

APRÈS 2017

8 DÉBATS SUR L'AVENIR DU SPORT FRANÇAIS

DÉBAT N°8

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

APRÈS 2017 ?

Nul doute, l'année 2017 sera stimulante !

Élection du Président de la République et du Président du CNOSF, choix de la ville hôte des JO 2024 : la période qui s'ouvre est une excellente occasion de s'interroger sur l'avenir du sport français et les transformations qui pourraient le remodeler durant les prochaines années.

« Après 2017 » propose de contribuer aux débats en cours par la présentation de données chiffrées et d'analyses comparatives ainsi que par les points de vue des différents acteurs du sport.

Huit cahiers thématiques se succèdent depuis septembre 2016. Le dernier explore huit décisions qui pourraient transformer (en bien !) le sport français dans les sept prochaines années.

Bonne lecture !

Et retrouvez toutes les publications sur le site :

<https://sport-apres2017.com/>

Nos plus vifs remerciements aux dirigeants, élus et experts qui ont accepté de contribuer à ce dossier : Jean-Luc Arassus, Nicolas Belloir, Guillaume Duflot, Laurence Garnier, Julian Jappert, Alain Loret et Laurent Petrynka.

Directeur de la publication

Pierre Messerlin, Directeur associé Olbia Conseil

Email : pierremesserlin@olbia-conseil.com

Olbia Conseil

Dirigée par Pierre Messerlin et Thomas Remoleur, la société Olbia Conseil accompagne les institutions sportives, les collectivités territoriales et les entreprises dans leur stratégie de développement dans le monde du sport.

SOMMAIRE

JO : la solution à tous les problèmes du sport français ?	p. 4
Point de vue : Jean-Luc Arassus, Président de la Fédération française de surf	p. 6
2017 : une stratégie de développement pour l'ensemble du sport français	p. 8
Point de vue : Julian Jappert, Directeur du Think tank Sport et Citoyenneté	p. 10
2018 : une loi pour ouvrir les établissements scolaires aux associations sportives	p. 12
Point de vue : Laurent Petrynka, Directeur national de l'UNSS	p. 14
2019 : 60 après, un nouveau plan national pour les équipements sportifs	p. 16
Point de vue : Guillaume Duflot, Vice-président d'Amiens Métropole	p. 18
2020 : cinq <i>smart cities</i> françaises s'engagent dans le sport	p. 20
Point de vue : Alain Loret, Professeur des Universités honoraire	p. 22
2021 : le CNOSF lance le programme « 5 000 clubs sportifs de demain »	p. 24
Point de vue : Nicolas Belloir, Président de la Fédération française de roller sports	p. 26
2022 : investir dans une nouvelle génération de bénévoles	p. 28
Point de vue : Laurence Garnier, Vice-présidente de la Région des Pays de la Loire	p. 30
2023 : les grands équipements à financement privé prennent le large	p. 32
2024 : la gouvernance du sport, un choix entre Etat et société civile ?	p. 34

JO : la solution à tous les problèmes du sport français ?

La candidature aux JO 2024 soulève de fortes attentes dans le mouvement sportif.

Le comité exécutif du CIO a recommandé le 9 juin dernier une double attribution des JO 2024 et 2028 à Paris et Los Angeles. Il apparaît donc très probable que Paris aura les Jeux à l'une ou l'autre de ces dates. Les acteurs du sport français s'en réjouissent car, au-delà de l'événement lui-même, ces JO portent l'espoir d'un renouveau : augmentation de la pratique sportive, mise en valeur du sport dans la société française, accroissement des soutiens publics... On attend monts et merveilles de futurs JO parisiens !

L'héritage de Londres 2012 incite pourtant à une certaine prudence.

Les Jeux olympiques et paralympiques y furent magnifiquement organisés et ils ont contribué à l'extraordinaire dynamique britannique dans le sport de haut niveau. L'évolution de la pratique sportive a été plus décevante. Les Jeux devaient « inspirer une génération ». Mais aux belles paroles de la candidature ont succédé des coupes budgétaires drastiques dans le sport à l'école (- 180 M€ en 2011) et un manque de coordination entre l'organisation de l'événement et sa politique d'héritage pour le plus grand nombre. Au final, les Britanniques faisant du sport ne sont pas plus nombreux aujourd'hui qu'ils ne l'étaient en 2012...

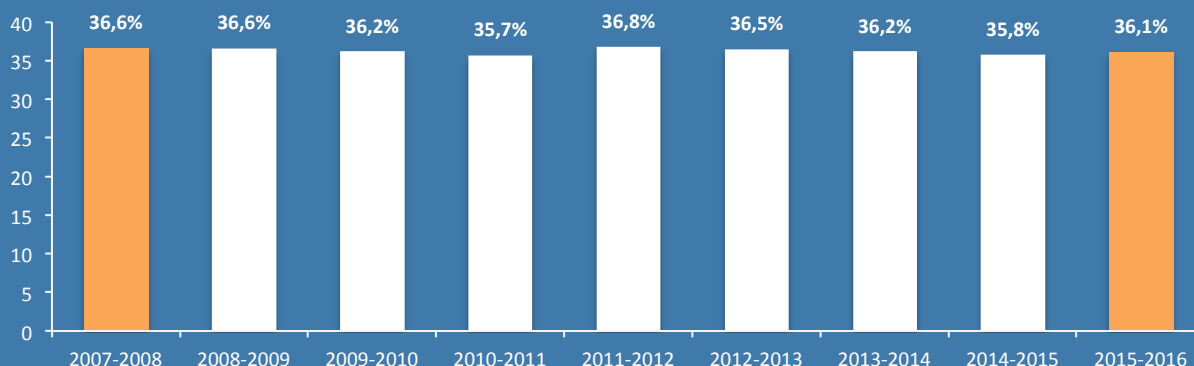
Concevoir et mettre en œuvre l'héritage de JO est nécessairement compliqué.

La préparation de l'événement lui-même mobilise (logiquement) beaucoup d'énergie et les synergies entre organisation et héritage ne sont pas toujours évidentes. La réussite de la première sollicite souvent des compétences très différentes de celles liées à la conception de la seconde. Les aléas extérieurs jouent aussi leur rôle. Le Royaume-Uni a obtenu les JO en 2005 avant que la crise de 2008 ne frappe durement son économie...

Malgré ces difficultés, les JO seraient l'occasion d'inventer des actions inédites.

La Ville de Paris et le Ministère des sports ont déjà travaillé – chacun de leur côté évidemment – à des plans d'héritage. Le sport français aurait surtout besoin d'un effort plus global pour stimuler son développement et l'aider à s'adapter à un environnement en mouvement constant. La création prévue d'une structure dédiée à l'héritage, en cas d'accueil des JO, est un très bon signal dans ce sens. Pour notre part, nous profitons de ce cahier « Après 2017 » pour concocter un petit exercice de politique-fiction et imaginer huit décisions collectives qui pourraient être prises chaque année, d'ici à 2024. En espérant éclairer quelques enjeux clés et esquisser à quoi le sport français pourrait ressembler dans sept ans !

Evolution de la pratique sportive régulière (au moins une fois par semaine) en Angleterre



Source : Sport England, part de la population âgée de 16 ans et plus (les autres régions du Royaume-Unis ne sont pas incluses)

« Héritage 2024 » : une structure dédiée à l'héritage de Jeux 2024 à Paris

La candidature Paris 2024 propose d'articuler l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques autour de trois entités : le Comité d'organisation (pour l'événement lui-même), la Société de livraison des équipements sportifs et extra-sportifs (SOLIDEO) et une structure dédiée spécifiquement à l'héritage dans les domaines sportif, socio-culturel, environnemental, économique et urbain.

Cette structure « Héritage 2024 » jouerait notamment un rôle déterminant pour :

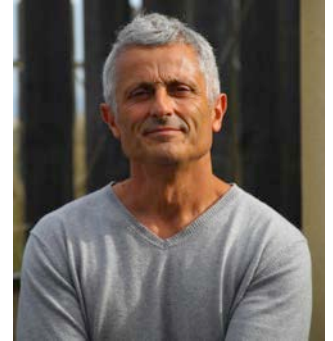
- mobiliser et engager toutes les parties prenantes (mouvement sportif, territoires, Etat, société civile, etc.) afin de garantir la cohérence entre les programmes d'héritage et de maximiser les retombées positives,
- concevoir et mettre en œuvre des programmes d'héritage,
- assurer le suivi des différentes initiatives et valoriser les effets positifs des Jeux.

Elle sécuriserait aussi le financement et la continuité des programmes d'héritage sur le long terme, notamment grâce aux entreprises et à des programmes de mécénat de compétences ou de responsabilité sociale et environnementale. Elle serait par ailleurs le bénéficiaire de la part du Comité d'organisation de tout éventuel surplus opérationnel des Jeux.

Source : Comité de candidature Paris 2024, *Dossier de candidature. Phase 2, 2016*

Jean-Luc Arassus

Président de la Fédération française de surf



Vous avez organisé le mois dernier les championnats du monde de surf à Biarritz. Quelles étaient les ambitions de la Fédération française de surf quand elle a candidaté à l'accueil de cette compétition ? Quel bilan en tirez-vous ?

C'était une ambition partagée par l'ensemble de la fédération, les élus, les salariés, la direction technique, les athlètes et les partenaires public et privés, comme Visa, Air France et Quiksilver. La cohésion a été remarquable, ce qui est probablement le plus bel héritage de cet événement. Cet état d'esprit résume ce que nous cherchions en étant terre d'accueil de l'événement : fédérer tous les partenaires, mobiliser en interne et démontrer que le surf est un outil formidable de promotion d'un territoire et un domaine d'expression privilégié pour une marque. Enfin, il est évident que l'opportunité d'aider la candidature de Paris aux JO de 2024 a été l'étincelle qui a déclenché notre projet, le surf étant devenu l'été dernier sport olympique.

Le bilan est plus que positif car les résultats sportifs ont été excellents : l'équipe de France a terminé première au classement des nations, deux Françaises ont trustées les deux premières places et un Français a fini vice-champion du monde. De plus, le public a répondu présent, les partenaires publics et privés ont été enthousiastes, les médias étaient nombreux et beaucoup d'institutionnels nous ont fait l'honneur de venir comme Laura Flessel, la nouvelle Ministre des sports, Denis Masseglia le président du CNOSF, Tony

Estanguet le Co-Président de Paris 2024, Guy Drut, membre du CIO, Zaiqing Yu, le Vice-Président du CIO, Jean-Philippe Gatien et Sophie Lorant, respectivement Directeur des sports et Directrice des relations internationales de Paris 2024.

Votre fédération connaît une forte croissance mais comme beaucoup de sports de nature, la majorité des pratiquants ne sont pas dans des clubs. Comment envisagez-vous le développement de votre fédération dans les dix prochaines années ?

Cette problématique est aujourd'hui au cœur des préoccupations de la fédération. C'est probablement

La vague artificielle permet aux surfeurs et surfeuses de s'entraîner quelles que soient les conditions météo, toujours problématiques dans notre sport. La fédération rencontre ainsi des porteurs de tels projets afin de les conseiller et les accompagner.

notre enjeu numéro 1. Nous menons ainsi des réflexions : comment attirer les quelques 600 000 pratiquants occasionnels dans nos clubs et nos écoles de surf en leur démontrant les bienfaits de la licence et de l'adhésion dans un club ? Comment leur proposer des services pouvant diversifier les ressources de la fédération ? Comment ces échanges avec les pratiquants, et pas seulement les licenciés, peuvent-ils être valorisés auprès de futurs partenaires ?

