hypothèse se précisait, il serait nécessaire de l'affiner en relation avec le COJO ;
- Emission de titres associatifs à l'instar de l'initiative récente de l'Union Nationale des Centres Sportifs de Plein Air (UCPA).

#56 L'expérimentation de nouvelles sources de financement

Evolution législative ou réglementaire				
Impact économique	Oui			
Impact social	Oui			
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficienne	Neutre

48. L'agence de cohésion des territoires est en cours de création

6.3 Le mécénat

Le baromètre Admical sur le mécénat d'entreprise montre que **le sport occupe toujours une place particulière** : il est le domaine le plus prisé par les entreprises mécènes (48 % d'entre elles, notamment les TPE) mais pour un budget plus modeste (12 % du budget total du mécénat). Il occupe la troisième position des secteurs bénéficiaires en termes de dépenses, mais il est en première position en termes de nombre de projets soutenus.

Le secteur du sport est en effet peu organisé en matière de mécénat. La concertation a identifié deux raisons principales : le mouvement sportif et le ministère des Sports ne savent pas approcher correctement les entreprises, le produit sportif n'est pas suffisamment « visible » pour les entreprises. Celles-ci sont en outre peu sécurisées car le mécénat est régulièrement considéré comme une niche par les administrations fiscales alors même que les entreprises déclarent ne pas pratiquer le mécénat principalement pour un motif de déduction fiscale, mais plutôt par souhait de soutenir des projets locaux dotés d'une visibilité satisfaisante. En outre, de façon globale, le mécénat est impacté par la crise économique et les baisses des budgets des entreprises.

#57 La coordination par le GIP de la recherche de mécénat sportif à travers une structure collégiale dédiée (fondation du sport français ?)

Evolution législative ou réglementaire				
Impact économique			Non	
Impact social			Oui	
Impact finances publiques	Dépenses	Economie	Efficiency	Neutre

Plusieurs demandes sont portées auprès des parlementaires pour faire évoluer le cadre juridique en faveur d'un développement du mécénat dans le champ sportif : augmenter le seuil de référence de 5 % du chiffre d'affaires pour la déduction de l'intervention financière en mécénat ou instaurer un forfait annuel ou établir une franchise de 10 000 € au mécénat au-delà desquels s'appliquerait le plafond actuel de 0,5 % du chiffre d'affaires.

Pour appuyer ces demandes, il sera nécessaire de développer un appui au mécénat sportif comme par exemple le ministère de la Culture qui a une mission « mécénat ».

L'enjeu de cet appui serait d'identifier et de sécuriser les domaines dans lequel le mécénat peut être déployé, à l'instar de ce qui a été fait dans le cadre du Pacte de Performance impulsé par Thierry Braillard. C'est pourquoi, parallèlement à la création d'une structure de gouvernance du sport pour la performance et le développement des pratiques, pourrait être créée une gouvernance partagée de mobilisation de financements privés. Les discussions se poursuivent sur ce sujet.

7 Conclusion

Bien que toutes les propositions ne fassent pas consensus, les acteurs de la démarche ont progressivement dessiné pour le sport une organisation polycentrique et participative pour proposer une offre de pratiques tout au long de la vie, et pour donner toutes les chances de succès aux meilleurs athlètes.

Attentive à apporter des réponses aux différentes demandes, cette organisation transgresse les habituels clivages : public - privé, scolaire - fédéral, État - collectivités, loisir - compétition...

Les mots-clés de la « gouvernance » ici proposée sont subsidiarité, complémentarité, éthique, responsabilité, contractualisation, interministérialité, proportionnalité...

Le système envisagé n'est pas un « compromis mou ». Il propose un nouveau mode de coopération entre des acteurs publics et privés à la fois au niveau national et sur les territoires. C'est au contraire un véritable défi parce que chaque acteur détiendrait une part de responsabilité pour l'avenir, et qu'aucun des acteurs ne prendrait le pas sur les autres...

La réussite de la rénovation, si elle était décidée, dépendrait de la capacité du système à dégager des objectifs clairs, ainsi que de la sincérité de chaque acteur à s'engager et à agir dans un cadre éthique et partenarial.

Est-ce possible ? Gageons que la dynamique des Jeux sera de nature à insuffler un tel changement pour un héritage large et durable.

8 Remerciements

C'était une gageure de réussir cette concertation avec des forces réduites. Nous l'avons fait avec les efforts de tous.

Le Comité national olympique et sportif français (CNOSF), le Conseil départemental de la Vienne et la Mairie de Caen ont accueilli quatre séminaires. Leurs présidents, Denis Maseglia et Bruno Belin, leur maire, Joël Bruneau, ainsi que leurs équipes, en sont chaleureusement remerciés.

Avant chaque séminaire, les commissions « sport » des associations d'élus, le mouvement sportif, et les équipes de la direction des sports se sont organisés pour produire une réflexion objective et constructive au-delà des postures historiques de chacun. Nous les remercions chaleureusement pour la qualité de leur production.

Nos remerciements particuliers vont à Ghani Yalouz et aux équipes de l'INSEP pour l'accueil des séminaires de lancement et de fin, ainsi qu'à Nathalie Cuvillier, cheffe de service de la direction des sports, qui a animé avec nous les ateliers des séminaires thématiques et à Michaël Pouillard, chargé de mission, qui a assuré l'organisation d'ensemble de la démarche.

Franck le Morvan, administrateur général du secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales, a rédigé l'annexe juridique du rapport, et Xavier Giguet, inspecteur général de l'administration, la synthèse de l'ensemble des rapports produits sur notre sujet.

Cet engagement collectif, sans lequel la production de ce rapport n'aurait pas été possible, associe enfin nos deux relecteurs, Jaques Donzel, inspecteur général de la jeunesse et des sports honoraire et Colin Miège, pour le Think Tank « sport et citoyenneté ».

Nos remerciements vont aussi à tous les collègues de la direction des sports qui ont synthétisé le travail des ateliers, et contribué aux réflexions.

Laurence Lefèvre, directrice des sports,
et Patrick Bayeux, docteur en sciences de gestion, consultant.

9 Synthèse des propositions

Rappel de la proposition	Loi	Règlement	Consensus
#1 Le sport défini comme un bien commun dans un article L 100-1 du code du sport modifié	X		X
#2 La création d'une agence nationale du sport sous la forme d'un GIP		X	X
#3 La désignation d'un « manager de la haute performance olympique et paralympique »		X	X
#4 Au sein du GIP, création d'une entité chargée du développement des pratiques sportives par le mouvement sportif fédéral et par les autres acteurs			X
#5 La systématisation des conférences régionales du sport	X		X
#6 La mise en place d'une conférence des financeurs avec l'État, le mouvement sportif, les collectivités territoriales et le monde économique	X		X
#7 La quantification économique de l'action bénévole au sein des politiques sportives		X	X
#8 La suppression des obstacles législatifs pour développer l'ESS pour les fédérations et les clubs (adaptation au statut de SCIC)	X		X
#9 La possibilité donnée à la fédération de définir le besoin et la récurrence d'un certificat médical en cas d'activité non compétitive	X		
#10 La mobilisation du Crédit formation du Compte d'Engagement Citoyen (CEC)	X		X

Rappel de la proposition	Loi	Règlement	Consensus
#11 La possibilité pour les bénévoles dirigeants de réclamer une vérification de l'honorabilité des bénévoles encadrants		X	
#12 La création d'un certificat GESI		X	X
#13 La reconnaissance des acteurs socio-sportifs non fédérés	X		X
#14 L'inscription au Répertoire national des compétences professionnelles (RNCP) d'une qualification « socio-sportive »		X	X
#15 L'invitation des professions commerciales à créer des CQP		X	X
#16 La définition concertée de la politique du HN en faveur des scolaires dans le projet sportif de territoire		X	X
#17 La définition concertée de la politique éducative sportive au niveau PEDT nouvelle génération		X	X
#18 La modification des textes relatifs aux sections sportives et à la gestion des sportifs de haut niveau en milieu scolaire et universitaire		X	X
#19 La création en milieu scolaire d'une licence passerelle temporaire			
#20 L'intégration obligatoire du sport dans les contrats de ville	X		X
#21 La systématisation d'une gouvernance territoriale du sport-santé			X
#22 La mise en place d'un principe de proportionnalité des professions réglementées avec des diplômes d'État circonscrits au besoin de sécurité des pratiques	X		X
#23 Le recentrage des aides à l'emploi sur le métier de développeur			

Rappel de la proposition	Loi	Règlement	Consensus
#24 La mise en place d'une durée de vie limitée de l'agrément avec un dispositif de reconduction tacite	X		
#25 L'élargissement du contenu de la délégation a minima à la création de diplômes	X		X
#26 L'abandon de la tutelle de l'État, remplacée par un contrôle des conditions structurelles de la délégation	X		X
#27 L'adoption de pratiques de normalisation et de notation externe, le cas échéant la création d'un superviseur du sport			
#28 L'élargissement de la mission du CNOSF en particulier à l'appui et au contrôle de la mise en place des chartes et comités d'éthique et déontologie des fédérations	X		X
#29 La mise en place de l'élection des présidents de fédération par les clubs	X		
#30 La limitation du nombre de mandats dans le temps	X		
#31 La création par le CNOSF d'un fonds de modernisation des fédérations			
#32 L'harmonisation des règles relatives à l'honorabilité des dirigeants candidats à une élection fédérale	X		
#33 Le financement direct des CROS et CDOS par le CNOSF		X	X
#34 L'aménagement des relations ligues professionnelles-fédérations		X	
#35 Le soutien aux initiatives de la conférence permanente du sport féminin			X

Rappel de la proposition	Loi	Règlement	Consensus
#36 La construction et la mise en œuvre d'une stratégie nationale pluriannuelle du sport handicap			X
#37 La représentation du CPSF au sein des conférences régionales de financement du sport		X	X
#38 Le travail sur un axe sport handicap dans les projets sportifs territoriaux	X		X
#39 Le développement du réseau paralympique sur les territoires de proximité			X
#40 La définition par la conférence régionale du sport d'un projet sportif territorial	X		
#41 La signature entre la structure nationale et la conférence des financeurs d'un projet de contrat de développement du sport territorial		X	X
#42 Le renforcement du rôle de la CERFRES	X		X
#43 La suppression de la mise en concurrence des clubs pour l'exploitation des enceintes sportives réalisées pour ces clubs	X		X
#44 L'autorisation de subventionner l'investissement pour des enceintes sportives dédiées aux clubs professionnels	X		
#45 La suppression des subventions aux clubs professionnels dont le pourcentage des droits TV est supérieur à 15 %		X	
#46 La redéfinition des missions d'intérêt général pour l'octroi de subventions aux clubs professionnels		X	X
#47 Le déplaçonnement du montant des prestations de service		X	

Rappel de la proposition	Loi	Règlement	Consensus
#48 L'intégration de l'organisation du sport d'entreprise dans le cadre d'accords d'entreprises et la considération de celle-ci comme une activité sociale et culturelle menée par le Comité d'entreprise	X		X
#49 La réforme de la direction des sports dans le cadre d'une restructuration accompagnée par la direction des ressources humaines des ministères sociaux		X	
#50 L'étude de la réactivation d'une instance de concertation en matière de relations et de coopération internationale			
#51 L'évolution des services déconcentrés en phase avec la nouvelle gouvernance			
#52 L'inscription des CREPS dans le projet sportif territorial			X
#53 Le rattachement des CTS aux DTN, et une évolution dans le cadre des objectifs contractualisés dans le cadre de la délégation en débat	X		
#54 L'intégration des impacts sociaux du sport dans l'observatoire de l'économie du sport			X
#55 Le déplaçonnement des taxes affectées au financement du sport	X (Loi de Finances)		
#56 L'expérimentation de nouvelles sources de financement	X		X
#57 La coordination par le GIP de la recherche de mécénat sportif à travers une structure collégiale dédiée (fondation du sport français ?)			X

10 Annexes

10.1 Annexe 1 : Note de cadrage commune adoptée lors du premier comité de pilotage du 22 novembre

Des acteurs responsables, en confiance et un État transformé

Le Premier ministre a demandé à la ministre des Sports « d'engager une démarche de confiance envers le mouvement sportif français en donnant davantage d'autonomie aux fédérations sportives et au Comité National Olympique, ainsi qu'aux acteurs locaux et en recentrant l'action de l'État sur des missions essentielles de coordination, de réglementation et de contrôle, notamment éthique ».

La ministre des Sports a donc décidé d'engager, avec l'ensemble des acteurs concernés, une démarche de co-conception d'un nouveau modèle de gouvernance du sport en France

1/ Problématique

Le système actuel d'organisation du sport a été décidé en 1960 à un moment où le mouvement sportif devait gagner en expertise sportive et en compétence de gestion. Les principes de la délégation, de la tutelle de l'État sur les fédérations, et de la mise à disposition des fédérations de cadres sportifs formés par l'État et indépendants des fédérations ont été ensuite mis en place progressivement. Le système « tutélaire », qui de fait s'oppose pourtant juridiquement au principe de liberté associative, n'a jamais trouvé un équilibre parfaitement satisfaisant pour les parties. Il s'est exprimé via le financement des fédérations, par l'obligation de flécher leurs actions sur des axes décidés au préalable par le ministère, qu'il s'agisse de haut niveau ou de développement des pratiques sportives. Il s'est aussi traduit par la position inédite des cadres techniques sportifs placés auprès des fédérations et toujours tiraillés entre la volonté de l'État d'en faire le bras armé de politiques ministérielles et celle des fédérations d'en faire leurs agents.

