

# PROJET 2017-2021 pour le CNOSF et le Sport Français

13 mars 2017

Denis MASSEGLIA

Cette dernière olympiade a vu notre société évoluer vers des usages complètement nouveaux, où nos repères sont bouleversés et où les publics se comportent de plus en plus comme des consommateurs, notamment pour leurs loisirs. Le sport est devenu l'expression d'un champ social à multiples formes avec des acteurs de plus en plus nombreux, issus d'horizons toujours différents. Il a été, comme les autres secteurs, rattrapé par les nouvelles technologies qui ont investi le quotidien des pratiquants, des athlètes, des fans, des professionnels et des partenaires du sport.

Dans ce contexte, les missions du CNOSF se sont transformées : les problématiques auxquelles il doit répondre se sont complexifiées, et ses actions se sont à la fois démultipliées et déployées à grande échelle.

Les Clubs et les Fédérations sportives ont été les premiers acteurs à devoir s'adapter, souvent par une modification de leur stratégie et de leur organisation.

Aux nouvelles pratiques et à leurs modalités d'organisation et d'encadrement, se sont ajoutés la réorganisation territoriale, les enjeux de santé publique, les commandes relatives au sport citoyen, la multiplication des textes législatifs et réglementaires, les paris sportifs..., tout cela accompagné par une profonde transformation liée aux médias sociaux.

Il a fallu, de manière réaliste, répondre à la fois à ces nouveaux enjeux et aux obligations qui incombent traditionnellement au CNOSF. La tâche n'a pas été simple, mais je crois pouvoir dire que l'institution l'a assumée, souvent même par anticipation. Vous avez d'ailleurs reçu il y a peu, le bilan des actions effectuées par l'équipe que j'ai eu le plaisir de conduire durant les deux mandats 2009-2013 et 2013-2017.

Cette rétrospective livre l'inventaire des actions du CNOSF pour mieux représenter et servir ses membres et l'Olympisme. Elle permet aussi d'identifier les premières pistes pour répondre aux futurs enjeux, pour le sport français en général et pour le CNOSF en particulier.

Les défis auxquels nous allons être confrontés sont multiples :

- ▶ *Celui d'être performant sur le plan sportif à l'horizon 2024 et au-delà. La performance sportive se bâtit sur plusieurs années et nécessite de nombreux ingrédients, dont la capacité de remise en cause.*
- ▶ *Celui de l'évolution du mode de consommation des pratiques et du rôle du club. La pratique sportive autonome est une tendance lourde tout comme celle en communauté, rendue possible par les applications numériques. Comment pouvons-nous prendre en compte ces nouveaux comportements ? Comment séduire ces nouveaux pratiquants et notamment les Jeunes ? Comment faire évoluer le rôle du club dans ce contexte ?*
- ▶ *Celui des « territoires ». La réforme territoriale et le rôle de plus en plus prégnant des intercommunalités dans notre organisation administrative et politique, nous obligent à faire évoluer la représentativité du mouvement sportif à l'échelle intercommunale. Comment le mouvement sportif doit-il s'organiser pour être un interlocuteur incontournable des élus communautaires et comment ces politiques doivent-elles s'accorder aux politiques fédérales ?*

- ▶ *Celui de la qualification, de la formation et de l'emploi. La formation est la clé pour améliorer les compétences et répondre à l'évolution de la demande de pratique. Comment consolider nos racines tout en étant capables de nous adapter à un environnement changeant ?*
- ▶ *Celui du financement et ce n'est pas le moindre. Il nous concerne tous dans un contexte de difficultés liées aux incertitudes sur les aides publiques.*

Nous allons donc devoir préparer le mouvement sportif à ce qu'il soit :

- *Performant sur le plan des résultats de ses athlètes à l'horizon 2024,*
- *Prêt à s'adapter pour proposer de nouvelles offres et de nouveaux services correspondant aux besoins de pratique de plus en plus divers,*
- *Capable de se remettre en cause dans sa propre organisation pour mieux prétendre à un rôle de premier plan dans la gouvernance du sport.*

Le mandat qui vient sera décisif pour notre futur. Il nous faut l'aborder avec humilité et créativité, car c'est sans doute le plus important depuis des décennies.

Le CNOSF a/aura en effet entre autres missions :

- *D'accompagner la candidature de PARIS 2024 vers le succès,*
- *De veiller à la répartition des compétences avec le futur COJO,*
- *De préparer la performance sportive des athlètes français à cet horizon,*
- *D'accompagner les fédérations dans leur développement et leur adaptation aux nouvelles habitudes de pratique,*
- *De dialoguer avec le futur gouvernement pour faire évoluer notre modèle avec les enjeux sociaux et économiques liés à ce contexte très particulier,*
- *D'assurer la stabilité de ses relations partenariales,*
- *Tout en veillant à son unité interne.*

Cette unité est notre force, à l'image de ce que nous avons engagé pour porter la candidature de Paris 2024, laquelle a d'ores et déjà permis une triple prise de conscience :

- *Confirmer qu'il est possible dans notre pays d'avoir une gouvernance où le mouvement sportif joue un rôle majeur ;*
- *Promouvoir ce que sont les atouts de la France pour organiser de grands événements sportifs, dont le plus important d'entre eux ;*
- *Et enfin témoigner de la place que doit occuper le sport dans un projet de société, et ce sera l'enjeu de l'héritage des Jeux de 2024 !*

Constats et défis sont posés, nous sommes à un tournant à ne pas rater et il me semble que tant l'expérience acquise que la vision d'ensemble, seront des éléments essentiels pour la réussite de ce mandat.