Nous menons ainsi des investigations afin de nous doter d'une Appli qui nous permettrait de répondre, en partie, à ces interrogations.

Deux autres sujets nous occupent également : le stand-up paddle, un des axes majeurs de développement pour la fédération, notamment dans de nouveaux territoires, et la perspective de voir le territoire français se doter de vagues artificielles.

Le surf fait partie des nouveaux sports intégrés au programme des Jeux olympiques de Tokyo 2020. Paris et la France sont par ailleurs candidates à l'organisation des Jeux de 2024. Comment cette double perspective olympique pourra-t-elle contribuer à votre stratégie de développement ?

Comme pour toute nouvelle discipline olympique, avec une médiatisation accrue, un accompagnement ministériel plus important et une attirance nouvelle pour des partenaires privés. De plus, notre capacité à gagner des médailles, comme les résultats des

Mondiaux à Biarritz l'ont démontrée, nous donne encore plus d'ambitions.

Toutefois, pour gagner, il faut continuer de travailler et de progresser. Les autres nations majeures se dotent d'outils que nous n'avons pour le moment pas en France : une vague artificielle. Cet équipement permet aux surfeurs et surfeuses de s'entraîner quelles que soient les conditions météo, toujours problématiques dans notre sport. La fédération rencontre ainsi des porteurs de tels projets afin de les conseiller et les accompagner. La fédération réfléchit d'ailleurs à lancer un appel à candidatures afin d'implanter son centre technique national sur un de ces futurs équipements. Une vague artificielle constitue un formidable outil d'entraînement mais également de découverte de notre sport et bien évidemment, il s'adapterait parfaitement à tous projets mêlant sport, fun, glisse et entertainment. ■

2017 : une stratégie de développement pour l'ensemble du sport français

LA DEMANDE NE FUT PAS FORMULÉE PAR LE MINISTÈRE DES SPORTS OU LE CNOSF. Ce fut le Ministère de la transition écologique qui s'interrogea le premier à l'automne 2017, puis les associations d'élus territoriaux, les acteurs du tourisme, des entreprises, des villes portant des programmes de sport sur ordonnance... Si la France allait organiser les Jeux, si le sport allait être une priorité nationale pendant les prochaines années, ne fallait-il pas un plan commun embrassant toutes les thématiques concernées ? Pas une énième « concertation » sous tutelle de l'Etat mais un travail de fond associant tous les acteurs du sport et dépoussiérant des politiques qui évoluaient trop lentement. Les acteurs du sport se réunirent donc. Des experts indépendants furent chargés d'établir un premier diagnostic. Un comité de pilotage représentatif et égalitaire prit la suite et s'appuya sur des groupes de travail thématiques. On se donna 18 mois pour consulter les Français et parcourir le monde pour comprendre ce qui pouvait être amélioré. On débattit beaucoup avant de faire émerger (parfois avec difficulté) une vision collégiale. On fixa un nombre limité de priorités nationales. On identifia des acteurs pilotes, des moyens à affecter et des coopérations à créer. Un document commun, court et sans blabla, posa le tout sur papier. Une stratégie collective était née !

Pourquoi c'est important : coordonner les politiques publiques liées au sport.

C'est une évidence mais elle mérite d'être soulignée une nouvelle fois. Le sport touche de nombreux domaines de l'action publique : santé, éducation, innovation, tourisme, environnement, handicap, territoires en difficulté, culture, affaires étrangères, Outre-mer... Les acteurs du sport sont aussi d'une grande diversité : associatifs, coopératifs, commerciaux, publics, parapublics... Cette diversité n'est d'ailleurs pas spécifiquement française et se retrouve dans tous les autres pays européens. C'est pourquoi un cadre d'action accepté par tous serait d'autant plus utile pour définir des objectifs communs et lancer des actions concertées. Ce n'est pas impossible, même en France ! Le secteur du tourisme l'a bien fait, avec l'élaboration de sa stratégie nationale en 2015.

Pourquoi c'est faisable : Policy Framework en Australie et Vision 2030 à Singapour.

Plusieurs pays ont déjà élaboré une stratégie sportive sur le long terme. L'Australie a lancé une revue d'experts indépendants qui a abouti au rapport *The Future of Sport in Australia* en 2009. Il a servi de base pour l'élaboration d'un document stratégique associant territoires, acteurs sportifs et Etat : *The National Sport and Active Recreation Policy Framework* (2011), qui insiste notamment sur les coopérations nécessaires entre ces acteurs. Singapour a aussi engagé en 2011 un travail collectif intitulé « Vision 3030 ». Impulsé par l'Etat mais incluant les acteurs du sport, de l'économie et de la société civile, il couvre de nombreuses thématiques et a abouti à des préconisations partagées qui servent de fil conducteur aux politiques sportives nationales depuis six ans.



SINGAPOUR : UNE « VISION 2030 » POUR LE SPORT

« Comment le sport peut-il être mieux utilisé pour servir les meilleurs intérêts de Singapour ? » Cette question introduit le document « Vision 2030 », élaboré en 2011 par l'agence gouvernementale *Sport Singapore*. Coordonné par un comité de pilotage et différents groupes de travail, il a réuni des responsables gouvernementaux (sport, aménagement urbain, éducation...), des dirigeants de fédérations sportives, des dirigeants d'entreprise et d'autres acteurs de la société civile. Plus de 500 personnes furent auditionnées et 60 000 contributions en ligne recueillies. Le rapport ne se focalisa pas uniquement sur l'accroissement de la pratique sportive ou le sport de haut niveau, mais également sur de nombreuses thématiques sociétales : le vieillissement de la population, les comportements de la Génération Z, l'intégration professionnelle des jeunes, le sport dans les rythmes de vie urbains, l'aménagement du territoire urbain, le tourisme événementiel, la citoyenneté et les relations entre les différentes communautés religieuses et linguistiques, l'identité nationale... Le rapport a abouti à une stratégie sportive nationale autour de 20 préconisations comprenant notamment la création d'un programme pilote de « Super Sports Club », des actions pour développer la pratique sportive en entreprise ou parmi les seniors, concevoir des équipements sportifs de nouvelle génération, favoriser les coopérations entre secteur public, entreprises et société civile...

Source : *Sport Singapore*, rapport accessible à l'adresse suivante : www.sportsingapore.gov.sg/about-us/vision-2030

Julian Jappert

Directeur du Think tank Sport et Citoyenneté



Sport et Citoyenneté est un Think tank européen créé en 2007 et dédié au sport – un secteur d’activité où les lieux d’échanges d’idées et de prospective sont encore peu nombreux. Pouvez-vous nous présenter vos objectifs ainsi que vos principales thématiques de réflexion et de travail ?

Lorsque nous avons créé ce Think tank il y a 10 ans, l’objectif était de combler un manque : il n’existait pas en Europe de groupe de réflexion indépendant et pluridisciplinaire dans le domaine du sport. Une structure capable de produire des idées mais aussi de mener des actions de plaidoyer dans ce domaine afin de traduire ces idées en actes politiques ou juridiques. Nous sommes aujourd’hui la seule structure de ce type en Europe et nous bénéficions d’une vraie reconnaissance, à la fois des acteurs institutionnels nationaux et européens, mais aussi de la société civile et du mouvement sportif. Enfin, et ce n’est pas la moindre de nos fiertés, nous avons fédéré autour de nous un réseau important et nous continuons de produire régulièrement des notes, des prises de position... que nous diffusons au plus haut niveau politique et sportif. C’est un marqueur essentiel à mes yeux, car c’est véritablement le rôle d’un Think tank. Notre objectif est donc de participer au processus de construction des politiques publiques, à l’échelle nationale et européenne, dans des domaines aussi variés que le sport, la santé, l’éducation, la citoyenneté, le développement durable, l’économie ou encore la cohésion sociale, mais sans exclure de nos

réflexions/actions le secteur privé.

En France, le sport peine à trouver sa place dans les politiques publiques. Sur quels leviers faudrait-il agir pour favoriser une plus grande reconnaissance de son rôle social ? Quels pays européens pourraient nous inspirer ?

Il nous faut tous continuer à diffuser l’idée que le sport est un outil à forte valeur ajoutée et qu’il peut être utile dans la poursuite des différentes politiques publiques, pas seulement sportives, mais aussi éducatives,

Le sport est vu comme quelque chose de léger, de futile. Or, il s’agit d’un secteur très dynamique, dont le poids est réel si on le prend dans son horizontalité. Le plus grand risque est d’isoler le sport et de le laisser « tourner en rond » dans une gouvernance complexe et peu efficiente.

territoriales, de santé... Les choses évoluent, mais trop lentement. Le sport est vu comme quelque chose de léger, de futile. Or il s'agit d'un secteur très dynamique, dont le poids est réel si on le prend dans son horizontalité. Le plus grand risque est justement d'isoler le sport, et de le laisser « tourner en rond » dans une gouvernance complexe et peu efficiente.

Il est difficile de comparer les modèles en Europe, car l'organisation du sport diffère selon l'histoire, l'organisation administrative, la culture... de chaque pays. Néanmoins, certains pays prennent davantage en considération cette transversalité. Sans être original, dans les pays du Nord (Suède, Danemark, Finlande...), le sport est intégré dans le quotidien des habitants. Cela se traduit dans les chiffres, puisque selon une enquête de la Commission européenne (2014), 70% des Suédois font du sport au moins une fois par semaine, soit près de 30% de plus qu'en France (42%, qui est aussi la moyenne européenne) ! Cela doit nous interroger sur ce que nous devons faire pour améliorer les choses. Aujourd'hui, selon l'OCDE (2016), seuls 14% des garçons et 6% des filles de 15 ans pratiquent une activité physique quotidienne dans l'Hexagone, plaçant la France à l'avant-dernière place au sein de l'UE. Nous devons tous nous mobiliser pour faire avancer les choses, et redessiner une nouvelle politique de développement de l'activité physique.

Quelles seront pour vous les grandes transformations qui affecteront le monde du sport, en bien ou en mal, dans les dix prochaines années ? Comment les acteurs du sport devraient-

ils se préparer à ces transformations ?

Si on prend le sport professionnel et le sport-spectacle, je pense que les transformations se feront dans sa consommation. Que ce soit dans les stades, ou, de plus en plus, sur les écrans. L'innovation ne cesse de nous surprendre, et la France a de riches atouts à faire valoir dans ce domaine.

Au niveau de la pratique, je crois que la tendance actuelle d'une auto-organisation en dehors du cadre fédéral se pérennisera. La demande sportive ne cesse de s'intensifier, de la part de publics multiples, sur de nouveaux espaces et de façon continue, tout au long de la vie. Les fédérations et les clubs répondent plus ou moins à ces attentes, or c'est pourtant le seul moyen pour eux de capter de nouveaux licenciés et de développer une activité économique qui puisse leur permettre de se professionnaliser. D'autant plus que les contraintes pesant sur les finances publiques ne sont pas prêtes de s'estomper. N'oublions pas que le club et le mouvement sportif en général ont des atouts considérables : ils participent grandement à la cohésion sociale de notre pays. Il est essentiel de reconnaître cette utilité sociale.