Si le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) a progressivement renforcé son leadership en matière de déontologie sportive, aujourd'hui, le mouvement n'est pas achevé en faveur d'une démocratie sportive pleine dont l'élection des présidents de fédérations par les clubs, inscrite au programme présidentiel, sécuriserait l'édifice. Enfin, l'avènement continu des collectivités locales dans le domaine du sport incite définitivement à mettre en place une gouvernance renouvelée et partagée entre les acteurs du sport. Cette évolution doit s'analyser dans un contexte où les collectivités se situent à la croisée des chemins entre le soutien au sport fédéral, au sport professionnel, à l'organisation de services sportifs en régie, à la réalisation d'aménagements pour des pratiques sportives libres dans l'espace public, tout en tenant compte du développement du sport commercial.

Le CPSF fondé en 1992 s'est engagé dans le développement du sport de haut niveau et du sport pour tous, pour les personnes en situation de handicap. C'est un domaine dans lequel notre pays doit continuer à progresser.

A l'heure où les Jeux Olympiques et Paralympiques imposent le double objectif de briller par les performances sportives et de réussite sociale, mais aussi d'être exemplaire en matière d'éthique sportive, l'enjeu d'une réflexion sur la gouvernance du sport consiste à co-construire un modèle de gouvernance partagée à responsabilités réparties entre l'État au niveau central et déconcentré, le mouvement sportif et ses athlètes, les collectivités locales, ainsi que les entreprises. Le but est aussi d'encourager les initiatives et de libérer des énergies par le biais d'une répartition cohérente des responsabilités entre les différents acteurs du sport.

2/ Objectifs

La concertation vise à co-construire des scénarii d'évolution pour une nouvelle gouvernance du sport fondée sur des principes de compétences claires et de responsabilités partagées. Il s'agit notamment de

- renforcer la responsabilité et l'autonomie du mouvement sportif
- conforter le rôle des collectivités locales
- redéfinir le rôle et l'organisation de l'État

3 / Pilotage de la démarche

La démarche sera placée sous la responsabilité d'un comité de pilotage stratégique présidé par la ministre des sports et composé de 4 représentants de l'État, 4 représentants du mouvement sportif (dont le CPSF), 4 représentants de collectivités locales et de personnes qualifiées (dont entreprise).

La conduite et l'animation de la réflexion seront placées sous la co-direction de Laurence LEFEVRE, directrice des sports et de Patrick BAYEUX, docteur en sciences de gestion et consultant spécialisé en politiques et équipements sportifs.

Seront intégrés à la réflexion pour alimenter les propositions sur une nouvelle gouvernance du sport :

- 1- Action Publique 2022
- 2- Les travaux d'études et de recherche en cours (missions)
- 3- Tous documents élaborés sur le sujet.

4/ Méthode

Une co-construction/concertation avec l'ensemble des parties prenantes sera mise en place sous la forme de journées thématiques, en séminaires (ateliers et tables rondes).

Un premier séminaire de lancement fera un bilan partagé du modèle actuel et dégagera des pistes d'amélioration.

Quatre séminaires thématiques reprenant l'ensemble des sujets du sport français définiront les organisations cibles à mettre en place pour respecter les principes définis lors du premier séminaire. Les grandes thématiques de ces séminaires seront arrêtées par le comité pilotage à l'issue du premier séminaire.

Un dernier séminaire de synthèse.

Les séminaires seront animés par Laurence LEFEVRE et Patrick BAYEUX avec le soutien d'un prestataire à l'appui de la conception et de la conduite de la démarche. Pour préparer chaque séminaire, des entretiens individuels et des auditions pourront être conduits.

Une consultation numérique (plateforme collaborative) viendra élargir les perspectives ouvertes par les participants aux séminaires

5/ Les livrables attendus

Une synthèse de chacun des séminaires.

Le dessin d'un nouveau modèle sportif français et un nouveau cadre institutionnel et organisationnel du sport en France.

Des scénarii de mise en œuvre du nouveau modèle sportif Français

10.2 Annexe 2 : Déclaration du Copil Gouvernance du sport du 15 mai 2018

DECLARATION DU COPIL GOUVERNANCE DU SPORT DU 15 MAI 2018

Le mercredi 22 novembre 2017, Laura FLESSEL, ministre des Sports, a installé un Comité de pilotage sur la gouvernance du sport à l'occasion du 100^e congrès des maires et présidents d'intercommunalités.

Développer largement les pratiques sportives, réussir les Jeux Olympiques et Paralympiques à Paris en 2024 sont deux engagements centraux du projet sportif pour notre pays. Pour répondre à ces ambitions, la ministre s'est vue confier par le Président de la République et le Premier ministre la mission de repenser l'organisation du sport français avec une autonomie accrue du mouvement sportif et en clarifiant le rôle de l'État et des collectivités territoriales. La ministre a décidé de conduire cette transformation dans une démarche de co-construction avec les acteurs.

Le comité de pilotage qu'elle préside réunit :

- l'État : ministère des Sports, ministère de l'Action et des Comptes publics, ministère de l'Éducation nationale et Secrétariat général des ministères sociaux ;
- les collectivités territoriales : Association des Régions de France, Assemblée des Départements de France, Association des Maires de France et des Présidents d'intercommunalités et France urbaine ;
- le mouvement sportif : le Comité national olympique et sportif français, le Comité paralympique et sportif français, un représentant des fédérations olympiques et un représentant des fédérations non olympiques ;
- un représentant du monde économique.

A mi-chemin de la démarche qui sera finalisée en juillet prochain, les trois premiers séminaires ont permis de partager un constat et de définir les premiers grands axes pour une nouvelle gouvernance du sport en France.

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.

Face à ce constat, 3 scénarii ont été repoussés : le scénario de la continuité, le scénario du transfert de l'organisation du sport au mouvement sportif et le scénario de la décentralisation du développement du sport aux collectivités territoriales. Le comité de pilotage a retenu le scénario de la gouvernance partagée à responsabilités réparties et a affirmé le souhait de créer au niveau national et au niveau territorial des

structures collégiales de concertation et de décision. Ces structures devront faire preuve d'agilité dans une démarche d'intérêt général pour permettre l'adaptation aux contextes territorial, national, européen et international.

Au niveau national, la structure à créer permettra de garantir la collégialité nécessaire à la co- construction d'une dynamique commune respectueuse des politiques de chacun des acteurs du sport : l'État, le mouvement sportif, les collectivités territoriales et le monde économique.

Le comité de pilotage propose que cette structure puisse être financée à partir de dispositifs similaires aux dispositifs actuels, notamment ceux qui alimentent le CNDS. Cette structure ne constitue pas une couche d'administration supplémentaire. Elle se substituerait au CNDS et à divers services et commissions de la direction des sports et de l'INSEP.

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.

S'agissant de la performance Olympique et Paralympique, « 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.

Compte tenu de la nécessité de faciliter la mise en œuvre prochaine d'une organisation appropriée pour la performance sportive 2024, la Ministre a proposé de confier dès maintenant à Claude ONESTA le soin de procéder à une revue des différentes stratégies avec les fédérations et d'analyser avec elles les vecteurs d'amélioration.

S'agissant du développement des pratiques sportives, 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. Cette nouvelle organisation des politiques de développement fédéral devrait être mise en place au début de l'année 2019.

La structure définira également des enveloppes par territoire (région) qui co-financeront les politiques sportives territoriales coconstruites par les acteurs du sport au sein des structures collégiales de concertation au niveau territorial.

Au niveau territorial, la co-construction sera également recherchée entre les collectivités territoriales, le mouvement sportif, l'État et le monde économique pour porter une ambition partagée.

Au-delà de ces premières avancées, il reste à préciser et définir :

- La relation entre l'État et les fédérations sportives ;
- La relation entre les fédérations sportives et leur ligue professionnelle ;
- La relation entre les collectivités et les clubs professionnels.

Trois autres séminaires sont programmés en juin-juillet. Ils permettront d'aborder les sujets de financement, des ressources humaines, de mécénat, de bénévolat, de formation, d'emploi, la place des usagers, les dimensions internationales...

Solennellement ce 15 mai 2018, le Comité de pilotage sur la gouvernance du sport affirme faire un choix historique en proposant les bases d'un nouveau modèle de gouvernance à même de permettre à l'ensemble des acteurs de relever collectivement les défis du sport français dans la perspective des jeux Olympiques et Paralympiques 2024 et de leur héritage.

10.3 Annexe 3 : les nouveaux rôles respectifs des acteurs

Collégialité : État, mouvement sportif, coll loc	Niveau national			
	État	Mouvement sportif	Collectivités territoriales	Monde économique
Structure nationale : GIP d'orientation, d'appui et de financement national du sport Contractualise avec les fédérations sur le HN et le développement Accompagne les territoires dans des domaines à définir CERFRES Observatoire de l'économie du sport et des pratiques	La direction des sports Observe et anticipe des pratiques Réglemente, régule, édicte les règles de sécurité Garantit la cohérence du système Reconnaît les acteurs juridiquement après concertation sur la base de critères transparents Contracte avec le CNOSF et les fédérations et CPSF sur pluriannuel Développe une stratégie internationale dont GESI Fonctionne sur principe de subsidiarité L'ambassadeur du sport coordonne la politique de coopération en matière sportive Autorités administratives indépendantes Préviennent et régulent les dérives	Le CNOSF Représente l'olympisme en France et à l'international Organise le mouvement sportif à l'échelle du territoire et finance CROS et CDOS Rend un avis sur les mesures réglementaires relatives au sport et aux pratiques Garant de la démocratisation et de la déontologie des fédérations (s'assure du respect de la Charte Olympique par les fédérations) Assure la conciliation pré-juridictionnelle des conflits Garant du respect de l'éthique au sein des fédérations Fonction d'arbitrage Les fédérations sportives Mission de service public dans un cadre renouvelé (maintien de la notion de délégation mais abandon de la tutelle à remplacer par un contrat de délégation) Financement par le GIP de conventions pluriannuelles d'objectifs avec les CTS et contrôle financier amélioré Rémunération possible des présidents et nombre de mandats limité Le CPSF Représente le mvt paralympique	Les associations d'élus sont associées au GIP d'orientation et de financement Des spécialisations progressives de financement dans le cadre de la conférence des financeurs	Membre du GIP S'organise pour assurer ses diverses missions de RSE dans une logique de réseau en mobilisant ses réseaux respectifs. La filière sport fait partie du collège au sein du GIP

Collégialité : État, mouvement sportif, coll loc	Niveau local			
	État	Mouvement sportif	Collectivités territoriales	Monde économique
Conférences régionales du sport	Diminution du sport en DD et recentrage des DR sur :	Les CROS et CDOS , sous pilotage du CNOSF définissent, animent et soutiennent des stratégies locales de développement : appui à l'ESS et au numérique par exemple	Dans le cadre des compétences partagées, une concertation obligatoire est mise en place avec la conférence des financeurs du sport	Partenariats avec les clubs sportifs professionnels ou amateurs.
Conférences des financeurs (HN, sport pro, équipements structurants, réduction des inégalités, et para-sport)	HN Correction des inégalités Agrément des organismes de formation, et certification allégée Impulsion / participation aux accords locaux de gouvernance Métiers recentrés sur observation, analyse, partenariats	Les clubs : Elisent les présidents de fédérations	En plus, dans le cadre de CTEC, des dominantes sont dessinées au niveau de chaque région entre les niveaux de collectivité (à titre indicatif)	Insertion socio-pro locale
	CREPS Parties prenantes de la gouvernance régionale (enclenché par les conventions tripartites État-région, lien avec les universités)...	Le CPSF S'organise dans les territoires	1/ Les régions HN, suivi socio-pro, formations, planification des grands équipements régionaux, contribuent au financement des GESI, financent le mouvement sportif régional, assurent le développement local de la filière économique du sport	Développement du sport d'entreprise dans le cadre d'accords d'entreprises concernant la négociation sur la qualité de vie au travail
	Reconnaissance des acteurs socio-sportifs		2/ Les départements Insertion par le sport, médiation socio-sportive, sports de nature, handicap	
			3/ Les métropoles et agglomérations HN, sport pro, planification des équipements, gestion des équipements sportifs spécifiques	
			4/ Les communes Sport de proximité, complémentarités sport en club, sport municipal et sport dans l'espace urbain	

10.4 Annexe 4 : Bilan des structures créées et supprimées

Établissements et instances supprimées

Le Centre national pour le développement du sport (CNDS)

Le Conseil national du sport (CNS)

La Commission du sport de haut niveau (aujourd'hui au sein du CNS)

La délégation ministérielle à la haute performance sportive de la direction des sports