Je crois pouvoir dire que nous avons réalisé les fondations sur lesquelles il sera possible de bâtir ce pour quoi nous militons les uns et les autres depuis des années, et que je vous propose aussi de compléter par quelques actions prioritaires, le but étant de consolider l'acquis tout en impulsant des nouveautés.

J'ai choisi de vous exposer l'ensemble de manière synthétique à travers quatre principes :



J'ai mis pour chacun de ces principes six thèmes d'actions, soit 24 au total, regroupés selon le schéma suivant :

### **RESPECT**



### **EXCELLENCE**



### **PARTAGE**

### **INNOVATION**

# RESPECT

## ► Promouvoir l'Éthique :

L'éthique est le fondement de toutes nos actions. Sans éthique, le sport n'a plus de sens, il perd sa valeur, morale, mais aussi éducative, symbolique voire économique. Ce n'est plus le sport que nous voulons, aimons, défendons. Les médias sociaux ont bouleversé la communication en démultipliant et en accélérant les canaux de diffusion. Ils permettent à chacun de commenter et de partager sa propre vision, toute hiérarchisation exclue. Le sport n'échappe pas à cette règle, il est au contraire l'un des premiers sujets de discussions partagées. Ainsi, chaque écart à l'éthique dégrade très rapidement l'image du sport et partant, des institutions qui le régissent. Nous devons agir avec la plus grande fermeté dans le champ éthique. Le respect de l'éthique c'est ce que chaque athlète, entraîneur, dirigeant, acteur du sport doit avoir en tête à tout moment, dans ses actes et ses interventions. Cela fonde notre raison d'être.

### ○ Quelles propositions ?

*Le comité de déontologie du CNOSF a vu ses prérogatives renforcées. Il doit pouvoir être sollicité pour émettre avis et préconisations à l'équipe dirigeante du CNOSF et/ou d'une fédération, avant que les difficultés ne soient trop importantes et le risque de dégradation d'image réel.*

*La question de l'éthique est essentielle et la réponse doit être donnée par les acteurs du mouvement sportif eux-mêmes, plutôt que par des acteurs extérieurs. Le CNOSF devra établir une procédure simple pour cela.*

*Une attention accrue sera portée à la prévention des risques liés au dopage et aux paris sportifs, aussi bien pour les athlètes que pour les entraîneurs et dirigeants.*

*Le CNOSF a déjà mis en place un programme de formations et d'informations aux risques encourus, à destination des fédérations, des clubs et des athlètes. Ces programmes devront être actualisés et développés.*

## ► Partager l'Olympisme :

Les valeurs Olympiques et les principes qui les renforcent et permettent leur application dans les évolutions sociales, sont au cœur de la Charte Olympique et de l'agenda 2020 du CIO. Le sport et l'Olympisme doivent permettre de faire progresser notre société à travers les individus et les institutions qui la composent. Le mouvement Olympique prône l'alliance entre le sport, l'éducation et la culture. En tant que représentant du CIO sur le territoire français, le CNOSF doit faire de la promotion des valeurs olympiques un axe prioritaire.

### ○ Quelles propositions ?

*Nous optimiserons la célébration de la semaine olympique à l'école, organisée chaque année la dernière semaine de janvier. Cela nous permettra de profiter de l'élan créé par cette initiative pour que l'Olympisme à l'école devienne un repère durable auprès des jeunes publics. Le message que nous porterons ensemble et à tous les niveaux a*

*une valeur inestimable, et nous devons lui donner un maximum de chances d'être entendu. L'Olympisme repose sur trois piliers : sport, culture et environnement, et il nous appartient, en lien avec d'autres, dont l'ANOF, qui fait partie intégrante du dispositif Olympique, de le faire savoir car ces trois piliers sont fondamentaux pour la société elle-même. Un accent particulier sera mis sur la journée Olympique du 23 juin, afin de conduire davantage de jeunes à adopter les valeurs d'excellence, d'amitié et de respect. Sa célébration doit être un objectif majeur du CNOSF, de ses membres, de ses structures et de ses partenaires. L'outil Playdagogie et d'autres similaires bénéficieront d'un soutien de diffusion. La mobilisation permanente des CROS, CDOS et CTOS est essentielle.*

### ► **Illustrer la Diversité :**

Le sport est à l'image de la société, il brille par la diversité de ses athlètes. Il suffit de regarder les images de nos Equipes de France pour en voir l'évidence et la richesse. Malheureusement, la diversité ne se retrouve pas de la même manière dans les postes de responsabilité de nos instances et dans la société civile. Que ce soit l'âge, le sexe, les origines, les difficultés individuelles..., nous devons favoriser la mixité dans toutes ses dimensions.

#### ○ **Quelles propositions ?**

*Le CNOSF accompagnera davantage l'évolution de la représentativité aux postes à responsabilité, pour plus de diversité. C'est notamment l'objet des plans relatifs au projet « Femmes et Sport » et à la promotion de la mixité, mixité des pratiques et de la gouvernance. La diversité, c'est aussi promouvoir la pratique du sport pour publics fragilisés et pour personnes en situation de handicap, afin qu'elles soient d'abord considérées comme des pratiquants sportifs au même titre que les valides. La diversité enfin, c'est agir pour que tous les sports puissent avoir leur chance dans un contexte de concurrence très marquée : visibilité et notoriété doivent être soutenues par le CNOSF. De ce fait le projet CNOSF-France TVS revêt une importance capitale pour proposer à tous une médiatisation TV de qualité.*

### ► **Le Sport pour la Santé :**

Le respect de soi passe aussi par le respect de sa santé et de celle des autres. La préservation du capital-santé est aujourd'hui un véritable enjeu de politique publique. La lutte contre la sédentarité sera prioritaire pour le mouvement sportif qui a un rôle de premier plan à jouer, d'observateur, de prescripteur et d'organisateur, sur les questions de prévention primaire bien sûr, mais aussi pour mieux accompagner les malades atteints de certaines pathologies. Par ailleurs, nous continuerons à lutter activement contre les déviances, en particulier le dopage.