Enfin, en ce qui concerne l'encadrement général du sport, son développement sociétal et la lutte contre les dérives qu'il peut connaître, je crois que si ce secteur n'arrive pas à avancer sur ces questions de manière autonome, alors l'intervention des autorités supranationales deviendra encore plus pressante à l'avenir. ■

2018 : une loi pour ouvrir les établissements scolaires aux associations sportives

CE FUT L'AMENDEMENT SURPRISE DE LA LOI DE MODERNISATION DE L'ÉCOLE. Lors de son examen au printemps 2018, un petit groupe de sénateurs introduisit une disposition obligeant les écoles, collèges et lycées à rechercher des coopérations avec les associations sportives et culturelles de leur ville – comme c'est le cas au Danemark. Accepté par le gouvernement, repris par l'Assemblée nationale, sans que les syndicats n'aient eu le temps de réagir, l'amendement entraîna une petite révolution dans le sport français. Les professeurs d'EPS restaient bien sûr indispensables dans l'encadrement des cours et la gestion des associations scolaires. Mais les chefs d'établissement étaient désormais incités à solliciter les associations agréées pour contribuer aux activités scolaires et extra-scolaires. Les élèves y gagneraient une offre sportive diversifiée, les associations des activités supplémentaires. Et au final, les moyens publics seraient mieux mutualisés. Le budget de l'Education nationale profiterait aux clubs, et le soutien aux clubs trouverait une utilité dans les établissements scolaires. Inéluctablement, il y aurait aussi des tensions. Les enseignants y verraient (à juste titre peut-être) le transfert d'une partie de leurs activités aux associations. Mais c'était surtout la fin d'un cloisonnement qui n'avait jamais été dans l'intérêt général du sport.

Pourquoi c'est important : la faiblesse des liens entre acteurs scolaires et sportifs.

Favoriser la pratique sportive dans et après l'école est un enjeu majeur d'éducation (le sport améliore la motivation, l'assiduité et le comportement des élèves) et de santé (un jeune Français sur cinq est en surpoids ou obèse). Elle impacte aussi la pratique sportive tout au long de la vie. Plus on fait du sport jeune, plus on pratique adulte. Or, la France affiche une pratique sportive régulière médiocre par rapport à ses voisins européens alors même qu'elle y consacre des moyens considérables. Elle est un des pays proposant le plus d'heures sportives obligatoires à l'école et l'Education nationale y dépense 3,5 Md€ par an. Mais établissements scolaires et acteurs sportifs ne travaillent pas ensemble alors qu'une politique coordonnée pourrait optimiser leurs résultats.

Pourquoi c'est faisable : des coopérations en Scandinavie et en Allemagne.

C'est le Danemark est qui allé plus loin dans cette logique en incluant dans sa législation l'obligation pour les établissements scolaires de chercher à établir des collaborations avec les associations dans le sport et les loisirs. L'Allemagne a elle longtemps laissé libre des demi-journées pour des activités associatives, dont le sport. Cette relation de confiance perdure et incite les écoles à partager la charge éducative. 35% des clubs sportifs travaillent ainsi avec des établissements scolaires et 17% avec des maternelles et crèches. Même constat en Suède, où l'activité sportive éducative s'est développée dans les associations, en lien avec les établissements scolaires. Comme en Allemagne, plus d'un tiers des clubs sportifs suédois travaillent avec des écoles.



La coopération entre établissements scolaires et associations en Allemagne

« La commission « Sport » de la conférence permanente des ministres de l'éducation des Länder insiste sur l'importance d'une coopération étroite et constructive entre les établissements scolaires et les structures extrascolaires proposant des activités sportives au sein même des écoles, tels que la Deutsche Schulsportstiftung (Fondation allemande pour le sport à l'école) et le DOSB (Comité national olympique). (...) Le « sport à l'école » comprend la pratique facultative d'activités sportives liées à l'apprentissage de la vie associative. Ces activités sont proposées sous diverses formes : clubs sportifs internes à l'établissement, fêtes sportives, compétitions sportives, voyages scolaires à dominante sportive, etc. Ce domaine constitue un pont entre le cours de sport classique et la pratique d'une activité sportive dans un contexte extrascolaire. En coopérant avec les associations sportives, les écoles sortent du « tout scolaire » pour s'ouvrir au périscolaire et à l'extrascolaire, créant ainsi des « lieux » de développement à la fois des compétences sportives et de la sensibilité sociale et citoyenne des élèves : 78 % des écoles interrogées dans le cadre de l'enquête « enseignement du sport en Allemagne » déclarent coopérer avec une ou plusieurs associations sportives. (...) La tendance que l'on rencontre quelquefois en France de vouloir confier toute l'éducation à la seule école ou de ne faire confiance qu'à l'école n'est pas de mise en Allemagne. »

Extrait du rapport parlementaire de Robert Lecou, *Le sport à l'école et le sport scolaire*, 2012

Laurent Petrynka

Directeur national de l'Union nationale du sport scolaire (UNSS)



L'UNSS est la fédération sportive de l'Education nationale pour les collèges et les lycées et la deuxième fédération sportive la plus importante en nombre de licenciés. Pouvez-vous nous présenter ses spécificités ainsi que votre politique de développement pour amener davantage de jeunes vers la pratique sportive ?

L'UNSS obéit à un modèle atypique dans le paysage sportif et éducatif français qui résulte d'un équilibre entre liberté d'association et obligation réglementaire. Elle est d'abord une fédération sportive « classique » régie par la loi de 1901. Elle fédère l'ensemble de ses associations appartenant aux collèges et aux lycées. Son cœur de métier est d'organiser les compétitions sportives du niveau local jusqu'au niveau international et de développer la vie associative, notamment autour du programme Vers une génération responsable.

Ensuite, elle s'organise sur la base de l'obligation à tous les niveaux. Le Ministre de l'Education nationale est le président de l'UNSS, les chefs d'établissements sont les présidents des associations et les professeurs d'EPS encadrent pour trois heures forfaitaires les activités. On parle ainsi de fédération « sui generis » s'apparentant à un service public du sport scolaire.

Notre politique de développement s'organise autour d'un plan baptisé A.I.R., Accessibilité, Innovation, Responsabilité (unss.org/blog/consulter-le-pndss/).

Ses caractéristiques en sont les suivantes :

- une évaluation externe et objective, réalisée de

- manière scientifique,
- une consultation qualitative, impliquant pleinement toute les parties prenantes de l'UNSS,
- une enquête auprès des chefs d'établissements, enseignants d'EPS, parents d'élèves et élèves (licenciés ou non), avec 30 000 réponses,
- un travail de réflexion stratégique et de co-construction avec un groupe de pilotage rassemblant toutes les composantes du conseil d'administration.

Afin de mener à bien ces objectifs sur les quatre années à venir, le pilotage du plan national de développement du sport scolaire repose sur des

L'éventuelle organisation des JO de 2024 doit nous permettre de proposer des changements plus structurels de l'organisation du sport en France, notamment à l'école. (...) L'élan en cas de victoire sera un point d'appui pour le développement du sport en France.

principes fondamentaux de bonne gestion, de transparence, de dialogue à tous les échelons.

Ce plan tout comme le précédent, est avant tout un outil de mobilisation des acteurs de l'UNSS à tous les niveaux afin de construire un sport scolaire toujours plus adapté aux attentes de la jeunesse.

L'UNSS est singulière de par le lien qu'elle établit entre le monde du sport fédéral et celui de l'Education nationale. Pensez-vous que de nouvelles passerelles pourraient être construites entre ces deux acteurs, qui ont souvent du mal à travailler ensemble ? De quelle manière ?

L'UNSS doit d'abord être considérée comme une fédération à part entière qui organise la pratique sportive pour plus d'un million de jeunes. J'ajoute que sa principale qualité réside dans le niveau de son encadrement. La formation des professeurs d'EPS est unanimement reconnue.

Après, sa particularité du point de vue du jeune sportif, est que l'UNSS est amené à « disparaître » à la fin de la scolarité. Il est donc de notre responsabilité de construire les passerelles de l'héritage. Cela passe par davantage de collaboration autour des compétitions, des licences et des formations communes avec les fédérations. C'est sans doute l'un des défis importants pour la construction de la génération 2024.

Comment l'éventuel accueil des Jeux olympiques

et paralympiques à Paris en 2024 pourrait-elle favoriser l'émergence de nouvelles actions d'éducation par le sport ?

C'est le sujet qui me paraît finalement le plus important autour des Jeux olympiques : l'héritage immatériel. Lorsque j'ai été reçu par le Président du CIO, nous avons évoqué la nécessité de rapprocher le monde de l'éducation (ministères notamment) et le monde sportif. Cela passe par un dialogue construit autour du respect des spécificités et cultures de chacun et la co-construction de projets éducatifs ambitieux.

L'éventuelle organisation des JO de 2024 doit nous permettre de proposer des changements plus structurels de l'organisation du sport en France, notamment à l'école. Les acteurs associatifs liés à la jeunesse doivent aussi faire preuve d'initiatives et d'inventivité car l'élan en cas de victoire sera un point d'appui pour le développement du sport en France. ■

2019 : 60 ans après, un nouveau plan national pour les équipements sportifs

LE PREMIER MINISTRE COGITAIT. *Après deux ans de travaux, l'élaboration de la stratégie sportive de la France touchait à sa fin. Evidemment, l'Etat jouerait un rôle pilote sur les sujets régaliens, notamment le sport de haut niveau. Mais il était beaucoup plus en retrait sur les questions de pratique sportive et d'activité physique – c'est-à-dire ce qui intéressait le plus les Français ! Les collectivités territoriales, avec leurs milliards d'euros de dépenses sportives, écrasaient l'Etat de tout leur poids financier. Il fallait donc être malin : choisir un enjeu capital et y concentrer les moyens. Pour l'enjeu, ce fut vite décidé. Tous les maires le répétaient au Premier ministre : il manque des équipements sportifs ! Quant aux moyens, l'Etat avait jusqu'à maintenant réussi la prouesse d'éparpiller ses aides aux infrastructures sportives dans différents ministères (Sports, Ville, Intérieur...). Il fallait donc les unifier, les renforcer et mettre le paquet (pour commencer) sur les gymnases, équipements parmi les plus structurants. Un fonds d'Etat unique de 200 M€ par an fut constitué avec l'objectif de financer 1 000 salles en cinq ans. Il apporterait un soutien à 25% en contrepartie d'un cahier des charges exigeant : matériaux moins chers, conception adaptée aux besoins des pratiquants, lieux de vie, fonctionnement écologique et connecté... Le gymnase du 21^e siècle serait innovant ou ne serait pas !*

Pourquoi c'est important : des équipements sportifs insuffisants et vieillissants.

On compte en France 255 000 équipements sportifs (hors sports de nature), soit 39,9 pour 10 000 habitants. Ce constat global recouvre cependant d'importantes inégalités dans les zones urbaines les plus denses (23,6 équipements pour 10 000 habitants en Ile-de-France), les quartiers sensibles ou l'Outre-mer. Certains types d'équipements sont aussi sous tension compte tenu de la demande sociale, notamment les gymnases et les piscines. Enfin, le parc des équipements est vieillissant (l'année médiane de construction est 1987) et mal adapté à la vie sportive et associative. Ces lacunes quantitatives et qualitatives sont un frein majeur à la pratique sportive. 23% des clubs identifient ainsi l'accès à un équipement comme un handicap majeur à leur développement.

Pourquoi c'est faisable : la réunification en Allemagne et les programmes gaulliens.

En cumulant tous les budgets, la dépense publique en faveur des équipements sportifs serait proche de 6 Md€ par an en France. Pourrait-on les mobiliser dans un effort national ambitieux et coordonné ? L'Allemagne l'a fait dans les années 1990, avec un grand plan de rattrapage en faveur de l'ex-Allemagne de l'Est. L'Etat avait financé à hauteur de 20% les équipements sportifs construits. La France des années 1960 est un autre exemple. On le souligne peu mais les programmes gaulliens étaient surtout des plans de soutien de l'Etat à l'effort des communes (qui finançaient majoritairement les équipements). Avec quels résultats ! A la suite de la loi-programme de 1961, un millier de piscines, 1 500 terrains de jeux et 500 gymnases furent construits en quatre ans.