La mission d'optimisation de la performance de l'INSEP

Établissements et instances potentiellement créés

Une agence unique du sport sous forme de GIP

Conférence régionale du sport, et/ou conférence des financeurs

« Superviseur du sport » le cas échéant

Coopérations souples ou coopérations transformées

Concertation permanente en matière de coopération internationale

10.5 Annexe 5 - Préconisations impliquant des évolutions législatives

Texte actuel (articles du code du sport sauf mention contraire)	Nouvelle rédaction (articles du code du sport sauf mention contraire)	Commentaires	Texte modificatif
#1 Le sport défini comme bien commun	nécessite un groupe de travail dédié		
#5 et 6 voir infra avec 38 et 40			
#8 La suppression des obstacles législatifs pour développer l'ESS pour les fédérations et les clubs			
Article L121-1 Les associations sportives sont constituées conformément aux dispositions de la loi du 1 ^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association ou, lorsqu'elles ont leur siège dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle, conformément au code civil local.	Article L121-1 Les associations sportives sont constituées : - soit conformément aux dispositions de la loi du 1 ^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association ou, lorsqu'elles ont leur siège dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle, conformément au code civil local ; - soit sous forme de sociétés coopératives d'intérêt collectif régies par le titre II ter de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération.	Comme souhaité par l'ensemble des parties prenantes, le texte permet aux clubs sportifs de se constituer sous la forme de sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), au lieu d'associations régies par la loi de 1901 ou le droit local d'Alsace-Moselle. Pour éviter toute confusion avec la notion de société sportive au sens de l'article L122-1 et éviter la réécriture d'un grand nombre d'articles, il est prévu de conserver dans ce cas les termes génériques d'« association sportive ».	L'article L121-1 du code du sport est ainsi modifié : 1° Après le mot : « constituées » il est inséré le mot : « : - soit » ; 2° A partir de ce mot, la fin de l'article constitue son deuxième alinéa ; 3° L'article est complété par un alinéa ainsi rédigé : « - soit sous forme de sociétés coopératives d'intérêt collectif régies par le titre II ter de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération ».
Article L131-2 Les fédérations sportives sont constituées sous forme d'associations, conformément à la loi du 1 ^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association ou, dans les départements du Haut-Rhin, du Bas-Rhin et de la Moselle, au code civil local. Les fédérations et unions scolaires et universitaires sont soumises aux dispositions du présent code et des livres V et VIII du code de l'éducation.	Article L131-2 Les fédérations sportives sont constituées : - soit sous forme d'associations, conformément à la loi du 1 ^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association ou, dans les départements du Haut-Rhin, du Bas-Rhin et de la Moselle, au code civil local ; - soit sous forme de sociétés coopératives d'intérêt collectif régies par le titre II ter de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération. Les fédérations et unions scolaires et universitaires sont soumises aux dispositions du présent code et des livres V et VIII du code de l'éducation.	Même faculté de constitution sous forme de SCIC pour les fédérations	L'article L131-2 du code du sport est ainsi modifié : 1° Au premier alinéa, après le mot : « constituées » il est inséré le mot : « : - soit » ; 2° A partir de ce mot, la fin du premier alinéa constitue le deuxième alinéa de l'article ; 3° Après cet alinéa, il est inséré un alinéa ainsi rédigé : « - soit sous forme de sociétés coopératives d'intérêt collectif régies par le titre II ter de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération ».
Article L131-3 Les fédérations sportives regroupent des associations sportives. Elles peuvent regrouper en qualité de membres, dans des conditions prévues par leurs statuts : 1° Les personnes physiques auxquelles elles délivrent directement des licences ; 2° Les organismes à but lucratif dont l'objet est la pratique d'une ou de plusieurs de leurs disciplines et qu'elles autorisent à délivrer des licences ; 3° Les organismes qui, sans avoir pour objet la pratique d'une ou de plusieurs de leurs disciplines, contribuent au développement d'une ou de plusieurs de celles-ci ; 4° Les sociétés sportives.	Article L131-3 Les fédérations sportives regroupent des associations sportives. Elles peuvent regrouper en qualité de membres, dans des conditions prévues par leurs statuts : 1° Les personnes physiques auxquelles elles délivrent directement des licences ; 2° Les organismes à but lucratif dont l'objet est la pratique d'une ou de plusieurs de leurs disciplines et qu'elles autorisent à délivrer des licences ; 3° Les organismes qui, sans avoir pour objet la pratique d'une ou de plusieurs de leurs disciplines, contribuent au développement d'une ou de plusieurs de celles-ci ; 4° Les sociétés sportives. Lorsqu'une fédération est constituée sous forme d'une société coopérative d'intérêt collectif, les dispositions de l'article 19 septies de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération [ne sont pas applicables / sont applicables dans les conditions suivantes]	Il convient d'articuler l'article L131-3 du code du sport avec les dispositions de l'article 19 septies de la loi de 1947 qui régit de manière générale les SCIC. Cet article prévoit cinq catégories d'associés, dont deux toujours présentes (1° les salariés de la coopérative - éventuellement à titre obligatoire ; 2° les personnes qui bénéficient habituellement à titre gratuit ou onéreux des activités de la coopérative) et trois autres dont une au moins doit être représentée (3° Toute personne physique souhaitant participer bénévolement à son activité ; 4° Des collectivités publiques et leurs groupements ; 5° Toute personne physique ou morale qui contribue par tout autre moyen à l'activité de la coopérative). Il n'y a pas d'équivalence terme à terme entre ces catégories et celles de l'article L131-3 actuel : on peut admettre que les associations sportives, les licenciés, les organismes autorisés à délivrer des licences et les sociétés sportives « bénéficient habituellement » des activités de la fédération (2° de l'article 19 septies). En revanche, l'article L131-3 ne prévoit pas l'adhésion des salariés ou des bénévoles, ni d'autres personnes physiques, « contributrices » sous une autre forme, ce qui pourrait a minima être prévu, y compris le cas échéant dans les fédérations de forme associative.	L'article L131-3 du code du sport est complété par les dispositions suivantes : « Lorsqu'une fédération est constituée sous forme d'une société coopérative d'intérêt collectif, les dispositions de l'article 19 septies de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération [ne sont pas applicables / sont applicables dans les conditions suivantes...] »
#9 La création d'un titre de participation aux activités non compétitives laissant la possibilité à la fédération de définir le besoin et la récurrence d'un certificat médical			

Texte actuel (articles du code du sport sauf mention contraire)	Nouvelle rédaction (articles du code du sport sauf mention contraire)	Commentaires	Texte modificatif
Article L231-2 I.- L'obtention d'une licence d'une fédération sportive est subordonnée à la présentation d'un certificat médical datant de moins d'un an et permettant d'établir l'absence de contre-indication à la pratique du sport ou, le cas échéant, de la discipline concernée. Lorsque la licence sollicitée permet la participation aux compétitions organisées par une fédération sportive, le certificat médical atteste l'absence de contre-indication à la pratique du sport ou de la discipline concernés en compétition. II.- Les modalités de renouvellement de la licence, et notamment la fréquence à laquelle un nouveau certificat est exigé, sont fixées par décret.	Article L231-2 Les conditions dans lesquelles l'obtention d'une licence et son renouvellement sont subordonnés à un contrôle médical en raison d'enjeux de sécurité sont définies par décret. Ce décret prévoit notamment les cas où ces conditions sont précisées par les fédérations sportives.		La section 1 du chapitre Ier du titre III du livre II du code des sports est ainsi modifiée : 1° L'intitulé de la section est ainsi libellé : « Section 1 - Contrôle médical » ; 2° Les articles L231-2 et L231-2-1 sont remplacés par les dispositions suivantes : « ArtL231-2 - Les conditions dans lesquelles l'obtention d'une licence et son renouvellement sont subordonnés à un contrôle médical en raison d'enjeux de sécurité sont définies par décret. Ce décret prévoit notamment les cas où ces conditions sont précisées par les fédérations sportives.
Article L231-2-1 L'inscription à une compétition sportive autorisée par une fédération délégataire ou organisée par une fédération agréée est subordonnée à la présentation d'une licence mentionnée au second alinéa du I de l'article L. 231-2 dans la discipline concernée. A défaut de présentation de cette licence, l'inscription est subordonnée à la présentation d'un certificat médical datant de moins d'un an établissant l'absence de contre-indication à la pratique du sport ou de la discipline concernés en compétition.	Article L231-2-1 L'inscription à une compétition sportive autorisée par une fédération délégataire ou organisée par une fédération agréée est subordonnée à un contrôle médical dans des conditions définies par décret en raison d'enjeux de sécurité. Ce décret prévoit notamment les cas où ces conditions sont précisées par les fédérations sportives.		Art. L231-2-1 L'inscription à une compétition sportive autorisée par une fédération délégataire ou organisée par une fédération agréée est subordonnée à un contrôle médical dans des conditions définies par décret en raison d'enjeux de sécurité. Ce décret prévoit notamment les cas où ces conditions sont précisées par les fédérations sportives. »
#10 La mobilisation du crédit formation du compte d'engagement citoyen			
Article L5151-9 du code du travail Les activités bénévoles ou de volontariat permettant d'acquérir des heures inscrites sur le compte personnel de formation sont : 1° Le service civique mentionné à l'article L120-1 du code du service national ; 2° La réserve militaire opérationnelle mentionnée à l'article L4211-1 du code de la défense ; 2° bis Le volontariat de la réserve civile de la police nationale mentionné aux 2° et 3° de l'article L411-7 du code de la sécurité intérieure ; 3° La réserve civique mentionnée à l'article 1er de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté, et les réserves thématiques qu'elle comporte ; 4° La réserve sanitaire mentionnée à l'article L3132-1 du code de la santé publique ; 5° L'activité de maître d'apprentissage mentionnée à l'article L6223-5 du présent code ; 6° Les activités de bénévolat associatif, lorsque les conditions suivantes sont remplies : a) L'association est régie par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association ou inscrite au registre des associations en application du code civil local applicable dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle, est déclarée depuis trois ans au moins et l'ensemble de ses activités est mentionné au b du 1 de l'article 200 du code général des impôts ; b) Le bénévole siège dans l'organe d'administration ou de direction de l'association ou participe à l'encadrement d'autres bénévoles, dans des conditions, notamment de durée, fixées par décret ; 7° (abrogé) ; 8° Le volontariat dans les corps de sapeurs-pompiers mentionné aux articles L723-3 à L726-20 du code de la sécurité intérieure et dans la loi n° 96-370 du 3 mai 1996 relative au développement du volontariat dans les corps de sapeurs-pompiers. Toutefois, les activités mentionnées au présent article ne permettent pas d'acquérir des heures inscrites sur le compte personnel de formation lorsqu'elles sont effectuées dans le cadre des formations secondaires mentionnées au code de l'éducation. Un décret en Conseil d'État définit les modalités d'application du 6° du présent article.	Article L5151-9 du code du travail Les activités bénévoles ou de volontariat permettant d'acquérir des heures inscrites sur le compte personnel de formation sont : 1° Le service civique mentionné à l'article L120-1 du code du service national ; 2° La réserve militaire opérationnelle mentionnée à l'article L4211-1 du code de la défense ; 2° bis Le volontariat de la réserve civile de la police nationale mentionné aux 2° et 3° de l'article L411-7 du code de la sécurité intérieure ; 3° La réserve civique mentionnée à l'article 1er de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté, et les réserves thématiques qu'elle comporte ; 4° La réserve sanitaire mentionnée à l'article L. 3132-1 du code de la santé publique ; 5° L'activité de maître d'apprentissage mentionnée à l'article L6223-5 du présent code ; 6° Les activités de bénévolat associatif, lorsque les conditions suivantes sont remplies : a) L'association est régie par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association ou inscrite au registre des associations en application du code civil local applicable dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle, est déclarée depuis trois ans au moins et l'ensemble de ses activités est mentionné au b du 1 de l'article 200 du code général des impôts ; b) Le bénévole siège dans l'organe d'administration ou de direction de l'association ou participe à l'encadrement d'autres bénévoles, dans des conditions, notamment de durée, fixées par décret ; 7° La participation à l'organisation de manifestations sportives, ainsi que l'enseignement, l'animation et l'encadrement d'activités physiques et sportives ou l'entraînement de leurs pratiquants, lorsque ces manifestations et activités et l'engagement bénévole qui leur est consacré répondent à des conditions précisées par décret ; 8° Le volontariat dans les corps de sapeurs-pompiers mentionné aux articles L723-3 à L726-20 du code de la sécurité intérieure et dans la loi n° 96-370 du 3 mai 1996 relative au développement du volontariat dans les corps de sapeurs-pompiers. Toutefois, les activités mentionnées au présent article ne permettent pas d'acquérir des heures inscrites sur le compte personnel de formation lorsqu'elles sont effectuées dans le cadre des formations secondaires mentionnées au code de l'éducation. Un décret en Conseil d'État définit les modalités d'application du 6° du présent article.	Le texte vise notamment à permettre la valorisation de l'activité des bénévoles indispensables au bon déroulement des JO de 2024	A l'article L5151-9 du code du travail, il est rétabli un 7° ainsi rédigé : « 7° La participation à l'organisation de manifestations sportives, ainsi que l'enseignement, l'animation et l'encadrement d'activités physiques et sportives ou l'entraînement de leurs pratiquants, lorsque ces manifestations et activités et l'engagement bénévole qui leur est consacré répondent à des conditions précisées par décret ; ».
#13 La reconnaissance des acteurs socio-sportifs à part entière			