#### ○ **Quelles propositions ?**

*Le CNOSF poursuivra avec force les projets sur lesquels il a été précurseur et qui sont maintenant intégrés au programme de l'héritage PARIS 2024, à savoir :*

*Sentez-Vous Sport, la prise en charge de la prescription d'activités sportives en tant que thérapie non médicamenteuse, et le médecosport-santé.*

*Les chiffres de Sentez-Vous Sport progressent mais nous pouvons encore mieux faire, notamment par la mobilisation des Clubs. Les actions de prévention secondaire et tertiaire se développent et sont suivies de près par les services de santé. Nous allons poursuivre le développement des partenariats avec les ARS et les organismes de sécurité sociale. Enfin, le Médicosport-santé est déjà fort demandé et nous nous rapprocherons des professions médicales pour sa diffusion auprès des personnes les plus concernées.*

*Le partenariat avec l'Union MGEN-Harmonie Mutuelle pour la prévention-santé et avec le duo MAIF-MDS pour ce qui touche aux assurances, s'inscrit dans une démarche d'optimisation et de solidarité. L'objectif à terme sera d'accompagner les fédérations pour leur permettre de mettre en place des offres sport-santé au profit de leurs clubs. Toutes les travaux faits en matière de sport santé nous ont permis d'obtenir récemment, en accord avec les Ministères des Sports et de la Santé, des avancées significatives vers la reconnaissance, sous certaines conditions, des diplômes TFP, CQP ou fédéraux, pour participer à la mise en œuvre des prescriptions d'activités physiques adaptées aux patients en affectation longue durée. Cet acquis important nous permet d'imaginer un « label CNOSF Sport-Santé » à attribuer aux Clubs qui seraient volontaires et en situation d'accueillir de tels patients.*

### ► **Développer la Confiance :**

C'est la base de la relation entre institutions, celle entre le CNOSF et ses membres, entre le CNOSF et ses structures. Ce doit être aussi la base de la relation du CNOSF avec les institutions partenaires : Etat, collectivités territoriales et monde économique. S'il est naturel de l'affirmer, il s'avère plus délicat de le vérifier, il convient donc d'en faire une réalité. Concernant le mouvement sportif lui-même, qui a toujours su se réunir pour les causes essentielles, telles que les candidatures olympiques ou la défense de certains acquis, il devra aussi faire de la confiance une règle au quotidien pour être plus fort et plus respecté.

#### ○ **Quelles propositions ?**

*Il faut d'abord noter l'intérêt de conventions pour définir le cadre des actions à mener en commun ou parallèlement. Les conventions créent des droits et des devoirs mais elles n'ont d'intérêt que si on les fait vivre. Cela se vérifiera d'autant plus qu'il y aura une déclinaison auprès des fédérations ou des structures déconcentrées du CNOSF. Pour ce qui est plus largement du contenu des relations, notamment avec l'Etat et le CNDS, la performance est liée à une évolution de la gouvernance générale et devra être l'objet de discussions avec le prochain gouvernement. Ce mandat devra absolument être celui qui verra naître un nouveau modèle sportif français, faute de quoi nous ne pourrions pas répondre totalement aux enjeux de performance horizon 2024 ni aux nouvelles demandes de pratique marquées par une certaine forme d'Ubérisation.*

► **Renforcer l'Unité :**

C'est une marque de fabrique du Mouvement sportif français. Elle assure à la fois le lien entre pratiques de masse et de haut niveau pour chaque sport, mais aussi celui entre sport amateur et sport professionnel. C'est cette unité qui fait sa force aujourd'hui, celle du premier mouvement associatif français, fort de 175 000 clubs et rassemblant plus de 16 millions de personnes.

○ **Quelles propositions ?**

*Nous serons attentifs à la diversité des fédérations et permettrons à chacune de s'exprimer dans le respect de l'autre, privilégiant le développement de conventions bilatérales. La mise en place d'une éventuelle médiation sera étudiée à l'aune de la préservation de l'unité.*

*De son côté, la commission du sport professionnel devra être à même d'anticiper les différentes problématiques relatives à ce secteur, vitrine du mouvement sportif et qui doit, pour le rester, fonctionner harmonieusement et en adéquation avec les valeurs du Sport.*

# EXCELLENCE

## ► Les Athlètes au cœur du projet :

La CAHN a été une force de propositions et d'actions très efficace au cours des deux derniers mandats. Le CNOSF a organisé des soirées bleues pour faire vivre l'esprit de l'Equipe de France Olympique, en plus des rassemblements de type Semaine olympique été ou hiver. Le CNOSF qui s'est déjà mobilisé sur le sujet si essentiel du suivi socio-professionnel ou du double projet des athlètes doit intensifier ses efforts en la matière car la performance de l'athlète dépend bien évidemment de son environnement.