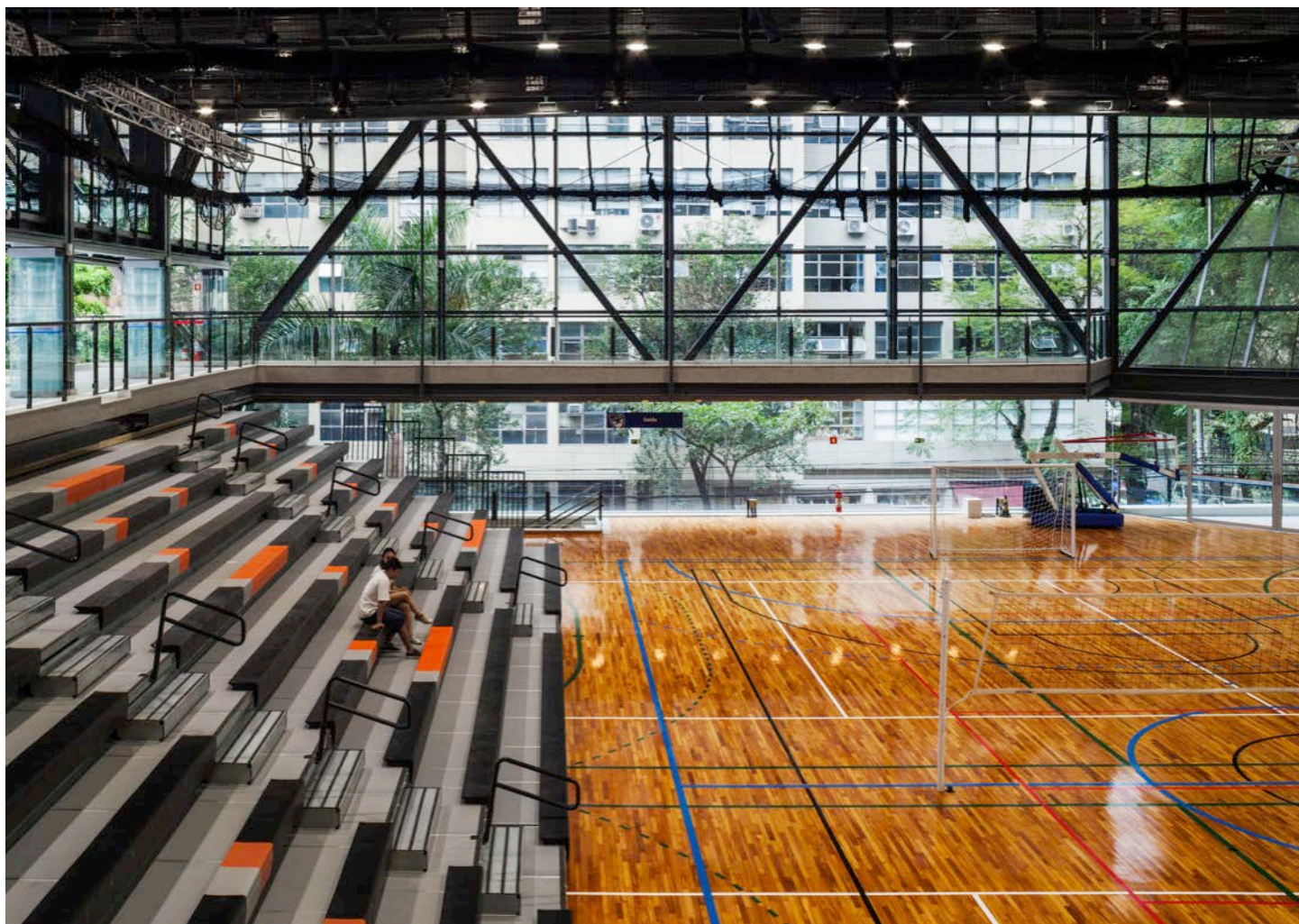


Tableau comparatif des équipements sportifs dans sept départements de taille comparable

Département	Population	Piscines	Grands terrains	Salles de combat	Salles multisports	Plateaux EPS	Total
Indre	228 000	30	353	43	73	81	2 439
Haute-Saône	239 000	33	281	31	65	142	1 841
Haute-Loire	225 000	37	245	31	83	57	1 741
Hautes-Pyrénées	228 000	57	233	22	89	52	1 878
Nièvre	216 000	29	195	26	69	33	1 053
Guyane	239 000	29	120	20	52	88	794
Mayotte	212 000	1	70	6	5	76	285

Source : Inspection générale de la jeunesse et des sports et Inspection générale de l'administration

Guillaume Duflot

Vice-président d'Amiens Métropole en charge du sport



Il y a trois ans, Amiens Métropole a défini une feuille de route pour sa politique sportive à horizon 2020. Comment avez-vous conduit cette démarche de prospective et de consultation des acteurs sportifs ?

Les pratiques sportives, qu'elles soient tournées vers la compétition ou le loisir, occupent une place importante à Amiens et son agglomération, qui bénéficient d'un formidable capital en la matière, avec un tissu associatif riche et très actif et des infrastructures sportives diversifiées et qualitatives.

C'est pourquoi, dès le printemps 2014, nous avons souhaité engager la Communauté d'agglomération de façon très volontariste pour la définition et la mise en œuvre d'une politique sportive ambitieuse et fédératrice, au bénéfice de toute sa population.

Nous étions convaincus que pour être cohérente et efficace, cette politique devait naturellement s'appuyer sur des fondements humains solides, et être élaborée et menée en concertation avec celles et ceux, acteurs locaux, institutionnels et associatifs, qui sont en première ligne au quotidien sur ces sujets, et dont l'expérience et l'expertise sont des indicateurs précieux.

A l'automne 2014, la « grande famille » du sport métropolitain (près de 200 participants, représentants des collectivités, des 300 clubs de l'agglomération et des 72 ligues sportives) s'est réunie lors des « Ateliers du sport », pour échanger et débattre librement au fil d'une trentaine de réunions de travail déclinées sous cinq axes thématiques.

Ces travaux utiles ont permis de dresser un état des lieux et de d'identifier les principales difficultés. Ils ont également permis de cibler nettement plusieurs priorités,

et, ainsi, d'alimenter de façon concrète le Projet sportif métropolitain.

Après une période d'analyse, de synthèse et de réflexion, cette « feuille de route » pour notre mandat en matière sportive a été présentée aux acteurs locaux en juin 2015, en clôture de la première édition de l'opération « Faites du sport » (journée de promotion des associations sportives dont la création était d'ailleurs une demande forte lors des Ateliers du sport).

Ce programme se décline en quatre axes (favoriser le sport pour tous / soutenir les clubs / rénover et développer les infrastructures / promouvoir le haut niveau et l'événementiel). Il concrétise l'ambition portée par la collectivité pour que ses clubs et ses sportifs retrouvent leur place parmi les tous meilleurs, mais aussi pour favoriser et encourager les pratiques sportives par le plus grand nombre.

Les atouts du sport sont nombreux mais les territoires ont parfois du mal à en tirer pleinement profit. Comment concevez-vous l'intégration des activités sportives dans vos politiques publiques ?

Notre politique sportive décline une large palette d'actions, qui permettent « d'irriguer » les différents aspects de la vie de la cité et d'apporter un complément utile aux autres politiques publiques.

En matière de Politique de la Ville par exemple, nous avons ainsi souhaité réintégrer le sport parmi les actions inscrites dans notre contrat de ville signé début 2015. Nous mettons également en œuvre plusieurs dispositifs (« médiation nomade », « citoyens du sport ») pour aller à la rencontre des jeunes des quartiers prioritaires et

leur permettre d'accéder à une activité sportive. En matière d'action sociale, nos dispositifs variés permettent à différents publics cibles d'accéder au sport, qu'il s'agisse du « coupon sport » qui est une aide à la licence pour les enfants de 6 à 18 ans, du futur « pass sport-culture » avec des tarifs préférentiels via une application, de l'opération « Sportez-vous bien » qui offre chaque été de nombreuses activités gratuites encadrées par des éducateurs sportifs de la collectivité, ou encore de la création envisagée d'un « Pass'sport » afin d'encourager la pratique sportive après l'école.

Par ailleurs, nous sommes effectivement convaincus que le sport, via le haut niveau ou l'événementiel, est un vecteur fort d'attractivité du territoire qui génère des effets positifs en terme d'image et de dynamique économique.

Amiens Métropole mène donc depuis 3 ans une politique très volontariste pour insuffler une réelle dynamique sur ces sujets, afin d'offrir le meilleur du sport aux habitants et développer son rayonnement par le sport.

Les relations tissées avec les instances sportives nous ont permis d'accueillir à plusieurs reprises les tournées promotionnelles organisées par les fédérations (rugby, football, tennis de table, handball), mais aussi de conjuguer tourisme d'affaires et sport en accueillant des congrès annuels fédéraux (FF d'athlétisme et FF de football en 2017).

Notre collectivité se positionne activement pour participer activement aux grandes manifestations sportives, comme le Tour de France en 2015, l'Open international de tennis fauteuil et un championnat du monde de boxe WBF en 2016. En 2017, Amiens a accueilli une étape du Festival International des Sports Extrêmes et le championnat de France de badminton, et le programme de 2018 s'annonce tout aussi riche. Nous entendons aussi nous positionner en tant que « camp de base » pour le Mondial féminin de football en 2019, ou même les JO 2024 si par bonheur la candidature de Paris était retenue en septembre prochain.

Comment envisagez-vous la place du sport dans la ville de demain ? De quelle manière, dans les années à venir, pourrait-on mieux intégrer les activités et les équipements sportifs dans le tissu urbain et la vie

quotidienne des citoyens ?

Dans notre société moderne, les rythmes de vie changent et nos concitoyens recherchent toujours plus de liberté. A Amiens comme partout en France, le sport n'échappe pas à ce mouvement, et les habitants de notre agglomération se tournent de plus en plus vers les pratiques en autonomie où à la carte.

Sans chercher à les encadrer, nous nous devons d'accompagner ces évolutions. Cela passe tout d'abord par l'aménagement d'infrastructures sportives intégrées à la ville et répondant aux nouveaux besoins.

Après avoir installé des aires de street-workout en libre accès, nous envisageons la création d'un site de plein air en libre accès entièrement dédié à la mobilité active sous toutes ses formes (jogging, vélo, fitness), avec des activités aménagées et des parcours balisés, compatible avec les applications numériques, éclairé et sécurisé.

Il faut également prendre en compte les nouvelles disciplines urbaines et notamment de glisse, pour lesquelles nous créerons d'ici la fin du mandat un skatepark couvert en complément des deux équipements outdoor déjà existants.

Parallèlement aux équipements urbains, nous développons aussi de nombreux projets pour créer un « esprit sport » au quotidien, et ancrer le sport dans le quotidien des communes ou des quartiers. Cela peut passer par la mise en place d'une signalétique modernisée à l'extérieur des sites sportifs pour informer sur les disciplines pratiquées, le développement des espaces de convivialité (espaces restauration, « club house »), ou encore une mise en lumière de l'histoire du sport amiénois et ses grandes figures, notamment à travers le nom des équipements sportifs et une signalétique spécifique présentant la biographie de la personne.