Texte actuel (articles du code du sport sauf mention contraire)	Nouvelle rédaction (articles du code du sport sauf mention contraire)	Commentaires	Texte modificatif
Article L121-3 Les associations sportives qui promeuvent et organisent des activités physiques et sportives à l'intention des personnes handicapées peuvent bénéficier, sous réserve de l'agrément mentionné à l'article L121-4, d'aides des pouvoirs publics, notamment en matière de pratique sportive, d'accès aux équipements sportifs, d'organisation des compétitions, de formation des éducateurs sportifs et d'adaptation des transports. Les associations sportives, notamment scolaires, universitaires et d'entreprise sont ouvertes aux personnes handicapées. Article L121-4 Les associations sportives ne peuvent bénéficier de l'aide de l'État qu'à la condition d'avoir été agréées. L'agrément est notamment fondé sur l'existence de dispositions statutaires garantissant le fonctionnement démocratique de l'association, la transparence de sa gestion et l'égal accès des femmes et des hommes à ses instances dirigeantes. L'affiliation d'une association sportive à une fédération sportive agréée par l'État en application de l'article L131-8 vaut agrément. L'autorité administrative peut prononcer le retrait de l'agrément accordé à une association sportive ou résultant de l'affiliation prévue au troisième alinéa si elle emploie des personnes ne satisfaisant pas aux obligations des articles L212-1, L212-2 et L212-9 ou si elle méconnaît les obligations des articles L322-1 et L322-2. Les conditions de l'agrément et du retrait de l'agrément accordé à une association ou résultant de l'affiliation prévue au troisième alinéa sont déterminées par décret en Conseil d'État.	Article L121-3 Les associations sportives et les autres organismes sans but lucratif qui promeuvent et organisent des activités physiques et sportives à l'intention des personnes handicapées peuvent bénéficier, sous réserve de l'agrément mentionné à l'article L121-4, d'aides des pouvoirs publics, notamment en matière de pratique sportive, d'accès aux équipements sportifs, d'organisation des compétitions, de formation des éducateurs sportifs et d'adaptation des transports. Les associations sportives, notamment scolaires, universitaires et d'entreprise sont ouvertes aux personnes handicapées. Article L121-4 Les associations sportives et les autres organismes sans but lucratif ne peuvent bénéficier de l'aide de l'État qu'à la condition d'avoir été agréées. L'agrément est notamment fondé sur l'existence de dispositions statutaires garantissant le fonctionnement démocratique de l'association ou l'organisme, la transparence de sa gestion et l'égal accès des femmes et des hommes à ses instances dirigeantes. L'affiliation d'une association sportive à une fédération sportive agréée par l'État en application de l'article L131-8 vaut agrément. L'autorité administrative peut prononcer le retrait de l'agrément accordé à une association sportive ou à un autre organisme, ou résultant de l'affiliation prévue au troisième alinéa s'il emploie des personnes ne satisfaisant pas aux obligations des articles L212-1, L212-2 et L212-9 ou s'il méconnaît les obligations des articles L322-1 et L322-2. Les conditions de l'agrément et du retrait de l'agrément accordé à une association ou à un autre organisme ou résultant de l'affiliation prévue au troisième alinéa sont déterminées par décret en Conseil d'État.	L'agrément – et les aides publiques dont il est la condition nécessaire sinon suffisante – est aujourd'hui réservé aux associations sportives affiliées aux fédérations elles-mêmes agréées et, par une assimilation réglementaire (article R121-2 du code du sport) aux associations qui concourent au développement ou à la promotion du sport sans avoir pour objet statutaire la pratique sportive. Une association – ou tout autre organisme à but non lucratif – qui conduit, en vertu de ses statuts, des actions d'inclusion sociale utilisant la pratique sportive parmi d'autres moyens en est donc paradoxalement écartée par principe. Le texte a pour objet de remédier à cette situation.	I.- Au premier alinéa de l'article L121-3 du code du sport, les mots : « et les autres organismes sans but lucratif » sont insérés après les mots : « Les associations sportives ». II.- L'article L121-4 du même code est ainsi modifié : 1° Au premier alinéa, les mots : « et les autres organismes sans but lucratif » sont insérés après les mots : « Les associations sportives » ; 2° Au deuxième alinéa, les mots : « ou l'organisme » sont insérés après les mots : « de l'association » ; 3° Aux quatrième et cinquième alinéas, les mots : « ou à un autre organisme » sont insérés après les mots : « à une association sportive » ; 4° Au quatrième alinéa, les mots : « si elle » sont remplacés par les mots : « s'il ».
#20 L'intégration obligatoire du sport dans les contrats de ville			

Texte actuel (articles du code du sport sauf mention contraire)	Nouvelle rédaction (articles du code du sport sauf mention contraire)	Commentaires	Texte modificatif
LOI n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine Article 1er I. La politique de la ville est une politique de cohésion urbaine et de solidarité, nationale et locale, envers les quartiers défavorisés et leurs habitants. Elle est conduite par l'État, les collectivités territoriales et leurs groupements dans l'objectif commun d'assurer l'égalité entre les territoires, de réduire les écarts de développement entre les quartiers défavorisés et leurs unités urbaines et d'améliorer les conditions de vie de leurs habitants. Elle est mise en œuvre au moyen des contrats de ville prévus à l'article 6, qui intègrent les actions relevant des fonds européens structurels et d'investissement et s'articulent avec les contrats de plan conclus entre l'État et la région. ... Elle vise, en tenant compte de la diversité des territoires et de leurs ressources, à : 1° Lutter contre les inégalités de tous ordres, les concentrations de pauvreté et les fractures économiques, sociales, numériques et territoriales ; 2° Garantir aux habitants des quartiers défavorisés l'égalité réelle d'accès aux droits, à l'éducation, à la culture, au sport, aux services et aux équipements publics ; ... Article 6 I. La politique de la ville est mise en œuvre par des contrats de ville conclus à l'échelle intercommunale entre, d'une part, l'État et ses établissements publics et, d'autre part, les communes et établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre concernés. Ces contrats sont signés par les départements et les régions. Ces contrats peuvent également être signés par la Caisse des dépôts et consignations, les organismes d'habitations à loyer modéré mentionnés à l'article L411-2 du code de la construction et de l'habitation, les sociétés d'économie mixte mentionnées à l'article L481-1 du même code, les organismes de protection sociale, les chambres consulaires, les établissements d'enseignement supérieur et les autorités organisatrices de la mobilité. Ils sont signés dans l'année du renouvellement général des conseils municipaux. Ils entrent en vigueur le 1er janvier de l'année suivante pour une durée de six ans. Les contrats qui ne peuvent être signés dans le délai prévu le sont, au plus tard, l'année suivant celle du renouvellement général des conseils municipaux. Dans ce cas, leur entrée en vigueur est décalée d'une année et leur durée est de cinq ans. Ils sont actualisés tous les trois ans si la rapidité des évolutions observées le justifie. ... IV. Les contrats de ville élaborés sur les territoires comprenant un ou plusieurs quartiers prioritaires de la politique de la ville fixent : 1° Les objectifs, notamment chiffrés, que les signataires s'engagent à poursuivre dans le cadre des domaines mentionnés à l'article 1er de la présente loi ; ... V. Les contrats de ville conclus à partir du 1er janvier 2017 définissent des actions stratégiques dans le domaine de la jeunesse. VI. Les contrats de ville conclus à partir du 1er janvier 2017 définissent obligatoirement des actions stratégiques dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes.	LOI n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine Article 1er I. La politique de la ville est une politique de cohésion urbaine et de solidarité, nationale et locale, envers les quartiers défavorisés et leurs habitants. Elle est conduite par l'État, les collectivités territoriales et leurs groupements dans l'objectif commun d'assurer l'égalité entre les territoires, de réduire les écarts de développement entre les quartiers défavorisés et leurs unités urbaines et d'améliorer les conditions de vie de leurs habitants. Elle est mise en œuvre au moyen des contrats de ville prévus à l'article 6, qui intègrent les actions relevant des fonds européens structurels et d'investissement et s'articulent avec les contrats de plan conclus entre l'État et la région. ... Elle vise, en tenant compte de la diversité des territoires et de leurs ressources, à : 1° Lutter contre les inégalités de tous ordres, les concentrations de pauvreté et les fractures économiques, sociales, numériques et territoriales ; 2° Garantir aux habitants des quartiers défavorisés l'égalité réelle d'accès aux droits, à l'éducation, à la culture, au sport, aux services et aux équipements publics ; ... Article 6 I. La politique de la ville est mise en œuvre par des contrats de ville conclus à l'échelle intercommunale entre, d'une part, l'État, ses établissements publics et les groupements d'intérêt public dont il est membre et, d'autre part, les communes et établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre concernés. Ces contrats sont signés par les départements et les régions. Ces contrats peuvent également être signés par la Caisse des dépôts et consignations, les organismes d'habitations à loyer modéré mentionnés à l'article L411-2 du code de la construction et de l'habitation, les sociétés d'économie mixte mentionnées à l'article L481-1 du même code, les organismes de protection sociale, les chambres consulaires, les établissements d'enseignement supérieur, le comité national olympique et sportif français, le comité paralympique et sportif français, les fédérations sportives agréées et les autorités organisatrices de la mobilité. Ils sont signés dans l'année du renouvellement général des conseils municipaux. Ils entrent en vigueur le 1er janvier de l'année suivante pour une durée de six ans. Les contrats qui ne peuvent être signés dans le délai prévu le sont, au plus tard, l'année suivant celle du renouvellement général des conseils municipaux. Dans ce cas, leur entrée en vigueur est décalée d'une année et leur durée est de cinq ans. Ils sont actualisés tous les trois ans si la rapidité des évolutions observées le justifie. ... IV. Les contrats de ville élaborés sur les territoires comprenant un ou plusieurs quartiers prioritaires de la politique de la ville fixent : 1° Les objectifs, notamment chiffrés, que les signataires s'engagent à poursuivre dans le cadre des domaines mentionnés à l'article 1er de la présente loi ; ... V. Les contrats de ville conclus à partir du 1er janvier 2017 définissent des actions stratégiques dans le domaine de la jeunesse. VI. Les contrats de ville conclus à partir du 1er janvier 2017 définissent obligatoirement des actions stratégiques dans le domaine de l'égalité entre les femmes et les hommes. VII.- Les contrats de ville conclus à partir du renouvellement général des conseils municipaux prévu en 2020 définissent obligatoirement des actions stratégiques dans le domaine du sport.	Le texte permet d'inclure le sport dans les objets qui doivent être traités par les contrats de ville et d'y faire participer le GIP en cours de constitution (le CNDS ayant déjà cette faculté), ainsi que les instances nationales sportives	La loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine est ainsi modifiée : 1° Au 2° du I de l'article 1er, après le mot : « culture » sont insérés les mots : « au sport » ; 2° Au premier alinéa du I de l'article 6, les mots : « l'État et ses établissements publics » sont remplacés par les mots : « l'État, ses établissements publics et les groupements d'intérêt public dont il est membre » ; 3° Au deuxième alinéa du même I, les mots : « , le comité national olympique et sportif français, le comité paralympique et sportif français, les fédérations sportives agréées, » sont insérés après les mots : « les établissements d'enseignement supérieur » ; 4° L'article 6 est complété par un VII ainsi rédigé : « VII.- Les contrats de ville conclus à partir du renouvellement général des conseils municipaux prévu en 2020 définissent obligatoirement des actions stratégiques dans le domaine du sport. »
#22 La mise en place d'un principe de proportionnalité des professions réglementées avec des diplômes d'Etat circonscrits au besoin de sécurité des pratiques			