### ○ **Quelles propositions ?**

*La prise en compte des attentes des athlètes se fera au sein du bureau exécutif, à travers une vice-présidence dédiée. Nous aiderons également la CAHN à organiser ses propres actions et événements, tels que les Forums nationaux et internationaux. La CAHN sera aussi impliquée dans les stratégies liées aux sujets de type double projet ou pacte de performance. Les athlètes sont les meilleurs ambassadeurs du message de l'Olympisme, ils doivent donc être placés en première ligne pour en assurer la promotion. Un pool d'athlètes motivés et disponibles serait ainsi une force de premier choix pour la représentation du CNOSF. C'est un projet à mettre en œuvre en concertation avec la CAHN.*

*Concernant le suivi socio-professionnel, nous devons permettre aux athlètes d'être sécurisés et en même temps d'être recherchés pour ce qu'ils peuvent apporter à une entreprise, au-delà de leur image. La perspective pour ces entreprises employeurs d'aider les athlètes qu'elles emploient par l'intermédiaire d'une Fondation est une solution d'avenir, sûre pour tous les partenaires concernés. Promouvoir l'intérêt pour une entreprise de miser sur un athlète de haut niveau pour sensibiliser les collaborateurs à l'intérêt de pratiquer régulièrement un sport, est aussi une piste d'emploi à explorer.*

## ► Optimiser la Performance :

Le modèle sportif français a permis à notre pays d'être durablement installé dans le TOP 8 des nations. Est-il pour autant celui qui pourrait nous permettre d'augmenter substantiellement notre nombre de médailles, en particulier en Or, à l'horizon 2024 ? Poser la question suffit à y répondre. Alors comment ? Et avec quels principes de base ? Ceux utilisés par les pays qui ont performé ou chez nous par les fédérations qui peuvent servir de référence. La règle première doit être concurrence et émulation. Il faut les organiser tant pour les athlètes que pour l'encadrement. Les fédérations doivent être responsabilisées et dotées de la possibilité de garder leurs meilleurs éléments avec la possibilité de leur adjoindre les meilleurs conseils. Ce ne sera toutefois pas suffisant : il faut aussi que la cellule ressources mise à leur disposition soit la plus efficace possible. Coordonner l'action et organiser le transfert d'expériences sont indispensables car le chemin du podium ne s'invente pas.

- **Quelles propositions ?**

*Le Haut-Niveau nécessite des moyens de plus en plus conséquents qui doivent conduire toutes les parties prenantes à réfléchir en termes d'optimisation de la performance. A cet égard le modèle des contrats de préparation olympique, limités dans le temps, comme un CDD, mérite d'être amplifié et optimisé afin d'attirer vers notre pays l'excellence en termes d'encadrement. Chacun sait par ailleurs qu'exercer à Haut-Niveau est usant, d'où la nécessité de prévoir suffisamment de possibilités de renouvellement. Il est par ailleurs nécessaire de promouvoir les meilleurs des DTN et entraîneurs vers une structure de partage de savoirs et d'expériences. Chaque fédération doit être responsabilisée pour définir sa propre stratégie de Haut-Niveau. Les fédérations iront naturellement se nourrir auprès de ceux qui ont réussi et nous devons les épauler dans leur stratégie d'excellence sportive. Enfin, et c'est important, nous devons donner des moyens à la recherche et l'optimiser avec les talents du monde industriel pour affiner la progression dans les moindres détails, ceux-là mêmes qui font la différence à haut niveau.*

- ▶ **La France, terre d'accueil des Grands Événements :**

Il s'agit ici de grands événements sportifs internationaux pour lesquels la France est reconnue comme un pays organisateur de premier rang. Elle le prouve chaque année et c'est le résultat d'une politique globale voulue au lendemain de la déconvenue liée à la candidature PARIS 2012. Nous savons tous l'importance que cette stratégie peut jouer pour PARIS 2024.

- **Quelles propositions ?**

*Le partenariat avec France TVS permettra de résoudre la question parfois délicate du signal TV nécessaire aux obligations internationales. Production et diffusion n'ont pas toujours été évidentes à obtenir par le passé et il ne doit plus y avoir d'incertitude sur ce sujet. Par ailleurs, les perspectives de marketing pluridimensionnel permettent d'imaginer une contribution mutualisée à l'économie des organisations. C'est un objectif que le CNOSF se fixera et ce pourrait être aussi un de ceux de sa caisse de solidarité. La question du bénévolat lié à l'organisation est aussi posée. Nombreux sont les bénévoles interchangeables qui peuvent s'inscrire dans un processus de mutualisation au bénéfice de toute manifestation. Il existe des possibilités de connexion et nous devons prévoir la mise en œuvre d'un centre ressources pour les grands événements sportifs internationaux.*

- ▶ **Être Ambitieux pour progresser :**

L'excellence doit illustrer la capacité du mouvement sportif à progresser tant en interne qu'en externe.

L'ambition internationale du mouvement sportif français s'est concrétisée ces dernières années, tant par la volonté affichée de candidater à des postes de responsabilité pour les dirigeants, que par celle d'obtenir des grands événements. Le parcours « ambition internationale » y a contribué. Aller plus loin suppose de participer davantage en amont en termes de conseil stratégique.

La progression interne peut s'obtenir par plus d'échanges et de transfert d'expériences. Elle doit s'appuyer sur des témoignages d'experts reconnus.