C'est aussi concilier pratique d'un sport et vie de famille, en adaptant les horaires d'ouverture des équipements aux nouveaux rythmes de vie et aux nouveaux publics, en accompagnant la mise en place de garderies « ludico-sportive » pendant que les adultes pratiquent des activités ou même en proposant le plus largement possible des créneaux simultanés pour la pratique des parents et des enfants. ■

2020 : cinq *smart cities* françaises s'engagent dans le sport

ELLES ÉTAIENT LES CINQ VILLES FONDATRICES DU RÉSEAU « SMART CITIES DU SPORT ». Le terme sentait bon le marketing territorial mais l'initiative de Bordeaux, Lille, Nice, Paris et Strasbourg répondait aussi à un réel besoin d'intégrer le sport dans les nouveaux outils numériques de gestion et de planification de la ville. Les villes du réseau partageaient cinq priorités : 1) repenser leur espace urbain en fonction des activités physiques et sportives constatées, 2) créer une plateforme numérique recensant toutes les offres sportives de leur ville et permettant d'y adhérer en ligne, 3) faciliter la création de communautés sportives numériques sur cette même plateforme (pratiquer un sport à plusieurs, organiser des tournois inter-quartiers, chercher des financements par crowdfunding...), 4) accompagner la numérisation des associations sportives afin de préserver leur rôle social, 5) faire émerger de nouvelles startups locales dans le sport. En travaillant ensemble, les cinq villes allaient pouvoir avancer plus vite, s'appuyer sur leurs retours d'expérience réciproques, et même financer des projets en commun. Et puis, il y avait aussi un petit brin de fierté patriotique. L'initiative était inédite sur le plan international et nos cinq villes allaient ainsi pouvoir mettre en lumière toutes l'expertise et la créativité françaises sur un sujet qui ne cessait de gagner en importance !

Pourquoi c'est important : le sport, pas encore une priorité de la *smart city*.

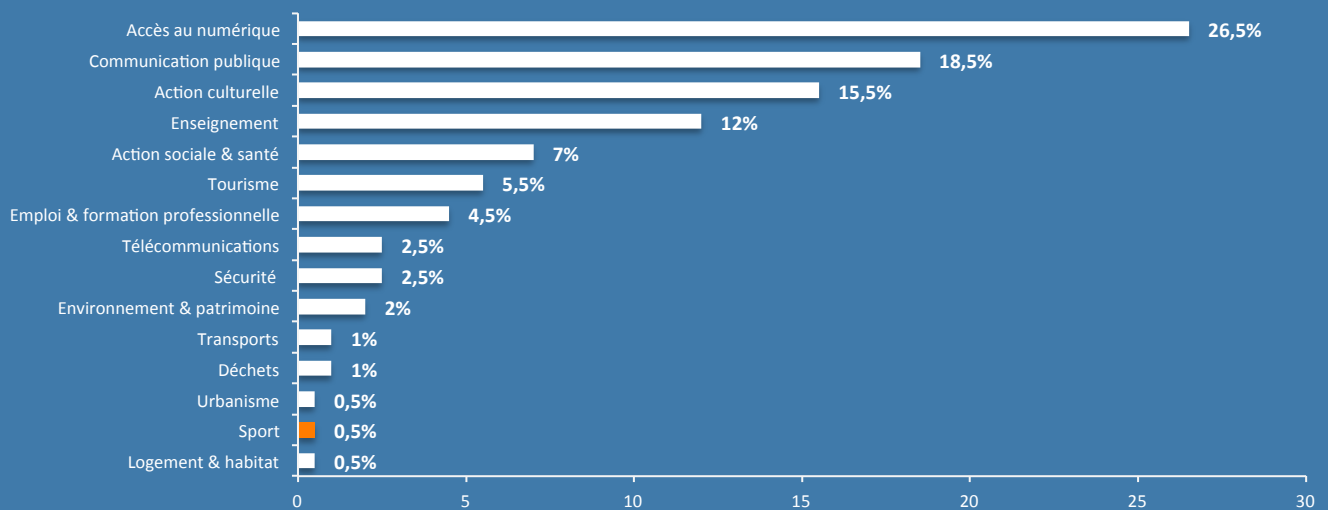
Le sport n'est pas réticent au numérique. Au contraire. Il constitue un des neuf réseaux thématiques de la French Tech et dispose en France d'incubateurs de startups reconnus (comme Le Tremplin à Paris). Mais les villes investissent encore très peu dans des services numériques liés au sport, alors que la culture ou le tourisme font l'objet de nombreuses initiatives. Pourtant, 82% de ces mêmes villes conçoivent le numérique d'abord comme un moyen de mieux répondre aux attentes des usagers. Dès lors, comment le sport, premier loisir extérieur des Français, ne trouverait-il pas sa place dans des *smart cities* qui ne se résument pas à des projets technologiques mais portent aussi une démarche globale de décloisonnement des politiques urbaines et de meilleure qualité de vie ?

Pourquoi c'est faisable : Barcelone, Copenhague... et Paris !

Existe-t-il une *smart city* du sport dans le monde ? Pas à notre connaissance. Même Barcelone, qui a beaucoup investi dans les services urbains numériques et qui possède un cluster d'entreprises innovantes dans le sport, a encore peu fait le lien entre les deux. Le potentiel est là pourtant. A Copenhague aussi, qui privilégie éco-mobilité et activité physique dans ses projets numériques. Elle vient ainsi de dépenser 8 M€ dans 350 « feux intelligents » pour mieux réguler et favoriser la circulation en vélo (avec l'objectif de réduire de 10% le nombre d'arrêts d'un cycliste sur son parcours). Et Paris ? La ville affiche un fort volontarisme dans les technologies numériques et dans les startups du sport. Suffisamment pour devenir bientôt la première *smart city* du sport ?



Services publics numériques développés par les communes françaises



Source : Deloitte 2016, Baromètre du développement local des services publics numériques

Alain Loret

Professeur des Universités honoraire



Par vos travaux universitaires, vous avez joué un rôle précurseur en France dans l'analyse prospective des mutations du sport, y compris dans ses dimensions sociales, économiques et technologiques. Quelles sont pour vous les grandes tendances qui structurent aujourd'hui le sport ?

L'époque est aux changements sociétaux. La transformation numérique de la société engendre de nouveaux comportements collectifs dématérialisés. Le résultat est connu : ces transformations menacent les organisations qui ne s'adaptent pas. L'écosystème très particulier du sport français ne fait pas exception. Depuis soixante-dix ans, c'est une bulle politico-institutionnelle préservée de tous les changements sociaux, économiques et technologiques. Cette bulle est en train d'éclater sous la pression conjuguée de trois types de mutations sportives.

1. Le changement social et démographique. A l'image de la population française, la société sportive vieillit. Par ailleurs, en contradiction avec le sport du XXème siècle, la pratique sportive se féminise. Enfin, toutes les études conduites depuis 1987 montrent une transformation massive de la demande sociale de sport. Pour faire court, les Français recherchent moins de sports de concurrence et plus les sports de connivence.

2. Le changement technique et technologique. Jusqu'aux années 1970 on s'intéressait principalement aux techniques sportives. Puis, au cours de la décennie 90 avec l'industrie des sports de glisse, les technologies mécaniques (snowboard, VTT, roller...) ont permis le développement de nouveaux marchés mondialisés.

Depuis 2010, des start-ups inconnues proposent avec succès de nouvelles logiques industrielles et commerciales reposant sur des technologies numériques.

3. En distinguant « sport qui se pratique » et « sport qui se regarde », une troisième disruption est identifiable à l'horizon 2025. Les GAFAs (Google, Amazon, Facebook, Apple) vont s'imposer face aux télévisions dans l'économie du sport spectacle.

Compte tenu de ces transformations, à quoi ressemblera le sport dans 15 ans ? Comment pratiquera-t-on une activité sportive ? Quels seront les acteurs du sport et comment travailleront-ils (ou non) ensemble ?

La question est complexe. Dans les limites de cette interview, nous nous limiterons aux macro-tendances d'évolution (NDRL : les travaux de recherches d'Alain

A l'horizon 2025, les villes prendront

le « pouvoir sportif ». Incapable de

suivre leur créativité numérique, l'Etat

sera contraint à un désengagement

politique partiel.

Loret distinguent également des « méga-tendances » et des « micro-tendances »). On en identifie trois principales.

A. En situation de monopole depuis les années 1960, les fédérations sportives françaises affrontent aujourd'hui une concurrence inattendue. Elle provient de nouveaux opérateurs capables de répondre à une demande inédite pour plus de personnalisation des pratiques. Leur offre repose sur des services numériques personnalisés tenant étroitement compte de l'expérience client. Elle disruptive le service public du sport fédéral reposant exclusivement sur des services standardisés destinés à des usagers. C'est-à-dire obligatoirement normalisés selon des standards communs à tous les pratiquants.

B. Parmi les nouveaux opérateurs, trois émergent de manière simultanée.

- Les villes, plus exactement les *smart cities*.
- Les start-ups proposant des applis développées en mode marketing.
- Les acteurs commerciaux (marques et enseignes) qui produisent des services sportifs en lien direct avec l'usage de leurs produits.

C. A l'horizon 2025, les villes prendront le « pouvoir sportif ». Incapable de suivre leur créativité numérique, l'Etat sera contraint à un désengagement politique partiel.

L'organisation actuelle du sport français vous semble-t-elle adaptée à ces transformations ? Quelles démarches faudrait-il engager pour moderniser sa gouvernance et améliorer sa capacité à agir ?

A la première question, la réponse est non. Je me suis efforcé de répondre à la seconde dans un livre de... 706 pages (*Anticipez le sport de demain*, Editions SWI-

Numilog, 2012 – Consultable sur : https://www.numilog.com/Pages/Livres/Fiche.aspx?LIVRE_ID=136470).

Voici un court extrait qui donne la mesure du problème : « *Reposant sur une nouvelle économie et de nouvelles industries, sur des équipements et des services numériques très innovants, sur des technologies digitales inédites et des marques dont certaines ne sont encore que de minuscules start-up, le sport qui vient sera à la fois un danger et une opportunité pour tous les acteurs du sport. Pour le sport français qui n'est toujours pas entré dans le XXI^e siècle, ce sera d'abord un danger. Structuré selon des dispositions législatives et réglementaires dont les prémices remontent à la fin de la Seconde guerre mondiale, il n'est pas armé pour affronter cette nouvelle économie sportive numérique qui fait tellement bouger les lignes. Le diagnostic est simple : organisées pour piloter le sport amateur des années 1960 et 1970, nos institutions sportives fédérales entièrement sous la tutelle de l'Etat ne sont pas préparées à affronter les enjeux d'aujourd'hui et les défis de demain.* »

Ma conclusion est donc celle-ci. Pour le nouveau Ministère du sport issu de l'élection d'Emmanuel Macron, la solution consisterait à engager un important train de réformes. Ce serait historique ! Seule jusqu'à présent Valérie Fourneyron, lorsqu'elle était Ministre des sports, a tenté une telle opération en 2014. Cela lui a coûté son poste. Il faudra donc s'y prendre différemment en associant étroitement tous les acteurs du sport. Je propose l'organisation d'Etats Généraux, une sorte de Grenelle du sport. ■

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

2021 : le CNOSF lance le programme « 5 000 clubs sportifs de demain »

C'ÉTAIT UNE DES PROPOSITIONS PHARES DE LA NOUVELLE PRÉSIDENTE DU CNOSF. L'Assemblée générale extraordinaire réunie en septembre 2021 la valida officiellement. 5 000 clubs sportifs volontaires, provenant de toutes les fédérations, allaient bénéficier d'un soutien spécial pendant trois ans pour expérimenter de nouveaux modèles de développement. Ils constitueraient en quelque sorte une avant-garde chargée de préfigurer le « club sportif de demain » et de montrer la voie aux autres associations, souvent trop petites ou fragiles pour trouver elles-mêmes des solutions. Cinq objectifs seraient prioritaires : numériser leur fonctionnement, développer des services pour les non licenciés, créer une offre à destination des entreprises, élargir leurs activités à de nouveaux champs (santé, éducation, tourisme...) et se positionner comme opérateurs des collectivités territoriales (gestion d'équipement, organisateur d'événements, prise en charge de publics spécifiques...). Pour les aider, le CNOSF avait enrôlé efficacement des partenaires. La Caisse des dépôts accompagneraient les clubs dans la transition numérique. La BPI trouverait 5 000 cadres pour du mécénat de compétences. Et chacune des 5 000 structures serait parrainée par deux collectivités qui lui affecteraient un budget de modernisation. Rendez-vous était pris à l'automne 2024 pour faire le bilan !