Texte actuel (articles du code du sport sauf mention contraire)	Nouvelle rédaction (articles du code du sport sauf mention contraire)	Commentaires	Texte modificatif
Article L212-1 I.- Seuls peuvent, contre rémunération, enseigner, animer ou encadrer une activité physique ou sportive ou entraîner ses pratiquants, à titre d'occupation principale ou secondaire, de façon habituelle, saisonnière ou occasionnelle, sous réserve des dispositions du quatrième alinéa du présent article et de l'article L212-2 du présent code, les titulaires d'un diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification : 1° Garantissant la compétence de son titulaire en matière de sécurité des pratiquants et des tiers dans l'activité considérée ; 2° Et enregistré au répertoire national des certifications professionnelles dans les conditions prévues au II de l'article L335-6 du code de l'éducation. Peuvent également exercer contre rémunération les fonctions mentionnées au premier alinéa ci-dessus les personnes en cours de formation pour la préparation à un diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification conforme aux prescriptions des 1° et 2° ci-dessus, dans les conditions prévues par le règlement de ce diplôme, titre ou certificat. II.- Le diplôme mentionné au I peut être un diplôme étranger admis en équivalence. III.- Les dispositions du I s'appliquent à compter de l'inscription des diplômes, titres à finalité professionnelle ou certificats de qualification sur la liste des diplômes, titres à finalité professionnelle ou certificats de qualification répondant aux conditions prévues aux paragraphes I et II, au fur et à mesure de cette inscription. IV.- Les personnes qui auront acquis, dans la période précédant l'inscription mentionnée au III et conformément aux dispositions législatives en vigueur, le droit d'exercer contre rémunération une des fonctions mentionnées au I conservent ce droit. V.- Un décret en Conseil d'État détermine les conditions d'application du présent article. Il fixe notamment les modalités selon lesquelles est établie la liste mentionnée au III. ...	Article L212-1 I.- Lorsqu'une activité physique ou sportive est pratiquée par des personnes vulnérables ou lorsqu'elle présente des enjeux de sécurité, seuls peuvent, contre rémunération ou à titre bénévole, enseigner, animer ou encadrer cette activité ou entraîner ses pratiquants, à titre d'occupation principale ou secondaire, de façon habituelle, saisonnière ou occasionnelle, sous réserve des dispositions du quatrième alinéa du présent article et de l'article L212-2 du présent code, les titulaires d'un diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification : 1° Garantissant la compétence de son titulaire en matière de sécurité des pratiquants et des tiers dans l'activité considérée ; 2° Et enregistré au répertoire national des certifications professionnelles dans les conditions prévues au II de l'article L335-6 du code de l'éducation. Peuvent également exercer contre rémunération les fonctions mentionnées au premier alinéa ci-dessus les personnes en cours de formation pour la préparation à un diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification conforme aux prescriptions des 1° et 2° ci-dessus, dans les conditions prévues par le règlement de ce diplôme, titre ou certificat. II.- Le diplôme mentionné au I peut être un diplôme étranger admis en équivalence. III.- Les dispositions du I s'appliquent à compter de l'inscription des diplômes, titres à finalité professionnelle ou certificats de qualification sur la liste des diplômes, titres à finalité professionnelle ou certificats de qualification répondant aux conditions prévues aux paragraphes I et II, au fur et à mesure de cette inscription. IV.- Les personnes qui auront acquis, dans la période précédant l'inscription mentionnée au III et conformément aux dispositions législatives en vigueur, le droit d'exercer contre rémunération une des fonctions mentionnées au I conservent ce droit. V.- Un décret en Conseil d'État détermine les conditions d'application du présent article. Il fixe notamment les modalités selon lesquelles est établie la liste mentionnée au III. ...	Le texte pose un principe de proportionnalité des formations des encadrants d'activités sportives au regard des enjeux de sécurité ou de la vulnérabilité des publics pratiquants, et applique ce principe aux encadrants bénévoles.	Le début du premier alinéa du I de l'article L212-1 du code du sport est ainsi rédigé : « I.- Lorsqu'une activité physique ou sportive est pratiquée par des personnes vulnérables ou lorsqu'elle présente des enjeux de sécurité, seuls peuvent, contre rémunération ou à titre bénévole, enseigner, animer ou encadrer cette activité ou entraîner ses pratiquants (le reste sans changement) »
#24 La mise en place d'une durée de vie limitée de l'agrément avec un dispositif de reconduction tacite			
Article L131-8 I.- Un agrément peut être délivré par le ministre chargé des sports aux fédérations qui, en vue de participer à l'exécution d'une mission de service public, ont adopté des statuts comportant certaines dispositions obligatoires et un règlement disciplinaire conforme à un règlement type. Les dispositions obligatoires des statuts et le règlement disciplinaire type sont définis par décret en Conseil d'État pris après avis du Comité national olympique et sportif français. ...	Article L131-8 I.- Un agrément peut être délivré, pour une durée déterminée, par le ministre chargé des sports aux fédérations qui, en vue de participer à l'exécution d'une mission de service public, ont adopté des statuts comportant certaines dispositions obligatoires et [, lorsque la fédération organise des compétitions,] un règlement disciplinaire conforme à un règlement type. Les dispositions obligatoires des statuts et le règlement disciplinaire type sont définis par décret en Conseil d'État pris après avis du Comité national olympique et sportif français. La décision d'agrément précise la nature des missions de service public auxquelles la fédération s'engage à participer. ...	Le texte limite la durée de l'agrément et en lie plus expressément l'attribution à l'engagement de participer à des missions de service public. [L'obligation d'adopter un règlement disciplinaire est par ailleurs supprimée quand elle n'est pas justifiée par l'organisation de compétitions.]	Le I de l'article L131-8 du code du sport est ainsi modifié : 1° Au premier alinéa, les mots : « , pour une durée déterminée » sont insérés après le mot : « délivré » [et les mots : « et, lorsque la fédération organise des compétitions » sont insérés avant les mots : « un règlement disciplinaire »] ; 2° Le paragraphe est complété par un alinéa ainsi rédigé : « La décision d'agrément précise la nature des missions de service public auxquelles la fédération s'engage à participer. »
#25 L'élargissement du contenu de la délégation a minima à la création de diplômes			

Texte actuel (articles du code du sport sauf mention contraire)	Nouvelle rédaction (articles du code du sport sauf mention contraire)	Commentaires	Texte modificatif
Article L131-15 Les fédérations délégataires : 1° Organisent les compétitions sportives à l'issue desquelles sont délivrés les titres internationaux, nationaux, régionaux ou départementaux ; 2° Procèdent aux sélections correspondantes ; 3° Proposent un projet de performance fédéral constitué d'un programme d'excellence sportive et d'un programme d'accession au haut niveau qui comprennent, notamment, des mesures visant à favoriser la détection, y compris en dehors du territoire national, des sportifs susceptibles d'être inscrits sur les listes mentionnées au 4° ; 4° Proposent l'inscription sur la liste des sportifs, entraîneurs, arbitres et juges sportifs de haut niveau, sur la liste des sportifs Espoirs et sur la liste des sportifs des collectifs nationaux.	Article L131-15 Les fédérations délégataires : 1° Organisent les compétitions sportives à l'issue desquelles sont délivrés les titres internationaux, nationaux, régionaux ou départementaux ; 2° Procèdent aux sélections correspondantes ; 2° bis Créent des diplômes et titres nécessaires à l'entraînement dans les disciplines pour lesquelles elles ont reçu délégation et qui entrent dans le champ d'application du I de l'article L212-1, et en demandent l'enregistrement au répertoire national des certifications professionnelles dans les conditions prévues au II de l'article L335-6 du code de l'éducation ; elles peuvent exercer les mêmes compétences pour les autres diplômes et titres nécessaires à l'enseignement, l'animation ou l'encadrement de ces disciplines ; 3° Proposent un projet de performance fédéral constitué d'un programme d'excellence sportive et d'un programme d'accession au haut niveau qui comprennent, notamment, des mesures visant à favoriser la détection, y compris en dehors du territoire national, des sportifs susceptibles d'être inscrits sur les listes mentionnées au 4° ; 4° Proposent l'inscription sur la liste des sportifs, entraîneurs, arbitres et juges sportifs de haut niveau, sur la liste des sportifs Espoirs et sur la liste des sportifs des collectifs nationaux.	Le texte donne compétence aux fédérations délégataires pour créer des diplômes, compétence qu'elles doivent particulièrement exercer en matière d'entraînement.	Après le 2° de l'article L131-15 du code du sport, il est inséré un alinéa ainsi rédigé : « 2° bis Créent les diplômes et titres nécessaires à l'entraînement en vue de participer aux compétitions des disciplines pour lesquelles elles ont reçu délégation et qui entrent dans le champ d'application du I de l'article L212-1, et en demandent l'enregistrement au répertoire national des certifications professionnelles dans les conditions prévues au II de l'article L335-6 du code de l'éducation ; elles peuvent exercer les mêmes compétences pour les autres diplômes et titres nécessaires à l'enseignement, l'animation ou l'encadrement de ces disciplines ; »
#26 L'abandon de la tutelle de l'État, remplacée par un contrôle des conditions structurelles de la délégation			
Article L111-1 I.- L'État assure ou contrôle, en liaison avec toutes les parties intéressées, l'organisation des formations conduisant aux différentes professions des activités physiques et sportives et la délivrance des diplômes correspondants. Il concourt à la formation des cadres sportifs spécialisés dans l'encadrement des activités physiques et sportives des personnes handicapées. II.- L'État exerce la tutelle des fédérations sportives. Il veille au respect des lois et règlements en vigueur par les fédérations sportives. III.- Il peut conclure avec les collectivités territoriales des conventions portant sur des concours particuliers dans le domaine des activités physiques et sportives, dans les conditions définies à l'article 7 de la loi n°92-125 du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République.	Article L111-1 I.- L'État assure ou contrôle, en liaison avec toutes les parties intéressées, l'organisation des formations conduisant aux différentes professions des activités physiques et sportives et la délivrance des diplômes correspondants. Il concourt à la formation des cadres sportifs spécialisés dans l'encadrement des activités physiques et sportives des personnes handicapées. II.- L'État veille au respect des lois et règlements en vigueur par les fédérations sportives. III.- Il peut conclure avec les collectivités territoriales des conventions portant sur des concours particuliers dans le domaine des activités physiques et sportives, dans les conditions définies à l'article 7 de la loi n°92-125 du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République.	Le texte supprime la notion de tutelle sur les fédérations sportives. La disposition relative à la surveillance des fédérations, qu'elles soient ou non agréées (par exemple en ce qui concerne l'attribution des licences), est en revanche maintenue.	Le II de l'article L111-1 du code du sport est ainsi rédigé : « II.- L'État veille au respect des lois et règlements en vigueur par les fédérations sportives. »
#28 L'élargissement de la mission du CNOSF au contrôle de la mise en place des chartes et comités d'éthique et déontologie des fédérations			
Article L141-3 Le Comité national olympique et sportif français veille au respect de la déontologie du sport définie dans une charte établie par lui.	Article L141-3 Le Comité national olympique et sportif français veille au respect de l'éthique et de la déontologie du sport définies dans une charte établie par lui. En cas de manquement par une fédération délégataire aux obligations prévues par cet article, le comité national olympique et sportif français prononce l'exclusion temporaire de cette fédération jusqu'à ce qu'il soit mis fin au manquement en cause.	Le texte renforce la mission du CNOSF en matière d'éthique et déontologie, notamment en ce qui concerne la mise en place des chartes et comités prévues par l'article L131-15-1 du code du sport pour les fédérations délégataires.	L'article L141-3 du code du sport est ainsi rédigé : « Art. L141-3.- Le Comité national olympique et sportif français veille au respect de l'éthique et de la déontologie du sport définies dans une charte établie par lui. En cas de manquement par une fédération délégataire aux obligations prévues par cet article, le comité national olympique et sportif français prononce l'exclusion temporaire de cette fédération jusqu'à ce qu'il soit mis fin au manquement en cause. »
#29 La mise en place de l'élection des présidents de fédération par les clubs #30 La limitation du nombre de mandats dans le temps #32 L'harmonisation des règles relatives à l'honorabilité des dirigeants à une élection fédérale			

Texte actuel (articles du code du sport sauf mention contraire)	Nouvelle rédaction (articles du code du sport sauf mention contraire)	Commentaires	Texte modificatif
Article L131-8 ... II. - Les statuts mentionnés au I du présent article favorisent la parité dans les instances dirigeantes de la fédération, dans les conditions prévues au présent II. 1. Lorsque la proportion de licenciés de chacun des deux sexes est supérieure ou égale à 25 %, les statuts prévoient les conditions dans lesquelles est garantie dans les instances dirigeantes une proportion minimale de 40 % des sièges pour les personnes de chaque sexe. Par dérogation au premier alinéa du présent 1, les statuts peuvent prévoir, pour le premier renouvellement des instances dirigeantes suivant la promulgation de la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, que la proportion de membres au sein des instances dirigeantes du sexe le moins représenté parmi les licenciés est au moins égale à sa proportion parmi les licenciés. 2. Lorsque la proportion de licenciés d'un des deux sexes est inférieure à 25 %, les statuts prévoient les conditions dans lesquelles est garantie dans les instances dirigeantes de la fédération une proportion minimale de sièges pour les personnes de chaque sexe pouvant prendre en compte la répartition par sexe des licenciés, sans pouvoir être inférieure à 25 %. 3. La proportion de licenciés de chacun des deux sexes est appréciée sans considération d'âge ni de toute autre condition d'éligibilité aux instances dirigeantes. III. - Les fédérations sportives sont reconnues comme établissements d'utilité publique lorsqu'elles ont obtenu l'agrément mentionné au premier alinéa et bénéficient des avantages associés à la reconnaissance d'utilité publique.	Article L131-8 ... II. - Les statuts mentionnés au I du présent article favorisent la parité dans les instances dirigeantes de la fédération, dans les conditions prévues au présent II. 1. Lorsque la proportion de licenciés de chacun des deux sexes est supérieure ou égale à 25 %, les statuts prévoient les conditions dans lesquelles est garantie dans les instances dirigeantes une proportion minimale de 40 % des sièges pour les personnes de chaque sexe. Par dérogation au premier alinéa du présent 1, les statuts peuvent prévoir, pour le premier renouvellement des instances dirigeantes suivant la promulgation de la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, que la proportion de membres au sein des instances dirigeantes du sexe le moins représenté parmi les licenciés est au moins égale à sa proportion parmi les licenciés. 2. Lorsque la proportion de licenciés d'un des deux sexes est inférieure à 25 %, les statuts prévoient les conditions dans lesquelles est garantie dans les instances dirigeantes de la fédération une proportion minimale de sièges pour les personnes de chaque sexe pouvant prendre en compte la répartition par sexe des licenciés, sans pouvoir être inférieure à 25 %. 3. La proportion de licenciés de chacun des deux sexes est appréciée sans considération d'âge ni de toute autre condition d'éligibilité aux instances dirigeantes. II bis.- Les statuts mentionnés au I du présent article prévoient : - que le président de la fédération est élu par les membres de celle-ci ; - que son mandat ne peut être renouvelé plus de deux fois. III. - Les fédérations sportives sont reconnues comme établissements d'utilité publique lorsqu'elles ont obtenu l'agrément mentionné au premier alinéa et bénéficient des avantages associés à la reconnaissance d'utilité publique. IV.- Les conditions d'honorabilité prévues à l'article L212-9 sont applicables aux membres des instances dirigeantes des fédérations agréées.	Le texte prévoit l'élection des présidents des fédérations agréées par leurs membres (dans des conditions à préciser par voie réglementaire), limite à deux le nombre de renouvellements de leurs mandats (sachant que la durée d'un mandat est fixée réglementairement à quatre ans) et applique aux instances dirigeantes les conditions d'honorabilité prévues pour les éducateurs.	L'article L131-8 du code du sport est ainsi modifié : 1° Après le II, il est inséré un II bis ainsi rédigé : « II bis.- Les statuts mentionnés au I du présent article prévoient : - que le président de la fédération est élu par les membres de celle-ci ; - que son mandat ne peut être renouvelé plus de deux fois. » ; 2° L'article est complété par un alinéa ainsi rédigé : « IV.- Les conditions d'honorabilité prévues à l'article L212-9 sont applicables aux membres des instances dirigeantes des fédérations agréées ».
#5 La systématisation des conférences régionales du sport #6 La mise en place d'une conférence des financeurs avec l'État, le mouvement sportif, les collectivités territoriales et le monde économique #38 Le travail sur un axe sport handicap dans les projets sportifs territoriaux #40 La définition par la conférence régionale du sport d'un projet sportif territorial			