- **Quelles propositions ?**

*Le succès du Parcours « Ambition Internationale » justifie amplement sa reconduction, et son renforcement. Sur ce point, nous ferons appel à des dirigeants ayant l'expérience du parcours international, ce qui sera précieux à plus d'un titre. C'est bien le CNOSF qui l'impulsera.*

*Sur le plan interne, nous reprendrons les rendez-vous du sport français avec la participation d'experts qui animeront des débats sur des thèmes d'actualité ou d'intérêt pour l'ensemble du mouvement sportif. L'échange et le partage d'expériences doivent profiter au plus grand nombre pour permettre enrichissement et progrès.*

- ▶ **Un Encadrement de qualité :**

La formation est un élément essentiel de la performance et du développement. La reconnaissance des diplômes fédéraux pour enseigner contre rémunération, reste la clé de la professionnalisation des Clubs. Le CNOSF reste engagé dans cet objectif. Il faut impérativement revenir à un Centre d'analyse et d'expertise type CAFEMAS, à gouvernance vraiment partagée, pour anticiper les besoins de demain.

- **Quelles propositions ?**

*Nous militerons pour recréer un établissement de type CAFEMAS. Sa suppression pénalise en effet la nécessaire réflexion croisée, au service du mouvement sportif, ainsi que la connaissance des perspectives d'emploi de demain. Nous dresserons et rendrons public un tableau des besoins et perspectives en termes d'emploi dans et hors des Clubs, pour que se mettent en place des formations adaptées. Nous établirons un bilan territorial des formations existantes et des moyens qui leur sont dévolus, afin d'optimiser la démarche en fonction du constat. Nous poursuivrons les travaux pour la reconnaissance des diplômes fédéraux aux fins de rémunération ainsi que ceux sur les CQP.*

- ▶ **Mieux Faire-Savoir :**

Nos actions viseront à faire savoir notre savoir-faire, surtout pour mieux accompagner l'évolution de la gouvernance du sport, sujet récurrent qui nécessite une création ou a minima une adaptation de moyens. C'est aussi une des clés d'une meilleure prise en considération du rôle sociétal du mouvement sportif, étape essentielle pour sa reconnaissance à un rôle plus important dans la gouvernance du sport.

- **Quelles propositions ?**

*Nous choisirons d'augmenter la communication de l'institution via les médias classiques et les nouveaux médias, en nous servant notamment des événements comme caisses de résonance : Club France hiver et été, journée Olympique, Semaine Sentez-Vous Sport, etc... Nos partenaires sont aussi des médias de qualité et de grand public, sachons les utiliser davantage. Sur la médiatisation, le partenariat avec France TVS contribuera à donner une dimension supplémentaire, l'idéal étant d'avoir une synergie CNOSF-Fédérations avec des partenariats médias communs, TV, radio, presse écrite. Ce sera un des enjeux principaux du nouveau mandat*

# PARTAGE

## ► Le Club avant tout :

Le Club est au cœur du projet sportif et reste le socle solide sur lequel nous devons nous appuyer. Toutefois, les mentalités et les modes de consommation évoluent et le CNOSF doit accompagner le mouvement sportif et les associations qui le composent, dans ce changement. Il doit aussi, en synergie avec le Mouvement associatif qui rassemble les différents mouvements tels que le nôtre, faire en sorte que financement public et commande publique ne soient plus intimement liés. Même si la subvention valorisant un projet associatif a sa place reconnue, même si la charte d'engagements réciproques l'a mentionnée, la réalité du terrain n'en a pas encore subi les effets.

### ○ Quelles propositions ?

*Nous aiderons à la création d'outils permettant de saisir l'évolution des comportements et des pratiques comme une opportunité, réorganiser les services proposés par les clubs et les promouvoir. La notion de services est aujourd'hui centrale dans les projets d'entreprises qui doivent faire face à la transformation numérique et sans cesse repenser leurs relations clients. La même idée, fondée sur le service, l'accueil et l'animation, doit nourrir un projet pour les clubs : Le service va constituer ainsi un axe prioritaire : il doit se baser sur l'expertise des clubs, se développer et se renouveler grâce aux nouvelles technologies.*

*Nous devons donc organiser un partage d'expériences réussies, qui profitera à tous. Nous mettrons en place au sein du bureau exécutif un VP délégué en charge de la modernité et des nouvelles technologies. Ses travaux et interventions seront déclinés au profit des clubs et des fédérations.*

*Le CNOSF lancera une nouvelle campagne de communication dans la continuité de notre slogan : « le sport c'est mieux dans un club », et demandera à tous ses partenaires de la relayer à travers leurs réseaux. L'objectif : montrer que le club reste un formidable lieu de progrès et de partage, tout en valorisant sa capacité d'adaptation et les services qu'il propose.*

*Enfin et même si cela nous paraît évident, le côté éducatif de la pratique en Club pour les Jeunes mérite une attention particulière. Le rapprochement avec le MEN devrait pouvoir permettre cette forme de reconnaissance qui faciliterait grandement relation et aides publiques.*

## ► Les Licences priorité fédérale :

L'économie des fédérations repose encore en grande partie sur le système des affiliations et des licences. A terme, toutes devront diversifier leurs sources de financement, mais la valorisation de la licence reste un objectif prioritaire. Nous devons faire le constat que le CNDS, tel qu'il est organisé aujourd'hui et où pourtant figure le mot développement, ne permet pas aux fédérations de bénéficier d'un soutien pour leurs politiques de développement. Et pourtant, elles ont toutes un projet qui porte ce nom, elles ont toutes des stratégies en matière de création de clubs et de

diversification des pratiques, et en parallèle le constat est établi : un faible pourcentage de clubs, de l'ordre de 15% émerge aux aides du CNDS. Où est donc le problème ? Principalement dans le fléchage des fonds. L'efficacité passe par une révision d'ensemble, non pas de la vocation, mais du circuit de distribution des fonds du CNDS destinés à la part territoriale.