Pourquoi c'est important : le monde change, le club sportif aussi doit changer.

Les tendances lourdes pour les associations sportives sont bien connues. Les attentes des pratiquants basculent vers le bien-être et la santé. Les modes de vie urbains exigent une demande d'offre sportive souple et adaptée à des emplois du temps surchargés. La concurrence se renforce (entreprises, coachs indépendants, associations hors sport...). Les subventions publiques stagnent ou baissent. Les licences menacent de faire de même. Pour continuer à se développer, les clubs doivent donc renouveler leur offre sportive, la numériser, créer de nouveaux services, travailler en réseau, diversifier leurs recettes, trouver de nouvelles compétences, évoluer davantage vers l'économie sociale et solidaire, expérimenter de nouveaux statuts juridiques... Pas simple !

Pourquoi c'est faisable : l'expérimentation « Open Clubs » aux Pays-Bas.

Des pays tentent déjà de mieux définir le futur des clubs sportifs en confiant à leurs associations les plus dynamiques un rôle de préfigurateur. Le Comité national olympique néerlandais a ainsi créé le concept des « Open clubs » pour désigner les associations capables de développer des services au-delà de la sphère de leurs seuls adhérents et d'accroître les coopérations avec des acteurs de l'éducation, de la santé ou de l'action sociale. A Singapour, le programme pilote des « Super Sports Clubs » répond aux mêmes enjeux. Ceux-ci doivent proposer une offre sportive élargie, des heures d'ouverture souples et des services modernisés (gardes d'enfant, offre familiale, sport en entreprise...) tout en développant leurs relations avec les autres acteurs de la société civile.



Nombre et taille des clubs affiliés à une fédération sportive en Europe

Pays	Population	Nombre de clubs	Nombre de clubs pour 10 000 habitants	Nombre de licenciés par club
Allemagne	82,1 M	91 000	11	304
Autriche	8,7 M	14 000	16	290
Danemark	5,7 M	16 000	27	160
France	66,5 M	180 000	27	89
Pays-Bas	17,1 M	24 700	14	300
Suède	10 M	20 100	20	156

Source : Sport Clubs in Europe. A Cross-National Perspective, 2015

Nicolas Belloir

Président de la Fédération française de roller sports



Votre fédération est en forte croissance depuis 15 ans. Comme les autres acteurs sportifs, elle évolue aussi dans un environnement politique, économique ou numérique qui ne cesse d'évoluer. Dans ce contexte, comment envisagez-vous votre développement futur ? Quelles sont les conditions nécessaires pour pouvoir poursuivre votre croissance ?

Notre fédération connaît depuis dix ans une progression constante avec cette année une croissance exceptionnelle du nombre de licenciés (+14%). Face à ce constat la tentation serait grande pour nous de s'appuyer sur ce sentiment d'optimisme pour penser que notre développement va se poursuivre sur le même rythme. Loin de nous cette idée ! Bien au contraire dans un environnement de forte concurrence des activités sportives et de raréfaction des financements publics la fédération doit, au cours de la prochaine olympiade, être encore plus conquérante, pour continuer à enrichir son offre sportive et l'adapter afin de répondre aux souhaits d'un public plus exigeant.

Comme dans beaucoup d'activités, les acteurs sportifs doivent sans cesse se renouveler et innover pour être en adéquation avec les attentes de pratiquants potentiels.

Un exemple pour illustrer cette stratégie fédérale. Des enquêtes sur le profil et le comportement des pratiquants (70 000 licenciés pour 5 millions de pratiquants) nous ont conduit au lancement, par la

fédération, d'une plateforme digitale #MyRoller à destination des pratiquants. Cette plateforme est un dispositif multicanal visant à créer et animer une communauté Roller autour des 100 manifestations actuelles grand public organisées chaque année. L'objectif recherché vise à promouvoir le roller en proposant de multiples services autour de ces « événements rollers » tout en valorisant l'image positive et fun de ce sport familial et trans-générationnel avec une prise de parole social média envers le grand public.

La plateforme digitale #MyRoller est un dispositif multicanal visant à créer et animer une communauté Roller autour des 100 manifestations actuelles grand public organisées chaque année. L'objectif recherché vise à promouvoir le roller en proposant de multiples services autour de ces événements (...)

Une meilleure intégration des espaces sportifs ou des cheminements doux dans le tissu urbain est un enjeu majeur pour le sport français, notamment pour les disciplines que vous représentez. Comment les fédérations peuvent-elles travailler avec les collectivités territoriales pour concevoir une ville de demain plus ouverte à la pratique sportive ?

Les fédérations, comme les collectivités locales, ne peuvent plus avancer en ordre dispersé dans ce domaine. Si le constat est partagé depuis de nombreuses années, l'affaiblissement des financements publics et la montée en puissance des besoins en matière d'équipements sportifs – y compris pour la pratique non encadrée – obligent les collectivités territoriales et les fédérations à une interaction plus régulière. Ce dialogue plus régulier et plus approfondi dépasse, à mon sens, le seul cadre d'une ville et doit être pensé à l'échelle du bassin de vie. L'outil existe avec le schéma de cohérence territoriale (Scot) qui est le document d'urbanisme le plus approprié pour penser l'équilibre entre des petits équipements de proximité et des grands équipements structurants à l'échelle d'un territoire. Le mouvement sportif doit inciter les acteurs du sport à s'engager autour de cet enjeu d'aménagement du territoire mais pas seulement dans une logique de construction d'équipements mais aussi de gestion et d'animation des activités sportives pour répondre à la pluralité des attentes sportives sur un territoire (compétition, loisirs,

bien-être, santé publique,...).

Vous faites partie des fédérations olympiques depuis que le skateboard a rejoint le programme des JO 2020. Paris est elle candidate à l'organisation des JO 2024. Que représente cette dynamique olympique pour le développement de votre fédération ? Permettra-t-elle de vous rapprocher de nouveaux partenaires ?

Les Jeux olympiques de Tokyo 2020 seront plus jeunes, plus urbains avec l'arrivée des cinq nouveaux sports à commencer par le skateboard. Cette reconnaissance olympique pour notre fédération va nous offrir, nous l'espérons, un potentiel sportif, économique et médiatique supplémentaire via de nouveaux équipements, partenaires, sponsors, médias... C'est un nouveau challenge pour tout le monde aussi bien les skaters, les coaches ou la direction technique nationale, et c'est très enthousiasmant ! ■

2022 : investir dans une nouvelle génération de bénévoles

COMMENT L'ACCUEIL DES JO POURRAIT-IL STIMULER L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE ? Depuis cinq ans, cette question était souvent revenue dans les discussions entre le Comité d'organisation des JO (COJO) et la fondation mise en place pour en préparer l'héritage. Les Jeux apparaissaient comme une occasion unique de faire émerger une nouvelle génération de bénévoles, notamment de dirigeants associatifs, dans les clubs sportifs. Mais le COJO n'avait pour le moment prévu qu'une formation spécifique destinée aux 75 000 bénévoles nécessaires à l'organisation des Jeux. Pourquoi ne pas voir plus grand en recrutant des bénévoles non seulement pour les Jeux mais également pour les préparer à d'autres engagements associatifs ? Le COJO et la fondation s'y attelèrent en compagnie des partenaires privés du COJO, du Centre national pour le développement du sport (CNDS) et des Régions. Avec un plan ambitieux : recruter non pas 75 000 bénévoles mais le double, 150 000 bénévoles dans toute la France, et leur proposer une formation élargie, mêlant organisation d'événement et gestion associative (droit, finances, marketing, partenariats, communication, numérique...). 50 M€ seraient déployés sur trois ans, avec l'objectif que chaque bénévole des Jeux prennent des responsabilités associatives dans l'année suivant leur organisation.

Pourquoi c'est important : le sport est le socle du bénévolat en France.

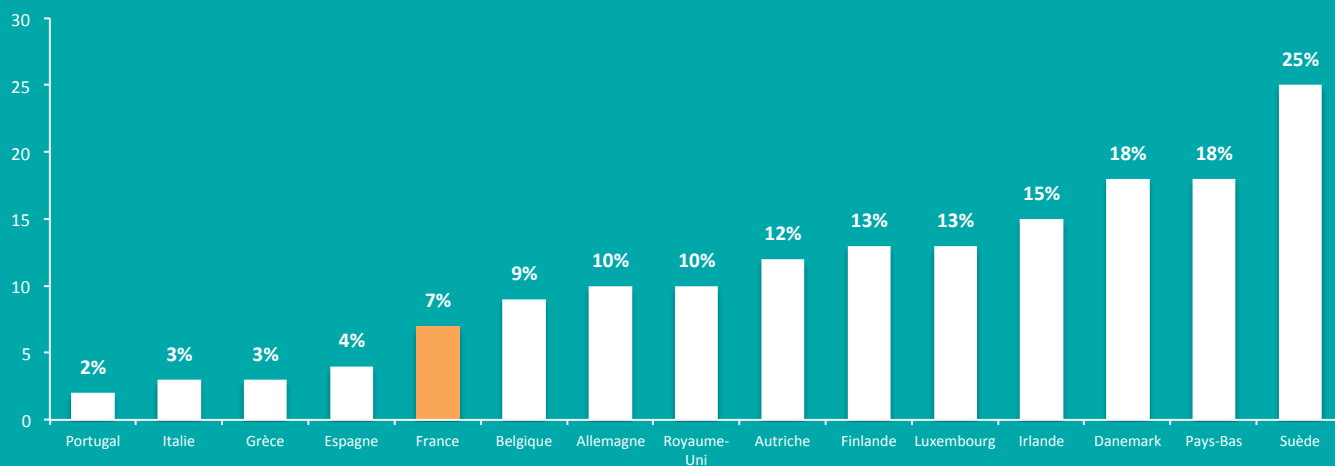
Avec 5,7 millions de bénévoles par an, le bénévolat sportif représente près d'un quart du total national. Il est ouvert à tous les âges (27% ont moins de 45 ans) et toutes les couches sociales (35% d'employés et ouvriers) – même si un peu moins aux femmes (37% des bénévoles sportifs). Il est aussi indispensable au fonctionnement du tissu associatif : la valorisation du bénévolat sportif a été estimé à 7,5 Md€ et 274 000 emplois à temps plein. Mais les associations sportives sont inquiètes : 76% d'entre elles ont des difficultés à trouver et fidéliser des bénévoles pour assurer des fonctions dirigeantes ou des compétences complexes. C'est la première des préoccupations exprimées, devant l'obtention de subventions publiques, en France comme dans tous les pays européens.