Texte actuel (articles du code du sport sauf mention contraire)	Nouvelle rédaction (articles du code du sport sauf mention contraire)	Commentaires	Texte modificatif
Dispositions nouvelles	Article L116-1 Dans chaque région et dans la collectivité de Corse, il est institué une conférence régionale du sport comprenant des représentants de l'État, des collectivités territoriales, du mouvement sportif et des autres personnes physiques et morales intéressées par le développement du sport. Sa composition est précisée par décret. La conférence régionale du sport est chargée d'établir [tous les quatre ans] un projet sportif territorial, qui a notamment pour objet : 1° Le développement du sport de haut niveau ; 2° Le développement du sport professionnel ; 3° La construction et l'entretien d'équipements sportifs structurants ; 4° La réduction des inégalités d'accès aux activités physiques et sportives ; 5° Le développement des activités physiques et sportives ouvertes aux personnes en situation de handicap. Article L116-2 Parmi les membres de la conférence régionale du sport, il est constitué une conférence des financeurs du sport comprenant des représentants : 1° De l'État ; 2° De la région et des départements, de la collectivité territoriale régie par l'article 73 de la Constitution ou de la collectivité de Corse ; 3° Des établissements publics de coopération intercommunale compétents en matière de sport ; 4° Sur décision de leur assemblée délibérante, des métropoles et des communes ; 5° Du ou des centres de ressources, d'expertise et de performance sportive ; 6° Des instances locales, ou à défaut nationales, du Comité national olympique et sportif français, du Comité national paralympique et sportif français, des fédérations sportives agréées et des ligues professionnelles. Toute autre personne physique ou morale susceptible de contribuer à la mise en œuvre du projet sportif territorial peut participer à la conférence sous réserve de l'accord de la majorité des membres de droit. La conférence élit son président en son sein. Le représentant de l'État dans la région ou la collectivité en assure la vice-présidence. En cas de partage égal des voix, le président a voix prépondérante. Le projet sportif territorial donne lieu à la conclusion de contrats pluriannuels d'orientation et de financement qui précisent les actions que les membres de la conférence des financeurs s'engagent à conduire ainsi que les ressources humaines et les moyens matériels qui y seront dédiés. Article L116-3 Les membres de la conférence des financeurs représentant les collectivités territoriales sont chargés d'élaborer un projet de convention territoriale d'exercice concerté des compétences en matière de sport conformément au V de l'article L1111-9-1 du code général des collectivités territoriales. Ils décident des modifications à apporter au projet après son examen par la conférence territoriale de l'action publique et avant sa transmission au représentant de l'État dans la région ou la collectivité, conformément au VI du même article. Article L116-4 Les modalités d'application du présent chapitre sont déterminées par décret en Conseil d'État.	Le texte crée une conférence régionale du sport chargée d'élaborer le projet sportif territorial. Il crée également une conférence des financeurs, plus restreinte ; les collectivités territoriales qui sont membres sont chargées d'élaborer un projet de convention territoriale d'exercice concerté des compétences en matière sportive. (pour mémoire : Art. L1111-9-1 du code général des collectivités territoriales ... V. – Les conventions territoriales d'exercice concerté d'une compétence fixent les objectifs de rationalisation et les modalités de l'action commune pour chacune des compétences concernées, dans les conditions suivantes : ... c) La collectivité territoriale ou le groupement de collectivités, chargé par la loi de l'élaboration d'un plan ou d'un schéma relatif à l'exercice d'une compétence des collectivités territoriales au niveau régional ou départemental, peut élaborer un projet de convention organisant les modalités de leur action commune pour cette compétence ; ... Chaque projet de convention comprend notamment : 1° Les niveaux de collectivités territoriales concernés ou les collectivités compétentes définies par des critères objectifs sur l'ensemble du territoire de la région ; 2° Les délégations de compétences entre collectivités territoriales, ainsi que les délégations de la région ou du département à un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre, dans les conditions prévues à l'article L1111-8 ; 3° Les créations de services unifiés, en application de l'article L5111-1-1 ; 4° Les modalités de la coordination, de la simplification et de la clarification des interventions financières des collectivités territoriales pouvant déroger aux 2° et 3° du I de l'article L1111-9 ; 5° La durée de la convention, qui ne peut excéder six ans. VI. – Le projet de convention territoriale d'exercice concerté de la compétence est examiné par la conférence territoriale de l'action publique, dans les conditions prévues par son règlement intérieur. La collectivité territoriale ou l'établissement public auteur du projet de convention territoriale d'exercice concerté de la compétence peut prendre en compte les observations formulées lors des débats de la conférence territoriale de l'action publique pour modifier le projet présenté. A l'issue de cet examen, le projet de convention est transmis au représentant de l'État dans la région, ainsi qu'aux collectivités territoriales et établissements publics appelés à prendre les mesures nécessaires à sa mise en œuvre. Les organes délibérants des collectivités territoriales et des établissements publics concernés disposent d'un délai de trois mois pour approuver la convention, qui est signée par le maire ou par le président. Les stipulations de la convention sont opposables aux seules collectivités territoriales et établissements publics qui l'ont signée. Elles les engagent à prendre les mesures et à conclure les conventions nécessaires à sa mise en œuvre.	Le titre Ier du livre Ier du code du sport est complété par un chapitre VI ainsi rédigé : « Chapitre VI – Conférence régionale du sport et conférence des financeurs Art. L116-1.- Dans chaque région et dans la collectivité de Corse, il est institué une conférence régionale du sport comprenant des représentants de l'État, des collectivités territoriales, du mouvement sportif et des autres personnes physiques et morales intéressées par le développement du sport. Sa composition est précisée par décret. La conférence régionale du sport est chargée d'établir [tous les quatre ans] un projet sportif territorial, qui a notamment pour objet : 1° Le développement du sport de haut niveau ; 2° Le développement du sport professionnel ; 3° La construction et l'entretien d'équipements sportifs structurants ; 4° La réduction des inégalités d'accès aux activités physiques et sportives ; 5° Le développement des activités physiques et sportives ouvertes aux personnes en situation de handicap. Article L116-2 Parmi les membres de la conférence régionale du sport, il est constitué une conférence des financeurs du sport comprenant des représentants : 1° De l'État ; 2° De la région et des départements, de la collectivité territoriale régie par l'article 73 de la Constitution ou de la collectivité de Corse ; 3° Des établissements publics de coopération intercommunale compétents en matière de sport ; 4° Sur décision de leur assemblée délibérante, des métropoles et des communes ; 5° Du ou des centres de ressources, d'expertise et de performance sportive ; 6° Des instances locales, ou à défaut nationales, du Comité national olympique et sportif français, du Comité national paralympique et sportif français, des fédérations sportives agréées et des ligues professionnelles. Toute autre personne physique ou morale susceptible de contribuer à la mise en œuvre du projet sportif territorial peut participer à la conférence sous réserve de l'accord de la majorité des membres de droit. La conférence élit son président en son sein. Le représentant de l'État dans la région ou la collectivité en assure la vice-présidence. En cas de partage égal des voix, le président a voix prépondérante. Le projet sportif territorial donne lieu à la conclusion de contrats pluriannuels d'orientation et de financement qui précisent les actions que les membres de la conférence des financeurs s'engagent à conduire ainsi que les ressources humaines et les moyens matériels qui y seront dédiés. Article L116-3 Les membres de la conférence des financeurs représentant les collectivités territoriales sont chargés d'élaborer un projet de convention territoriale d'exercice concerté des compétences en matière de sport conformément au V de l'article L1111-9-1 du code général des collectivités territoriales. Ils décident des modifications à apporter au projet après son examen par la conférence territoriale de l'action publique et avant sa transmission au représentant de l'État dans la région ou la collectivité, conformément au VI du même article. Article L116-4 Les modalités d'application du présent chapitre sont déterminées par décret en Conseil d'État. »
#42 Le renforcement du rôle de la CERFRES			