- **Quelles propositions ?**

*La possibilité d'optimiser le développement passe par une autre forme de distribution des fonds du CNDS. Cela ne pourra pas se faire sans une discussion au plus haut niveau de l'Etat, ni sans lien avec les collectivités territoriales. Le CNDS est un des enjeux principaux de l'évolution de la gouvernance du sport.*

*Pour ce qui est du financement public en général, tout doit être fait pour que soit considéré prioritairement le critère Licence. Il existe déjà des expériences fédérales qui ont montré leur efficacité et desquelles nous pourrions nous inspirer.*

*Le CNOSF pourrait mettre en œuvre un challenge récompensant les villes ayant le meilleur ratio licences/ nombre d'habitants.*

*A l'image de l'étude sur le sport en entreprise, le CNOSF fera réaliser une étude sur la quantification de l'effet bénéfique de la pratique en clubs, pour le licencié, pour le Club et pour la société en général.*

- ▶ **La Jeunesse un public essentiel :**

La cible Jeunes est inscrite dans l'ADN du mouvement sportif et dans celle de PARIS 2024. Nous devons sensibiliser tous les décideurs, politiques, économiques et médiatiques à l'intérêt qu'il y a pour les jeunes à pratiquer en club. Intensification des liens avec le MEN, conventions avec les fédérations scolaires et universitaires, célébration de la semaine Olympique à l'école, et de la journée Olympique, sont autant de priorités.

- **Quelles propositions ?**

*Le lien avec l'école est essentiel, il faut un parcours sportif de l'école à l'université, un parcours accompagné et équilibré. Nous devons veiller à intensifier et renforcer les conventions signées avec le milieu enseignant. A terme toutes les fédérations devraient pouvoir être concernées par ce type de relations et bénéficier de passerelles efficaces et adaptées. Il ne peut y avoir de sport fédéral performant sans un lien affirmé avec le sport scolaire.*

*A l'image des travaux « Femmes et Sport », nous pouvons créer une entité « Jeunes et Sport » avec organisation de colloques, symposiums, autres, tout ce qui permettra d'imaginer des actions de sensibilisation et d'adhésion vers le mouvement sportif et la pratique en club. Une communication « Jeunes et Sport » ciblée non seulement sur le Haut-niveau, mais aussi sur l'ensemble des pratiques, avec notamment des histoires positives et transmissives, pourra compléter le dispositif.*

*Le CNOSF devra mettre en place une formation à l'accès aux responsabilités, en coopération avec la CAHN.*

*Une initiative pas assez connue et pourtant très intéressante est celle des classes sciences et sport menée avec le CRITT de Poitiers où le mariage avec le sport offre*

*de nouveaux horizons aux Jeunes dans la compréhension des sciences. Cette démarche élargit les perspectives d'actions du sport à l'école. Enfin, une démarche particulière avec l'E-sport devra être trouvée et sera expérimentée.*

► **Les Équipements, éléments structurants :**

Ce sujet des équipements est devenu de plus en plus épineux au cours du temps, le nombre d'équipements n'ayant pas suivi la même progression que la demande d'activités. Le CNOSF, avec le soutien de ses structures déconcentrées, fera des propositions pour une utilisation mieux partagée des équipements existants, notamment ceux en milieu scolaire.

○ **Quelles propositions ?**

*Le VP délégué, en charge du dossier Sport et Territoires, sera également en charge du dossier des équipements sportifs. En présidant la commission « Équipements » du CNDS, il sera ainsi mieux à même de coordonner l'action des structures déconcentrées du CNOSF. Une banque de données, à parfaire en lien avec les autres parties prenantes, Etat et Collectivités territoriales, permettra une mise en action au niveau territorial le plus pertinent, selon un principe de subsidiarité, sans lequel il n'y aura pas de performance.*

► **Développer la Francophonie :**

La francophonie est notre réseau naturel d'influence. Le CNOSF, qui a créé l'AFCNO en 2010, doit dégager des moyens pour optimiser la relation avec les autres pays francophones. Déjà le partenariat avec l'OIF initié en 2015 est indicatif de la légitimité acquise depuis la création (l'OIF a financé la nouvelle charte graphique et le premier stage de formation destiné aux entraîneurs francophones). L'engagement du CNOSF sera la clé pour trouver d'autres financements, avec des partenariats tant institutionnels que privés. L'avenir des Jeux de la Francophonie, côté sportif, est évidemment posé.

○ **Quelles propositions ?**

*Le CNOSF est le moteur de l'AFCNO et il est le garant de son développement. Il veillera à soutenir les initiatives fédérales venant à instituer des championnats ou Coupes Francophones, dont le nombre pourrait être un facteur d'appréciation important. Accueillir les groupements francophones de fédérations sportives pour coordonner les différentes compétitions organisées sous leur égide, développer les coopérations type formation d'entraîneurs et accueil de sportifs, et être un relais pour la solidarité olympique sont aussi des objectifs à se fixer pour la francophonie sportive.*

► **Miser sur l'Héritage :**

Le CNOSF a toujours eu dans ses projets un objectif de durabilité. Il doit, d'ores et déjà, inscrire ses actions dans l'optique de l'héritage PARIS 2024. Cet héritage doit aider à construire une société plus juste, plus fraternelle, plus respectueuse des autres et des différences. C'est aussi pour cela qu'il faut insister sur les réalisations faites pour marquer le caractère transversal du sport et des actions du mouvement sportif. L'héritage immatériel, illustrant la place du sport dans un futur projet de société, sera une référence pour les projets fédéraux et territoriaux.