Pourquoi c'est faisable : le potentiel mal exploité des Game Makers de Londres 2012.

240 000 personnes avaient candidaté pour être bénévole lors des JO de Londres. 70 000 *Game Makers* furent sélectionnés, dont 20% faisaient du bénévolat pour la première fois. Le programme *Join In* était chargé de prolonger cet engagement après les Jeux mais il fut créé trop tardivement, doté d'un budget trop faible et mal articulé avec les structures de soutien au bénévolat déjà existantes. A peine la moitié des *Game Makers* furent ainsi approchés après les JO 2012 pour mener de nouvelles actions de bénévolat. Le potentiel était bien là (l'engagement bénévole augmenta dans la ville de Londres après l'été 2012) mais au final les trois quarts des clubs sportifs britanniques déclarèrent ne pas avoir constaté d'effet positif des JO 2012 dans le domaine du bénévolat.



Pourcentage de la population adulte participant à des activités bénévoles dans le sport



Source : Eurobaromètre 2014

Laurence Garnier

Vice-présidente de la Région des Pays de la Loire



Le Conseil régional des Pays de la Loire a annoncé d'importants investissements consacrés à la construction d'un nouveau CREPS à Nantes. Pouvez-vous nous présenter ce projet et l'ambition sportive qu'il porte pour votre région ?

Au-delà du transfert de compétence organisé par la loi NOTRe, la Région a fait le choix pour le CREPS des Pays de la Loire de construire de nouveaux locaux avec pour ambition d'en faire un centre d'innovation dédié au sport. Cet engagement régional va permettre au CREPS de jouer un rôle central dans la mise en œuvre des politiques sportives, tant pour le haut niveau que pour la formation aux métiers du sport et de l'animation ainsi que dans la prise en compte des enjeux économiques, sociaux et sociétaux d'aujourd'hui, majeurs pour le mouvement sportif.

Ce projet, positionné à l'échelle régionale, intègre la complémentarité des équipements et des dispositifs d'accompagnement du sport de haut niveau des autres territoires ligériens, en s'appuyant sur le réseau des centres associés implantés dans les quatre autres départements.

Qui plus est, avec ce nouvel outil, l'établissement s'inscrit, aux côtés des universités, des grandes écoles et des entreprises dans une dynamique d'innovation et d'excellence pour développer la recherche et une offre de services à forte valeur ajoutée auprès des sportifs et de leur encadrement.

Ce projet de futur CREPS est intégré au contrat de plan Etat-Région 2015-2020. Le coût global de l'opération est estimé à 38 300 000 € TTC. Outre la construction de

nouveaux bâtiments fonctionnels et adaptés aux besoins des sportifs (11 700 m² de surface utile sur 5,4 ha répartis en pôles équipements sportifs, athlétisation, hébergement-restauration, administration, formation...), la Région des Pays de la Loire souhaite avant tout positionner le CREPS des Pays de la Loire dans le XXI^{ème} siècle.

Parmi les actions originales de la Région, on note la future création d'un fonds de dotation pour le bénévolat, en lien avec les acteurs économiques et associatifs régionaux. Pourquoi une telle initiative ?

En Pays de la Loire, comme sur tout le territoire français, le bénévolat correspond à certaines de nos valeurs les plus essentielles : la fraternité, la solidarité, l'entraide. Le bénévolat est essentiel à une société démocratique. Tous les citoyens ont le droit et la responsabilité d'y contribuer de la manière qui leur convient le mieux.

Le bénévolat est essentiel à une
société démocratique. Tous les
citoyens ont le droit et la responsabilité
d'y contribuer de la manière qui leur
convient le mieux.

Dans notre région, ces valeurs d'engagement connaissent une résonance particulière. Si 39% des Français donnent de leur temps pour les autres, tous types d'engagements confondus, ce chiffre atteint presque 50% en Pays de la Loire.

Le nombre d'associations s'est beaucoup développé dans les années 1980 et, depuis, le rythme ne s'est pas ralenti : entre 70 000 et 80 000 associations sont créées chaque année en France. La dynamique de création d'associations est nettement plus soutenue dans la région qu'au plan national. Les années précédentes ont marqué un record, avec le franchissement de la barre des 3 800 créations. Par ailleurs, 9 associations sur 10 fonctionnent sans salarié.

Il s'agit de participer à une véritable refondation du fait associatif. D'origines professionnelles et sociales différentes, de territoires éloignés, les bénévoles ont en commun de mettre leurs capacités d'engagement individuel au service de l'action collective et de la construction d'un intérêt général.

Dans le cadre de son ambition en faveur du bénévolat et de l'engagement, la Région des Pays de la Loire étudie la possibilité de créer une fondation qui soutiendra les associations de proximité et diffusera la culture du don. Elle s'est déjà engagée en ce sens en proposant des appels à projets favorisant l'implication et la responsabilisation des jeunes. Elle accompagne par ailleurs des démarches de solidarité afin de lutter contre la grande précarité, l'isolement et les violences faites aux femmes. Elle a pour objectif de valoriser les bénévoles s'impliquant dans les associations ligériennes, de faire connaître et reconnaître leurs mérites et leur engagement, au quotidien, facteurs de dynamisme local et de participation au lien social. La création de la Fondation pour le bénévolat viendra structurer et consolider ces actions.

Une des priorités de votre Région est de garantir une plus grande équité entre les différents territoires urbains et ruraux. Quel rôle le sport pourrait-il jouer dans cette politique ? Considérez-vous que son

potentiel pourrait être davantage mis en valeur ?

Pour pallier les inégalités territoriales dans l'accès au sport, la Région s'engage auprès des ligues et comités régionaux, dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs, pour le renforcement ou la création d'une offre sportive dans les territoires ruraux. Il s'agit notamment d'accompagner les projets de mise en œuvre de formation de proximité pour les dirigeants et les éducateurs, de mise à disposition de cadres sportifs pour lancer de nouvelles activités, d'acquisition de matériels... Cette action s'inscrit dans le « pacte régional pour la ruralité ».

Au-delà de la politique sportive, la Région intervient également via les contrats de territoire sur le financement d'équipements sportifs de proximité, essentiels pour maintenir ou développer la pratique, mais également à travers la gestion des financements européens dont les territoires ruraux comme urbains (quartiers prioritaires) peuvent bénéficier.

Concernant la question de la mise en valeur du potentiel économique du sport, c'est effectivement un secteur dont l'importance est sous-estimée mais pourtant à fort potentiel en termes de chiffre d'affaires et d'emplois.

La Conférence régionale consultative du sport que pilote la Région avec l'Etat (DRDJSCS) et le CROS, a ouvert des travaux sur le sujet pour aider les associations à renforcer leur modèle économique en diversifiant leurs activités, notamment dans le sport santé bien-être, et à rechercher de nouvelles ressources budgétaires (crédits européens, Responsabilité sociétale des entreprises, rapprochement avec l'Economie sociale et solidaire...).

Le retour sur investissement des aides publiques en faveur des manifestations sportives est méconnu. Pourtant si on prend le Vendée Globe, les retombées économiques sont équivalentes à une saison touristique pour la station des Sables d'Olonne. La Région soutient ces organisations événementielles qui ont un rayonnement international et un impact important sur l'emploi et la vitalité de filières industrielles. ■

2023 : les grands équipements à financement privé prennent le large !

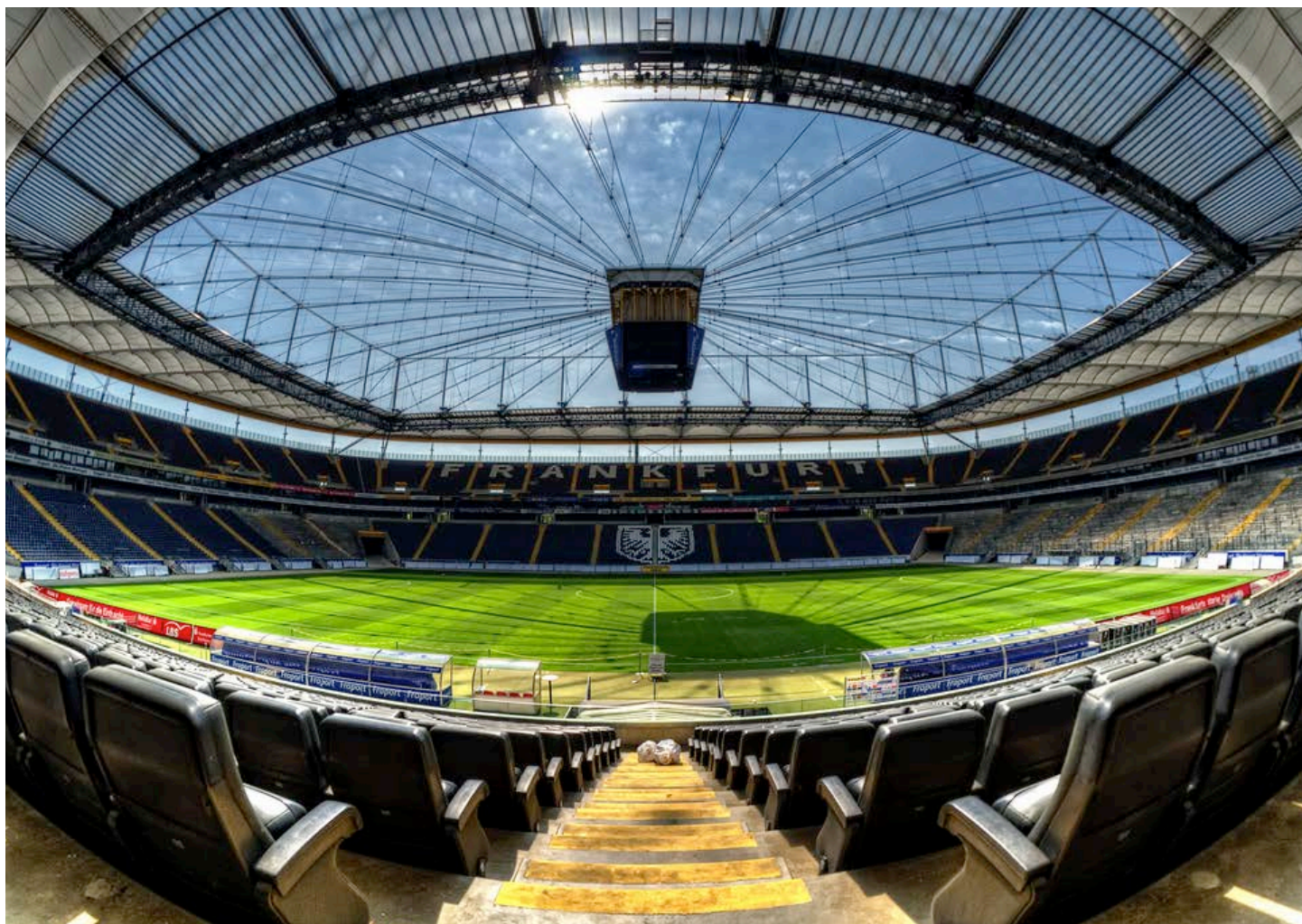
ET DE DIX ! CELA FERAIT DÉSORMAIS DIX SALLES CONSTRUITES AVEC DES FINANCEMENTS PRIVÉS, à la suite de l'ouverture de la nouvelle Arena de Toulouse en septembre 2023. Ce n'était pourtant pas gagné. Sept ans auparavant, les stades Euro 2016 (hormis Lyon) avaient été réalisés par de l'argent public et les clubs laissés à l'écart de l'exploitation. L'organisation des JO 2024 n'avait pas non plus beaucoup innové avec ses financements très traditionnels. Ce sont donc les grandes salles qui osèrent sortir des sentiers battus. Epargnées par la « malédiction » des grands événements, elles avaient pu être conçues par et pour leurs clubs résidents, avec des jauges et des prestations adaptées, sans se soucier d'un grand show prestigieux mais éphémère, qui prend toujours le dessus sur les besoins quotidiens. Les collectivités locales avaient aidé bien sûr mais ce sont d'abord les clubs qui avaient pris des risques. Après tout, c'était à eux que reviendraient les bénéfices de la salle. Ils avaient donc contracté des emprunts importants en demandant à leurs partenaires publics de se porter garants. De grands experts les avaient mis en garde. Imaginez-vous, un club qui investit dans son outil de travail ! Les clubs, plus prosaïques, avaient simplement constaté que leurs voisins allemands le faisaient depuis 20 ans. Et qu'ils s'en portaient très bien !