Texte actuel (articles du code du sport sauf mention contraire)	Nouvelle rédaction (articles du code du sport sauf mention contraire)	Commentaires	Texte modificatif
Article L131-16 Les fédérations délégataires édictent : 1° Les règles techniques propres à leur discipline ainsi que les règles ayant pour objet de contrôler leur application et de sanctionner leur non-respect par les acteurs des compétitions sportives ; 2° Les règlements relatifs à l'organisation de toute manifestation ouverte à leurs licenciés ; 3° Les règlements relatifs aux conditions juridiques, administratives et financières auxquelles doivent répondre les associations et sociétés sportives pour être admises à participer aux compétitions qu'elles organisent. Ils peuvent contenir des dispositions relatives au nombre minimal de sportifs formés localement dans les équipes participant à ces compétitions et au montant maximal, relatif ou absolu, de la somme des rémunérations versées aux sportifs par chaque société ou association sportive. ... Un décret en Conseil d'État fixe les conditions d'entrée en vigueur des règlements fédéraux relatifs aux normes des équipements sportifs requises pour la participation aux compétitions sportives organisées par les fédérations délégataires.	Article L131-16 Les fédérations délégataires édictent : 1° Les règles techniques propres à leur discipline ainsi que les règles ayant pour objet de contrôler leur application et de sanctionner leur non-respect par les acteurs des compétitions sportives ; 2° Les règlements relatifs à l'organisation de toute manifestation ouverte à leurs licenciés ; 3° Les règlements relatifs aux conditions juridiques, administratives et financières auxquelles doivent répondre les associations et sociétés sportives pour être admises à participer aux compétitions qu'elles organisent. Ils peuvent contenir des dispositions relatives au nombre minimal de sportifs formés localement dans les équipes participant à ces compétitions et au montant maximal, relatif ou absolu, de la somme des rémunérations versées aux sportifs par chaque société ou association sportive. ... Un décret en Conseil d'État fixe les conditions d'entrée en vigueur des règlements fédéraux relatifs aux normes des équipements sportifs requises pour la participation aux compétitions sportives organisées par les fédérations délégataires, ainsi que des autres règlements fédéraux qui impliquent la modification de tels équipements. Ce décret fixe également les conditions dans lesquelles le maintien en vigueur des règlements mentionnés à l'alinéa précédent, au-delà d'une première période d'application, peut être subordonné à l'évaluation de leur impact effectif.	Le complément ajouté à l'actuelle dernière phrase de l'article L131-16 permet d'élargir la consultation obligatoire de la CERFRES aux règlements qui sans avoir pour objet les normes des équipements sportifs, ont néanmoins pour effet d'induire la modification de tels équipements. La phrase nouvelle qui complète l'article permet en outre à la CERFRES de demander un examen de l'impact effectif du projet de norme après un premier temps de mise en œuvre. Le texte doit être complété par d'autres dispositions, de nature réglementaire, relatives à la composition de la compétence et à sa faculté d'auto-saisine en matière de recommandations et d'évaluation	L'article L131-16 du code du sport est complété par les dispositions suivantes : « ainsi que des autres règlements fédéraux qui impliquent la modification de tels équipements. Ce décret fixe également les conditions dans lesquelles le maintien en vigueur des règlements mentionnés à l'alinéa précédent, au-delà d'une première période d'application, peut être subordonné à l'évaluation de leur impact effectif. »
#43 La suppression de la mise en concurrence des clubs pour l'exploitation des enceintes sportives réalisées pour ces clubs			
Dispositions nouvelles	Article L312-3-1 Les dispositions de l'article L2122-1-1 du code général de la propriété des personnes publiques ne sont pas applicables aux équipements sportifs publics construits ou aménagés en vue de leur utilisation par une association ou société sportive préexistante, dans le cadre de compétitions organisées par une fédération délégataire.	Disposition visant notamment à permettre à une commune ou une intercommunalité d'affecter à un club représentant son territoire dans un championnat professionnel un équipement sportif public construit ou aménagé spécifiquement à cette fin, situation dans laquelle la mise en concurrence prévue par le CGPPP n'est pas pertinente cf. l'article L2122-1-1 dudit code : « <i>Sauf dispositions législatives contraires, lorsque le titre mentionné à l'article L2122-1 permet à son titulaire d'occuper ou d'utiliser le domaine public en vue d'une exploitation économique, l'autorité compétente organise librement une procédure de sélection préalable présentant toutes les garanties d'impartialité et de transparence, et comportant des mesures de publicité permettant aux candidats potentiels de se manifester...</i> »	Au chapitre II du titre Ier du livre III du code du sport, il est inséré après l'article L. 312-3 un article L. 312-3-1 ainsi rédigé : « Art. L312-3-1.- Les dispositions de l'article L2122-1-1 du code général de la propriété des personnes publiques ne sont pas applicables aux équipements sportifs publics construits ou aménagés en vue de leur utilisation par une société sportive déterminée, dans le cadre de compétitions organisées par une fédération délégataire. »
#44 L'autorisation de subventionner l'investissement pour des enceintes sportives dédiées aux clubs professionnels			
Article L113-1 Les collectivités territoriales ou leurs groupements ne peuvent accorder de garanties d'emprunt ni leur cautionnement aux associations sportives et aux sociétés sportives mentionnées aux articles L.121-1 et L222-2. Toutefois, les collectivités territoriales ou leurs groupements peuvent accorder leur garantie aux emprunts contractés en vue de l'acquisition de matériels par des associations sportives dont le montant annuel des recettes n'excède pas 75 000 euros. Ils peuvent également accorder leur garantie aux emprunts contractés en vue de l'acquisition, de la réalisation ou de la rénovation d'équipements sportifs par des associations ou des sociétés sportives. L'association ou la société sportive produit à l'appui de sa demande ses comptes certifiés sur trois exercices tels que transmis à l'organisme prévu à l'article L132-2. Les garanties d'emprunts prévues au présent article ne peuvent être accordées que dans le respect des articles L2252-1, L3231-4 et L4253-1 du code général des collectivités territoriales.	Article L113-1 Les collectivités territoriales ou leurs groupements ne peuvent accorder de garanties d'emprunt ni leur cautionnement aux associations sportives et aux sociétés sportives mentionnées aux articles L121-1 et L222-2. Toutefois, les collectivités territoriales ou leurs groupements peuvent accorder leur garantie aux emprunts contractés en vue de l'acquisition de matériels par des associations sportives dont le montant annuel des recettes n'excède pas 75 000 euros. Ils peuvent également accorder leur garantie aux emprunts contractés en vue de l'acquisition, de la réalisation ou de la rénovation d'équipements sportifs par des associations ou des sociétés sportives. L'association ou la société sportive produit à l'appui de sa demande ses comptes certifiés sur trois exercices tels que transmis à l'organisme prévu à l'article L132-2. Les garanties d'emprunts prévues au présent article ne peuvent être accordées que dans le respect des articles L2252-1, L3231-4 et L4253-1 du code général des collectivités territoriales. Toutefois, les dispositions du quatrième alinéa de ces trois articles [qui prévoient une quotité maximale garantie sur un même emprunt] ne sont pas applicables aux garanties prévues à l'alinéa précédent du présent article.	La présente disposition permet de ne pas appliquer aux garanties d'emprunt contractés par une association ou société sportive en vue de l'investissement dans un équipement sportif la quotité maximale prévue de manière générale en application du quatrième alinéa des trois articles L2252-1, L3231-4 et L4253-1 du CGCT respectivement pour les communes, les départements et les régions (ces alinéas étant ainsi rédigés : « <i>La quotité garantie par une ou plusieurs collectivités territoriales sur un même emprunt ne peut excéder un pourcentage fixé par décret</i> »)	Le dernier alinéa de l'article L113-1 du code du sport est complété par une phrase ainsi rédigée : « Toutefois, les dispositions du quatrième alinéa de ces trois articles [qui prévoient une quotité maximale garantie sur un même emprunt] ne sont pas applicables aux garanties prévues à l'alinéa précédent du présent article. »
#48 Le développement du sport d'entreprise			

Texte actuel (articles du code du sport sauf mention contraire)	Nouvelle rédaction (articles du code du sport sauf mention contraire)	Commentaires	Texte modificatif
Article L2242-17 du code du travail La négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail porte sur : 1° L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés ; 2° Les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment en matière de suppression des écarts de rémunération, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de déroulement de carrière et de promotion professionnelle, de conditions de travail et d'emploi, en particulier pour les salariés à temps partiel, et de mixité des emplois. Cette négociation s'appuie sur les données mentionnées au 2° de l'article L2312-36. Cette négociation porte également sur l'application de l'article L241-3-1 du code de la sécurité sociale et sur les conditions dans lesquelles l'employeur peut prendre en charge tout ou partie du supplément de cotisations ; 3° Les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle ; 4° Les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, notamment les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, les conditions de travail et d'emploi et les actions de sensibilisation de l'ensemble du personnel au handicap ; 5° Les modalités de définition d'un régime de prévoyance et, dans des conditions au moins aussi favorables que celles prévues à l'article L911-7 du code de la sécurité sociale, d'un régime de remboursements complémentaires de frais occasionnés par une maladie, une maternité ou un accident, à défaut de couverture par un accord de branche ou un accord d'entreprise. Dans les entreprises de travaux forestiers mentionnées au 3° de l'article L722-1 du code rural et de la pêche maritime, la négociation définie au premier alinéa du présent 5° porte sur l'accès aux garanties collectives mentionnées à l'article L911-2 du code de la sécurité sociale ; 6° L'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés prévu au chapitre Ier du titre VIII du présent livre, notamment au moyen des outils numériques disponibles dans l'entreprise ; 7° Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité social et économique. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques.	Article L2242-17 du code du travail La négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail porte sur : 1° L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés ; 2° Les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment en matière de suppression des écarts de rémunération, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de déroulement de carrière et de promotion professionnelle, de conditions de travail et d'emploi, en particulier pour les salariés à temps partiel, et de mixité des emplois. Cette négociation s'appuie sur les données mentionnées au 2° de l'article L2312-36. Cette négociation porte également sur l'application de l'article L241-3-1 du code de la sécurité sociale et sur les conditions dans lesquelles l'employeur peut prendre en charge tout ou partie du supplément de cotisations ; 3° Les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle ; 4° Les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, notamment les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, les conditions de travail et d'emploi et les actions de sensibilisation de l'ensemble du personnel au handicap ; 5° Les modalités de définition d'un régime de prévoyance et, dans des conditions au moins aussi favorables que celles prévues à l'article L911-7 du code de la sécurité sociale, d'un régime de remboursements complémentaires de frais occasionnés par une maladie, une maternité ou un accident, à défaut de couverture par un accord de branche ou un accord d'entreprise. Dans les entreprises de travaux forestiers mentionnées au 3° de l'article L722-1 du code rural et de la pêche maritime, la négociation définie au premier alinéa du présent 5° porte sur l'accès aux garanties collectives mentionnées à l'article L911-2 du code de la sécurité sociale ; 5° bis Les mesures permettant de favoriser les activités physiques et sportives des salariés en vue de promouvoir la santé et le bien-être au travail ; 6° L'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés prévu au chapitre Ier du titre VIII du présent livre, notamment au moyen des outils numériques disponibles dans l'entreprise ; 7° Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité social et économique. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques.	Identification des activités physiques et sportives parmi les matières faisant l'objet de la négociation annuelle sur la qualité de vie au travail	Après le 5° de l'article L2242-17 du code du travail, il est inséré un 5° bis ainsi rédigé : « 5° bis Les mesures permettant de favoriser les activités physiques et sportives des salariés en vue de promouvoir la santé et le bien-être au travail ; »
Disposition nouvelle	Article L121-10 Lorsqu'une convention ou un accord collectif prévoit des mesures telles que mentionnées au 5° bis de l'article L2242-17 du code du travail, les prestations correspondantes sont considérées comme des activités sociales et culturelles des comités sociaux et économiques.	Disposition interprétative permettant de garantir l'identité de traitement entre les activités physiques et sportives et celles décidées par les comités d'entreprise et celles mises en place par suite d'une convention ou d'un accord collectif	La section 2 du chapitre Ier du titre II du livre Ier du code du sport est complétée par un article L121-10 ainsi rédigé : « Art. L121-10.-Lorsqu'une convention ou un accord collectif prévoit des mesures telles que mentionnées au 5° bis de l'article L2242-17 du code du travail, les prestations correspondantes sont considérées comme des activités sociales et culturelles des comités sociaux et économiques. »
#53 Le rattachement des CTS aux DTN, et une évolution dans le cadre des objectifs contractualisés dans le cadre de la délégation en débat			

Texte actuel (articles du code du sport sauf mention contraire)	Nouvelle rédaction (articles du code du sport sauf mention contraire)	Commentaires	Texte modificatif
Article L131-12 Des personnels de l'État ou des agents publics rémunérés par lui peuvent exercer auprès des fédérations agréées des missions de conseillers techniques sportifs, selon des modalités définies par décret en Conseil d'État. Les fédérations peuvent, au titre de ces missions, leur verser des indemnités, dans des limites et conditions fixées par décret. Pendant la durée de leurs missions, les conseillers techniques sportifs restent placés, selon les cas, sous l'autorité hiérarchique exclusive du ministre chargé des sports ou du chef de service déconcentré dont ils relèvent. Ils ne peuvent être regardés, dans l'accomplissement de leurs missions, comme liés à la fédération par un lien de subordination caractéristique du contrat de travail au sens du livre II de la première partie du code du travail. Pour l'exercice de leurs missions et par dérogation à l'article 3 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, lorsqu'ils ont la qualité de fonctionnaires, ces agents, lorsqu'ils exercent les missions de directeur technique national, de directeur technique national adjoint ou d'entraîneur national, peuvent être détachés sur contrat de droit public, dans les emplois correspondants, dans les conditions et selon les modalités fixées par le décret prévu au premier alinéa du présent article.	Article L131-12 Des personnels de l'État ou des agents publics rémunérés par lui peuvent exercer auprès des fédérations agréées des missions de conseillers techniques sportifs, selon des modalités définies par décret en Conseil d'État. Les fédérations peuvent, au titre de ces missions, leur verser des indemnités, dans des limites et conditions fixées par décret. Pendant la durée de leurs missions, les conseillers techniques sportifs restent placés, selon les cas, sous l'autorité hiérarchique exclusive du ministre chargé des sports ou du directeur technique national nommé par lui. Ils ne peuvent être regardés, dans l'accomplissement de leurs missions, comme liés à la fédération par un lien de subordination caractéristique du contrat de travail au sens du livre II de la première partie du code du travail. Pour l'exercice de leurs missions et par dérogation à l'article 3 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, lorsqu'ils ont la qualité de fonctionnaires, ces agents, lorsqu'ils exercent les missions de directeur technique national, de directeur technique national adjoint ou d'entraîneur national, peuvent être détachés sur contrat de droit public, dans les emplois correspondants, dans les conditions et selon les modalités fixées par le décret prévu au premier alinéa du présent article, qui précise notamment les règles de gestion de ces emplois.	Le texte clarifie le cadre d'intervention des CTS en les plaçant sous une autorité hiérarchique unique, le ministre pour le directeur technique national (DTN) et le DTN pour les autres, ce qui rend indispensable de préciser les règles de gestion des emplois sur lesquels des fonctionnaires peuvent être détachés en situation de détachement.	1.- L'article L131-12 du code du sport devient l'article L131-23 et est inséré à la section 3 du chapitre Ier du titre III du livre Ier dudit code. Cet article est ainsi modifié : 1° Au deuxième alinéa, les mots : « ou du chef de service déconcentré dont ils relèvent » sont remplacés par les mots : « ou du directeur technique national nommé par lui » ; 2° Le troisième alinéa est complété par les mots : « , qui précise notamment les règles de gestion de ces emplois ».
#55 Le déplaçonnement des taxes affectées au financement du sport	mission parlementaire en cours - disposition relevant de la loi de finances		

10.6 Annexe 6 : Sommaire du rapport annexe

Présentations du séminaire de lancement :

- Contexte, et état des lieux (Patrick Bayeux, Xavier Giguët, Laurence Lefèvre)
- Synthèse des rapports (Xavier Giguët)

Synthèse des ateliers

Consultation des jeunes

Contributions du CNOSF

Contribution commune des collectivités

Contribution des Inspecteurs Généraux Jeunesse et Sport en mission d'appui

10.7 Annexe 7 : Liste des personnes ayant contribué à la démarche

Liste des personnes ayant participé aux Copil, aux séminaires, ayant été auditionnées ou ayant envoyé des contributions