- **Quelles propositions ?**

*Le mouvement sportif est l'entité la plus concernée par l'héritage PARIS 2024, en particulier l'héritage immatériel. Il doit être un acteur majeur de la gouvernance de la structure qui lui sera dédiée pour que les Jeux profitent pleinement au pays et à sa population. Il faudra donc impérativement veiller à la gouvernance de la structure « héritage » et participer activement à tout ce qui s'y rapporte, notamment pour ce qui est lié aux aspects sociétaux.*

# INNOVATION

## ► Le défi du Numérique :

La société s'est numérisée, les nouvelles technologies ont bouleversé les habitudes de consommation et de services. Fort de l'action déjà menée avec le Tremplin, et avec l'appui des différentes start-ups spécialisées, il sera du devoir du CNOSF d'impulser, coordonner, voire initier de nouvelles méthodes via le numérique pour que le Sport poursuive le virage du numérique, tout en gardant ses fondamentaux, notamment la vie de Club.

### ○ Quelles propositions ?

*Réunir les différents acteurs de l'innovation et des nouvelles technologies pour imaginer ensemble de nouveaux outils pour les clubs, les fédérations, le CNOSF et ses structures déconcentrées. Ce serait une sorte de laboratoire du sport de demain. Le CNOSF sera le mieux placé pour coordonner par la suite ce qui aura été défini en commun. Ce sujet est à rapprocher de celui relatif au Club en général. Le CNOSF peut et doit impulser et coordonner sur un sujet aussi essentiel dont dépend en grande partie le futur des Clubs.*

## ► Sport et Territoires :

La réforme territoriale a conduit le mouvement sportif à se réorganiser en profondeur. C'est une opportunité à saisir pour faire évoluer la gouvernance des fédérations vers une place plus importante accordée aux clubs dans celle-ci. La réforme est aussi le moyen de clarifier le rôle de chacun sur les territoires et d'optimiser le fonctionnement global des CROS/CDOS et CTOS.

### ○ Quelles propositions ?

*Le CNOSF développera son appui aux fédérations pour les accompagner dans leur approche territoriale, même si une partie du chemin a déjà été accomplie. Il devra aussi œuvrer pour que le CNDS puisse aider à sa mise en place et obtenir d'être crédité de la dotation CNDS à destination de ses structures mais cela fait partie de l'objectif de revoir les critères d'attribution du CNDS et sans doute de sa gouvernance. L'obtenir sera un préalable à faire de même pour les structures déconcentrées des fédérations.*

## ► Le sport un enjeu pour les Entreprises :

C'est un axe important qu'il faut continuer à développer. La pratique régulière et appropriée des collaborateurs est un enjeu de performance pour le collaborateur, l'entreprise et la société, comme l'a montré l'étude Goodwill sur le sujet. Le CNOSF a été précurseur avec la journée du sport en entreprise organisée dans le cadre de

Sentez-Vous Sport, les colloques annuels sport-Entreprise, les trophées SVS. Il a été aussi l'inspirateur de la Semaine européenne du sport.

- **Quelles propositions ?**

*Le contexte sport-entreprise doit être une source d'activités pour les Clubs et aussi pour les athlètes. Ces derniers peuvent être en effet des porte-parole très performants pour le message de l'amélioration de la performance de l'Entreprise par la pratique régulière et appropriée des collaborateurs. L'objectif sera de s'appuyer sur l'étude Goodwill et sur des expériences réussies pour qu'elles soient sources d'inspiration et d'innovation. Les Entreprises sont aussi un relais d'opinion très important pour la promotion des activités sportives en club. Les partenariats avec des acteurs du sport pour tous comme les Mutuelles ou Décathlon doivent aussi être utilisés pour renforcer le lien avec le monde de l'Entreprise.*

- ▶ **Une nouvelle approche Marketing :**

C'est un domaine qui a évolué ces dernières années et dans le sens d'un caractère multidimensionnel. L'investissement réalisé par le CNOSF à travers le Club France de Rio a porté ses fruits puisque les entreprises qui ont fait le choix d'être présentes ont toutes signé ou signeront un partenariat pour l'olympiade à venir (MAIF, MDS, MGEN, Lacoste, Décathlon, Air France, France TVS).

- **Quelles propositions ?**

*Ces partenariats doivent être promus et déclinés, notamment pour ceux qui peuvent intéresser les fédérations. Le label et l'intérêt économique liés à l'ensemble du mouvement sportif sont d'un intérêt incontestable. Ce que le CIO a fait à travers un cercle vertueux s'appuyant sur la chaîne olympique, Toyota et Ali Baba pour illustrer son universalité, peut être fait au niveau du mouvement sportif français. Le marketing n'est plus limité à ce qui est visible, il doit se concevoir avec une vue circulaire, du sens et l'ensemble des acteurs concernés. C'est une forme de marketing mutualisé ou solidaire qui peut et doit être la clé du marketing de demain et l'accord avec France TVS nous aidera à y parvenir. Par ailleurs, le CNOSF exploitera la marque « Allez les Bleus » à travers son identité, liée aux supporters du sport français.*

- ▶ **Le sceau de la Durabilité :**

Tout ce que nous entreprenons doit être marqué du sceau de la durabilité. C'est parce que l'action du mouvement sportif se fait sur le long terme qu'elle est performante et reconnue. Au-delà de la composante environnementale, c'est sur les actions relatives au social et à l'économique que nous devons avancer.