Pourquoi c'est important : mettre fin au financement tout-public.

Aucun club professionnel ne peut réussir durablement sans un stade ou une salle moderne et générant des revenus diversifiés (billetterie, restauration, hospitalités...). Les territoires eux aussi ont besoin de ces enceintes pour animer et mettre en valeur leur bassin de vie. Le contexte budgétaire les contraint cependant à revoir les modalités de leur soutien. Encore récemment, le modèle français était simple : 100% de financement public ! Le stade de Lyon a été le premier à briser cette logique. Des outils sont aussi apparus pour inciter les clubs à investir eux-mêmes dans leur enceinte (possibilité pour une collectivité de garantir l'emprunt d'un club professionnel). Ce serait la meilleure manière d'amener le sport pro à faire sa mue économique et de libérer du même coup des fonds publics pour les autres acteurs sportifs.

Pourquoi c'est faisable : les financements mixtes aux Etats-Unis et en Allemagne.

Le sport professionnel, comme la culture, a besoin d'un soutien public pour édifier des enceintes qui restent coûteuses. Même aux Etats-Unis, les collectivités locales ont toujours joué un rôle majeur. Des stades 100% privés apparaissent à New York ou Los Angeles, mais le financement mixte est la norme ailleurs avec un apport de la franchise résidente et des prêts consentis par la ligue professionnelle. En Allemagne, l'Allianz-Arena de Munich est un stade privé mais beaucoup d'autres enceintes de la Coupe du monde 2006 ont mêlé subventions, emprunts des clubs, garanties des collectivités locales ou investisseurs privés. Tous les schémas sont possibles. En Suède, la Malmö Arena (85 M€) a été financée par le propriétaire de son club résident mais c'est son naming qui est public (la ville a donné son nom) !



Exemples de financement de stades allemands construits ou rénovés pour la Coupe du monde de football de 2006

Ville	Stade	Date	Capacité	Coût	Financement
Francfort	Commerz-Bank Arena	2005 (rénovation)	50 000 places	126 M€	67% public – 33% privé
Gelsenkirchen	Veltins Arena	2001	61 000 places	197 M€	5% public – 95% privé
Hambourg	Volksparkstadion	1998 (rénovation)	55 000 places	97 M€	11% public – 89% privé
Cologne	RheinEnergieStadion	2001 (rénovation)	50 000 places	117 M€	28% public – 72% privé
Leipzig	Red Bull Arena	2004 (rénovation)	44 000 places	90 M€	30% public – 70% privé
Munich	Allianz Arena	2005	66 000 places	280 M€	100% privé

Source : FIFA

2024 : la gouvernance du sport, un choix entre Etat et société civile ?

AVAIT-ON BESOIN DE RÉVOLUTIONNER LA GOUVERNANCE DU SPORT FRANÇAIS ? On était à quelques semaines de l'ouverture des Jeux olympiques 2024 mais la question, mise sous le tapis depuis sept ans, commençait à resurgir. Qui devait être le principal pilote du sport en France ? Le système n'avait guère évolué depuis des décennies : un Etat tutélaire mais aux missions trop larges pour ses moyens éparpillés cohabitait avec un mouvement sportif souhaitant plus de responsabilités. Avec le rôle toujours plus grand des territoires et des acteurs numériques, l'enjeu avait perdu de son acuité ces dernières années. Il n'en restait pas moins qu'il y avait toujours le besoin d'un acteur de référence pour impulser et coordonner les actions nationales. Deux grandes options politiques, presque philosophiques, s'ouvraient au sport français. Soit le retour en force de l'Etat, avec la concentration de ses moyens sur quelques missions. Soit la mise en responsabilité du mouvement sportif, avec les ressources adéquates, dans une logique de subsidiarité. Etat ou société civile ? Management par les résultats ou contrat de confiance ? Agences gouvernementales à la britannique ou modèle scandinavo-hollandais ? Les discussions seraient longues et agitées, mais le choix final conditionnerait en grande partie toutes les politiques sportives après 2024 !

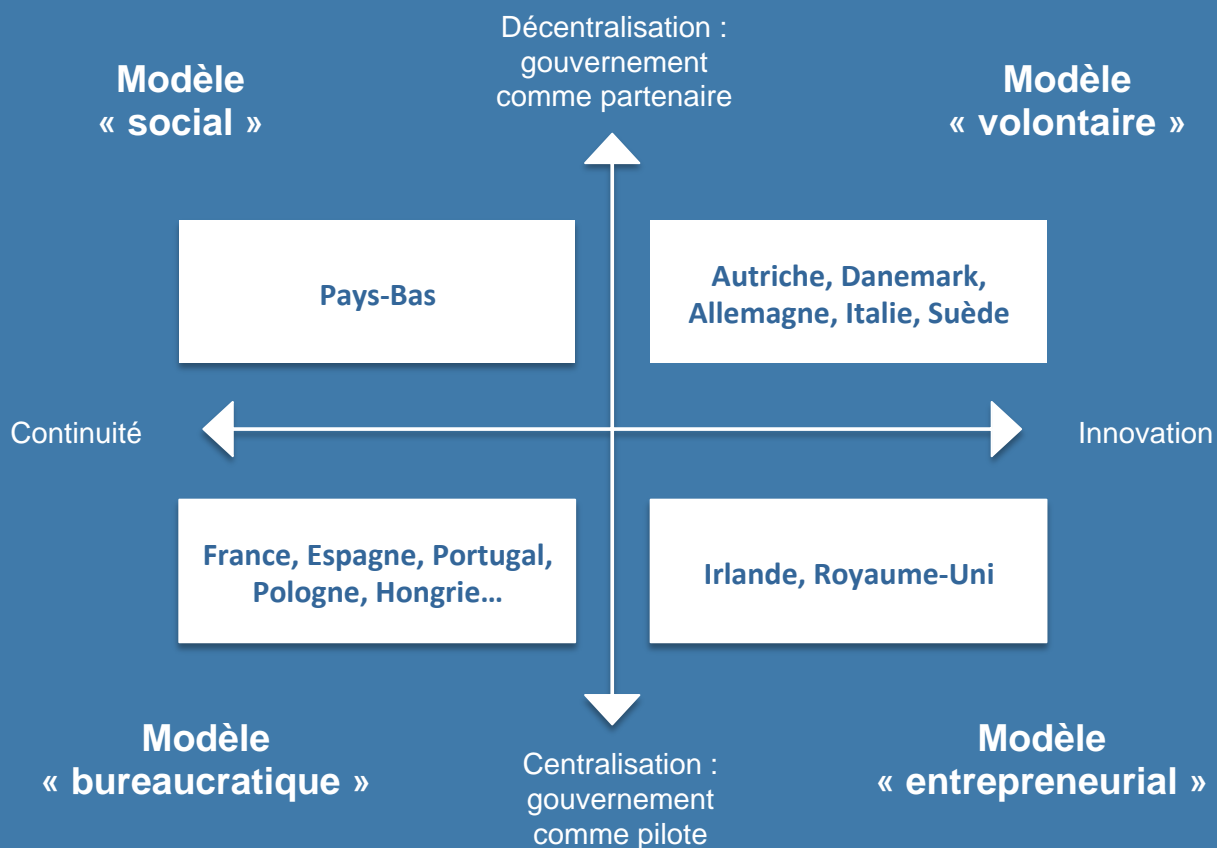
Pourquoi c'est important : optimiser les moyens, rassembler les acteurs du sport.

La question de la gouvernance est centrale dans les relations entre le Ministère des sports et le Comité national olympique et sportif français (chacun se rêvant en leader incontesté). Les egos institutionnels attisent les débats mais le sujet en vaut la peine. Sans gouvernance efficace, pas de répartition claire des rôles de chacun. Sans gouvernance partagée, pas de coopérations et d'optimisation des moyens déployés. Sans gouvernance démocratique, pas de reconnaissance des forces vives du sport français, notamment dans les territoires. Sans gouvernance moderne, pas d'intégration de nouveaux acteurs et de nouvelles compétences (ouverture sur de nouveaux champs d'activités, transformation numérique...) devenues essentielles au développement du sport.

Pourquoi c'est faisable : les bonnes recettes du modèle néerlandais

Avec une population quatre fois moins importante, les Pays-Bas ont obtenu plus de médailles d'or cumulées que la France aux JO de Rio et de Sotchi... Ils ont aussi le plus fort taux d'adhésion européen à un club sportif et sont au 4^e rang en pratique sportive régulière. Avec quelle gouvernance ? L'Etat assume ses responsabilités financières mais laisse en grande partie le mouvement sportif piloter les fonds attribués (le budget du CNO était de 79 M€ en 2015 contre 17 M€ en France). Les aides aux fédérations sont attribuées dans la durée (quatre ans). Partout, la collaboration est de mise. Les collectivités peuvent confier leur politique à des acteurs sportifs. Et ceux-ci n'hésitent pas à inclure dans leur gouvernance des élus locaux ou des chefs d'entreprise !

EXEMPLE DE TYPOLOGIE DES SYSTÈME DE GOUVERNANCE DANS LE SPORT EN EUROPE



Source : modèle d'I. Henry (2009) présenté dans J. Scheerder, A. Willem et E. Claes, 2017

POUR EN SAVOIR PLUS

- Jeroen Scheerder (ed.), Annick Willem (ed.) et Elien Claes (ed.), *Sport Policy Systems and Sport Federations: A Cross-National Perspective*, Palgrave Mcmillan, 2017
- Christoph Breuer (ed.), Remco Hoekman (ed.), Siegfried Nagel (ed.) et Harold van der Werff (ed.), *Sport Clubs in Europe. A Cross-National Comparative Perspective*, Springer, 2015
- Alain Loret, *Anticiper le sport de demain. De Coubertin à Al-Jazeera... La nouvelle frontière*, SWI-Numilog, 2012
- Singapore Sports Council, *Live Better Through Sports*, 2012
- Independent Sport Panel, *The Future of Sport in Australia*, 2009
- Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, *Atlas national des fédérations sportives*, 2012
- Ministère des sports, *Atlas des équipements sportifs français*, 2011
- Inspection générale de la jeunesse et des sports et Inspection générale de l'administration, *Les besoins en matière d'équipements sportifs dans les Outre-mer*, rapport, 2016
- Robert Lecou, *Le sport à l'école et le sport scolaire*, rapport parlementaire, 2012
- House of Lords, *Keeping the Flame Alive: The Olympic and Paralympic Legacy*, 2013