Nom	Prénom	Organisme
Acensi	Jean-Philippe	APELS
Achache	Djamel	INSEP
Aché	Clarisse	FF Basket Ball
Aïm-Tuil	Aurélie	Direction des sports Ministère des Sports
Amir-Tahmasseb	Babak	INSEP
Amsalem	Bernard	Fédérations Olympiques
André	Bernard	Ministère de l'Éducation nationale
Aniss	Hicham	ADGCF
Antoine	Myriam	CNOSF
Antz	Emmanuel	Unis Vers le Sport
Aouizerat	Michaël	FO
Appéré	Patrick	ANDES
Arassus	Jean-Luc	FF Surf
Assmann	Emmanuelle	CPSF
Audeguy	Christian	Ministère de l'Éducation nationale
Autrusseau	Camille	ANDES
Avril	Jacky	Ministère des Sports
Bahègne	Patrick	DRJSCS Nouvelle Aquitaine
Bana	Philippe	DTN
Barbusse	Béatrice	Université de Paris-Est Créteil
Barillet	Yannick	DRJSCS Bretagne
Barlois-Leroux	Valérie	Présidente CA CREPS Bordeaux
Barnay	Mathieu	CNOSF
Barrois	Anne	CREPS
Barry	Wilfried	Direction des sports Ministère des Sports
Barsacq	Marie	Paris 2024
Baslé	Gérard	Consultant
Baud	Caroline	Ministère des Sports
Baudry	Pierre-Marie	Ministère de l'Action & des Comptes Publics
Bayeux	Patrick	Consultant / Co-pilote de la démarche
Bazin	Roland	FSCF
Béhague	Patrice	CREPS de Poitiers
Belin	Bruno	ADF / Président du Département de la Vienne
Ben Korba	Karim	Région Ile-de-France
Berger-Aumont	Valérie	Direction des sports Ministère des Sports
Bernard	Claire	Régions de France
Besnier	Frédéric	ANLSP

Nom	Prénom	Organisme
Besombes	Nicolas	France esports
Béthune	Bruno	Ministère des Sports
Bézier	Gladys	COSMOS
Bienvenu	Roselyne	France Urbaine / ARF
Blindermann	Ilan	Unis vers le Sport
Bodin	Alexia	CFASAT Poitou Charente
Bonnet-Oulaldj	Emmanuelle	FF FSGT
Bouilhaguet	Gilles	APELS
Boulerand	Guillaume	CNOSF
Bourgouin	Mathieu	Montreuil / Sports et Territoires
Bourhis	Marc	ADGCF
Bouzoura	Amel	La Française des Jeux
Brassart	Valérie	AMF
Breillat	Jean-Christophe	CDES
Breton	Yvon	AG2R La Mondiale
Briel	Solène	CNOSF
Brun	Jean-Michel	CNOSF
Bruneau	Joël	France Urbaine / Maire de Caen
Byhet	Eric	SGEN-CFDT
Caffin	Charles-Aymeric	DJEPVA
Caillet	Virgile	Union Sport et Cycle
Callon	Corinne	Ministère des Sports
Cally	Frédéric	Le Tremplin
Cammal	Francis	AMF / 1er adjoint au Maire - Ville de Giens
Canu	Fabien	IGJS
Capon	Etienne	LNH
Carlac'h	Dominique	MEDEF
Caron	Stéphane	ANDIISS
Cellier	Laurent	Direction des sports Ministère des Sports
Chapitaux	Médéric	Waterform Holding
Charlemandrier	Gaëlle	ADF
Charré	Dominique	DTN
Chines	Antoine	Mairie de Paris
Chusseau	Isabelle	UFOLEP
Cléroy	Jean-Michel	FFTir à l'Arc
Cloup	Cyril	ANDES
Contreras	Mickaël	LNB
Cordier	Anne	CNOSF / FSCF
Coudert	Clémence	CNOSF
Courtesseyre	Philippe	CD Landes
Courtet	Marie-Céline	CNOSF
Couturier	Malik	UNFP

Nom	Prénom	Organisme
Cranga	Jean Claude	Sports et Territoires
Cuvillier	Nathalie	Direction des sports Ministère des Sports
Daam	Armelle	DG CNDS
David	Estelle	CREPS Poitiers
De Lamare	Laurent	DRJSCS
De Roffignac	Alice	CosMos
De Singly	Chantal	Ministère des Sports
Delacroix-Morvan	Sandrine	FUN MOOC
Delaperriere	Madeleine	Direction des sports Ministère des Sports
Delpech	Anaïs	ANDES
Denaes	Aurélien	CGSCOP
Derrigner	Arnaud	FF Voile
Deshayes	Gérard	Président FF retraite sportive
Diallo	Philippe	CosMos
Donzel	Jacques	OIPS
Duclos	Martine	CHU Clermont
Dudognon	Charles	Université de Limoges
Duroy	Véronique	CNOSF
Ekambi	Poaline	Sportail Comunity
Eschaliér	Emmanuel	LNR
Estienne	Dominique	Mairie de Paris
Flessel	Laura	Ministre des Sports
Fluklinger	Philippe	UNFP
Fraboni	Marie-Thérèse	CGT
Frémont	Charles	Le Tremplin
Gandrille	Sean	Direction des sports Ministère des Sports
Gatien	Jean-Philippe	Président CA INSEP
Gautier	Christèle	Direction des sports Ministère des Sports
Genuini	Laurent	Direction des sports Ministère des Sports
Germain	Claire	Le Mans FC
Giguet	Xavier	Inspection Générale de l'Administration
Giraud	André	FF Athlétisme
Goasmat	Mathias	ANESTAPS
Goudeau	Stéphane	CNOSF
Gouget	Mathilde	CNDS
Gouze	Guillaume	LNR
Graille	Philippe	Direction des sports Ministère des Sports
Grégoire	Pierre	ANDES
Grignard	Bruno	CD 86
Grimont	Jean-Marc	SGEN-CFDT
Grygowski	Dimitri	Ministère des Sports
Guillain	Sophie	Res Publica

Nom	Prénom	Organisme
Guillouf	David	FNOMS
Guittet	Pascale	Vice-Présidente Sport / Département de la Vienne
Hamel	Xavier	Fête le Mur
Helleu	Boris	Université de Caen
Henriques	Brigitte	CNOSF/FF Football
Hess	Béatrice	
Heugas	Anne-Marie	ANDES
Hilal	Salam	Ministère de l'Action et des Comptes Publics
Hubert	Benoît	SNEP-FSU
Husson	Emmanuel	Attaché Parlementaire Sarah Houlié
Ingargiola	Eric	MEDEF
Jacquot	Bernard	DDCSPP Savoie
Janelli	Raphaël	Direction des sports Ministère des Sports
Jean	Caroline	SNAPS-UNSA
Journaux	Eric	CREPS
Junqua	Alain	CRITT
Karaa	Skander	CNOSF
Keraudren	Olivier	IGJS
Khellaf	Hakim	Cour des comptes
Kroemer	Stéphane	ANDES
Krumbholz	Jean-Paul	Représentant SNAPS-UNSA / Ministère des Sports
Labrousse	Yves	FF Volley
Lafontan	Jean	SNEP
Lafoux	Denis	FF Clubs Omnisports
Larmonier	Michel	CNEA
Lartigue	Bruno	GL Events
Laudillay	Franck	Ministère des Solidarités et de la Santé
Laurent	Dominique	Agence française de lutte contre le dopage
Lazarus	David	AMF
Le Mercier	Marc	Direction des sports Ministère des Sports
Le Morvan	Franck	Direction des sports Ministère des Sports
Lebeau	Alice	CNOSF
Lecanu	Loïc	Délégué au Préfet du Calvados
Leclerc	Franck	FNASS
Lecomte	Patrick	Territoria Mutuelle
Lefèvre	Laurence	Ministère des Sports / Co-pilote de la démarche
Legendre	Rodolphe	UCPA
Lembre	Stéphanie	Régions de France
Lesage Guitet	Pascale	VP CD Vienne
Letailleur	Laurent	Direction des sports Ministère des Sports
Lourdelle	Rémi	CFDT
Loubignac	Philippe	ARF

Nom	Prénom	Organisme
Luyce	Francis	Mutuelles des Sportifs
Machu	Philippe	UFOLEP
Martin	Patrice	FF Ski Nautique
Martin	Emmanuel	France e-sports
Martin	Tony	SNAPS-UNSA
Martin	Jean Michel	Union Nationale des Clubs Universitaires
Martinez	Laetitia	ARF
Martinez	Stéphane	Marty Sports
Martini	Laurent	CNOSF
Marzouki	Kaïs	CGET
Masseglia	Denis	CNOSF
Mathé	Philippe	Conférence 3D STAPS
Mestre	Laure	MAIF
Meziane	Djilali	LNB
Micouin	Céline	MEDEF
Miège	Colin	Sport et Citoyenneté
Minier	Jean	CPSF
Monshipour	Mayarh	DRJSCS Nouvelle aquitaine
Moreira	Véronique	Fédérations non olympiques
Morel	Delphine	Direction des sports Ministère des Sports
Morot	Frédérique	DJEPVA
Mougin	Jean-Pierre	CNOSF
Mourin	Cyril	Conseiller Sport, JO 2024 - Présidence de la République
Mourot	Pierre	SNPJS CGT
Mouyon-Porte	Sylvie	DRJSCS Normandie
Mulot	Jean-Jacques	FF Aviron
Munoz	Laurence	FSCF
Natter	Gwénaëlle	SNEP-FSU
Ndongue	Emmeline	COJO
Névo	Julian	Transparency international France
Nicolaïdis	Bernard	Consultant SCIC
Nolot	David	Direction des sports Ministère des Sports
Omeyer	Jean-Paul	ARF / Président de la Région Grand Est
Onesta	Claude	Manager Général Equipe de France de Handball
Oudéa-Castéra	Amélie	Rénovons le Sport
Ourahmoune	Sarah	Déléguée du gouvernement en Seine-Saint-Denis
Palisser	Serge	Waterform Holding
Panier	Pierre-Emmanuel	Ministère des Sports
Patrigeon	Elie	CPSF
Péridy	Thierry	DRJSCS Pays de Loire
Peyrat	Philippe	ENGIE

Nom	Prénom	Organisme
Piat	Philippe	UNFP
Piazza	Arielle	CNDS
Pichon	Aurélien	Conférence 3D STAPS
Pillette	Elsa	FF Athlétisme
Pinel	Jacques	Institut français du cheval
Pintureau	René	ANDIISS
Postollec	Sophie	Comité Interministériel au Handicap
Pouillard	Michaël	Direction des sports Ministère des Sports
Poulmaire	Didier	Sporsora
Praznocszy	Corinne	ONAPS
Quentin	Frédérique	La Française des Jeux
Quetin	Paul	FFT
Quiot	Anne-Lise	ANDIISS
Rabès	Claire	Union Sport et Cycle
Ramonell	Sébastien	Direction des sports Ministère des Sports
Ranvier	Patrick	DTN Aviron
Ravier	Brice	ANDES
Retailleau	Soisik	Unifomation
Richard	Nadine	Direction des sports Ministère des Sports
Rotenberg	Michel	SNEP-FSU
Rougé	Jean-Luc	FF Judo
Rouillaux	Jérôme	Directeur du CREPS Bordeaux
Roullé	Sophie	Rectorat Académie de Caen
Saïd	Jamal	ALISCIA
Saillard	Ludivine	ANDES
Sallem	Ryadh	CAPSAAA / Athlète paralympique
Salomon	Jean François	Ville de Caen
Sancez	Marc	ANDES
Sauois	Arnaud	Université de Poitiers
Sautereau	Jean-François	CNOSF / FF Sport Universitaire
Sauvez	Laurence	DTN FSCF
Sene	Malik	ANDES
Sentein	Jean-Marc	ANDISS
Sissoko	Karamoko	FU
Siutat	Jean-Pierre	FF Basket
Sobczak	Sébastien	Ministère des Sports
Spahic	Mili	Santé Publique France
Spitzbarth	Isabelle	Mutuelles des Sportifs
Steinberg	Frédéric	Direction des sports Ministère des Sports
Taïana	Bruno	CFASAT
Tancer	Pierre-Louis	Attaché de Presse Sarah Houlié
Tanguy	Eric	FF Volley

Nom	Prénom	Organisme
Terret	Thierry	Ministère de l'Éducation nationale & de l'Enseignement supérieur-Recherche
Tezenas du Moncel	Magali	Sporsora
Thèves	Catherine	Ministère des Sports
Thiébaud	Philippe	DTN Moto
Thiébaud-Rousson	Marie-Dominique	DDCS Calvados
Thiriez	Frédéric	Avocat
Thomas	Eric	Association Française de Football Amateur
Tison	Sébastien	France Urbaine
Tisserand	Stéphane	MAIF
Tramier	Paul-André	CNOSF / Badminton
Troch	Denis	Human Progress Center
Trosseille	Violaine	CNEA
Truffaut	Marc	CSPF / FF Sport Adapté
Tuillier	Hubert	Direction des sports Ministère des Sports
Van Acker	Yannick	Uniformation
Vansteene	Anne-Marie	Cheffe de mission Grand INSEP
Venayre	Pierre	Stade Rochelais
Verdon	Nicolas	Profession Sport Loisirs
Vergnes-Carles	Jacques	Sports et Territoires
Veynare	Pierre	DG Stade Rochelais
Viard	Benjamin	LFP
Vieville	Romain	COSMOS
Villebrun	Laurent	Direction des sports Ministère des Sports
Vuillermoz	Jean	Administrateur de l'APELS
Wolff	Patrick	ANSLP
Yalouz	Ghani	DG INSEP
Zedet	Benoît	FF Randonnée Pédestre
Zimmer	Stéphane	Direction des sports Ministère des Sports