- **Quelles propositions ?**

*A l'instar du CIO et de PARIS 2024, le CNOSF se rapprochera des grandes ONG acteurs de l'environnement et du développement durable. Le label développement durable établi il y a près de dix années par le CNOSF est apprécié et demandé, il sera*

*étendu dans son contenu et ciblé davantage selon qu'il s'adresse aux clubs ou aux organisations d'événements. Il nous faut réfléchir à son évolution, en lien notamment avec les possibilités liées aux nouvelles technologies. Le CNOSF sera aussi attentif à illustrer la durabilité à travers son propre fonctionnement.*

► **Faire évoluer la Gouvernance :**

Tous les éléments précédents seront optimisés s'il y a une évolution de la gouvernance, tant des fédérations que du sport en général, et l'une ne doit pas aller sans l'autre.

○ **Quelles propositions ?**

*L'évolution de la gouvernance des fédérations ne peut se concevoir que dans un cadre équilibré et dans l'objectif de la performance accrue.*

*Après avoir milité (et obtenu) au début des années 2000 pour l'indemnisation des Présidents, le CNOSF s'engagera pour obtenir les moyens de cette indemnisation. L'enjeu est d'éviter que le critère de disponibilité des Présidents soit discriminant. Ce sujet est essentiel, il faut trouver les moyens pour impulser le mouvement et conduire les Assemblées générales fédérales à compléter ce mouvement. Il est toujours plus simple de demander à des délégués de suivre plutôt que d'initier une démarche.*

*Quant à la gouvernance du sport, elle ne pourra évoluer que si le sujet est pris en compte au plus haut niveau du gouvernement, avec tous les enjeux sociaux et économiques qui y sont liés.*

## **EN CONCLUSION**

Après avoir exposé les grandes lignes de ce que peut et doit faire le CNOSF au cours de ce prochain mandat, je souhaite indiquer quelle sera l'organisation pour y parvenir. Chaque bonne volonté doit pouvoir s'exprimer, notamment à travers des groupes de travail ou de réflexion spécifiques, et ils devraient être nombreux en ce mandat marqué par la conquête du Graal Olympique et Paralympique.

Il sera important d'organiser des rendez-vous récurrents, « les soirées ou déjeuners du CNOSF », sur des sujets de société où l'échange d'expériences et de bonnes pratiques sera l'objectif à atteindre pour que chacun progresse dans sa fédération.

Il s'agit aussi que le CNOSF soit le point central d'expression des démarches collectives. Il l'est déjà pour tout ce qui touche aux sujets d'actualité, comme ce fut le cas ces derniers temps pour le CMNCI ou pour la responsabilité civile. Il peut l'être aussi, notamment en accompagnement, à l'initiative d'une fédération pour une action concernant un petit groupe d'entre elles.

Quant à la gestion des actions, elle relève essentiellement du bureau exécutif, désormais porté à 12 membres, dont évidemment le Président, le Secrétaire général et le Trésorier, et qui devrait comprendre entre autres 5 Vice-Présidents délégués respectivement en charge des thématiques suivantes : haut-niveau, ensemble qualification-formation-emploi, territoires et équipements, diversité des pratiques et nouvelles technologies, les autres membres ayant des missions plus spécifiques.

Permettez-moi aussi de m'attarder sur le sujet si important de la relation avec l'État. Nous ne savons pas comment le prochain gouvernement sera organisé en matière de sports, sous forme d'un secrétariat d'État rattaché à un Ministère, et lequel ? Ou bien sous forme d'un haut-commissariat rattaché au Premier Ministre, ou bien encore sous une autre forme ?

Quelle que soit cette organisation, le CNOSF va devoir veiller à ce que soit clarifié le périmètre des délégations de service public, avec des contrats d'objectifs pluriannuels financièrement garantis.

Une chose est certaine, chacun devra réaliser que le sport dépasse les limites du seul Ministère des Sports. Ce mandat pourrait ainsi être celui de la concrétisation que « Le Sport, c'est bien plus que du Sport ».

Ce sera aussi un enjeu d'en faire la démonstration et ce, à tous les niveaux, dont bien évidemment celui du Club. La conjugaison de ce paramètre et des données économiques et sociales conduit inéluctablement à une évolution de la gouvernance du sport. Toutefois, nous ne pouvons pas nous inspirer simplement d'un modèle existant chez l'un de nos voisins, mais pour autant, ne pas évoluer signifierait aussi accepter de décliner. Nous avons progressé à partir d'une gestion différente du domaine des relations internationales. S'il était besoin de s'en convaincre il suffirait de comparer les gouvernances de PARIS 2012 et PARIS 2024, et c'est à travers la gouvernance du GIP actuel qu'on peut trouver des raisons pour faire évoluer les choses.

Reste que nous ne partons pas d'une feuille blanche. C'est pour cela que l'on doit bâtir avec les autres acteurs du sport. Nous avons été à même de réaliser un certain nombre d'avancées au cours du mandat qui se termine. C'est bien, et je tiens à le souligner. Cela s'est fait dans un esprit de co-construction que l'on pourrait accentuer en fixant méthode et stratégie par l'intermédiaire d'une feuille de route partagée.

Je crois à la capacité des Hommes d'être plus forts que les systèmes, il suffit simplement qu'il y ait chez chacun la volonté politique, le respect et la confiance. Nous trouverons alors le juste équilibre, le modèle sportif du futur, celui qui nous conduira à être performants en 2024, celui qui fera de la France une nation sportive.