

# **ENJEUX, GRANDS AXES DE PRÉCONISATION ET MESURES PHARES**

*29 juin 2011*

**INSEP**



# SOMMAIRE

---

<b>PRÉAMBULE</b>	4
<b>I. LE SPORT DANS LA SOCIÉTÉ, UN ENJEU ÉDUCATIF SANITAIRE ET SOCIAL</b>	7
1. Donner sa vraie place au sport, une ambition politique	7
1.1. <i>Introduire des dispositions dans les textes afin de conforter le cadre juridique du sport pour tous et considérer au plan européen la spécificité du sport</i>	7
1.2. <i>Porter un discours partagé par les acteurs du sport et développer une campagne médiatique en direction du grand public</i>	7
1.3. <i>Prendre la mesure de la portée économique et sociale du sport</i>	7
2. Favoriser le développement du sport pour tous	8
2.1. <i>À l'école, favoriser le développement du sport pour les élèves dans toutes ses dimensions</i>	8
2.2. <i>Pour tous, par la licence découverte, par une tarification modulée et par le chèque sport</i>	8
3. Favoriser le développement du sport pour les publics les plus éloignés de la pratique	9
3.1. <i>Pour les femmes</i>	9
3.2. <i>Pour les publics porteurs d'un handicap</i>	9
4. Développer la pratique des activités physiques et sportives aux fins de santé et de qualité de vie	9
4.1. <i>Inscrire l'activité physique comme un enjeu prioritaire de santé publique</i>	9
4.2. <i>Dans la vie quotidienne</i>	10
4.3. <i>En entreprise</i>	10
<b>II. LA PROMOTION DES VALEURS ET LA VALORISATION DE L'EXCELLENCE</b>	11
1. Promouvoir les valeurs du sport et lutter contre les déviances	11
1.1. <i>Considérer les médias comme un vecteur de promotion des valeurs du sport</i>	11
1.2. <i>Promouvoir les valeurs du sport dans l'éducation et l'enseignement</i>	11
1.3. <i>Prévenir et lutter contre les déviances</i>	11
1.4. <i>Développer le fair-play financier au plan européen</i>	12
2. Faire de la performance sportive un enjeu prioritaire et reconnaître l'excellence sportive	12
2.1. <i>Conforter les objectifs et une stratégie partagée pour le haut niveau français</i>	12
2.2. <i>Mieux cibler l'accompagnement et le soutien apportés aux athlètes et aux disciplines</i>	12
2.3. <i>Reconnaître l'engagement, l'exemplarité et l'excellence sportive au service du rayonnement d'une France sportive à l'international</i>	13
3. Reconnaître et valoriser l'engagement bénévole	13
3.1. <i>Reconnaître l'engagement du bénévole et des jeunes en faveur du développement du sport</i>	13
<b>III. UNE OFFRE DIVERSIFIÉE DE PRATIQUES PHYSIQUES ET SPORTIVES GARANTIE PAR UN ENCADREMENT DE QUALITÉ ET DES ÉQUIPEMENTS ACCESSIBLES</b>	14
1. Promouvoir un encadrement de qualité adapté aux besoins des disciplines, des publics et des territoires	14
1.1. <i>Observer l'emploi sportif et la formation</i>	14
1.2. <i>Adapter l'offre de formation aux demandes des publics et aux besoins des territoires</i>	14
1.3. <i>Promouvoir la voie de l'apprentissage dans les métiers du sport</i>	15

2. Doter la France d'équipements attractifs et faciliter l'accès aux équipements	15
2.1. Réguler l'offre sur les territoires	15
2.2. Concevoir les équipements comme des lieux de vie, considérant la pratique du développement du sport pour le plus grand nombre et les dimensions de bien-être et de santé	16
<b>IV. LA PROFESSIONNALISATION DES STRUCTURES ET LA FÉMINISATION DES INSTANCES SPORTIVES</b>	17
1. Conforter la fonction employeur	17
1.1. Professionnaliser et structurer les instances sportives fédérales dans leur fonction employeur	17
1.2. Féminiser les équipes dirigeantes	17
1.3. Accompagner les bénévoles associatifs dans leur fonction de dirigeant	18
2. Mobiliser d'autres ressources pour garantir une démarche d'auto financement	18
2.1. Encourager le mécénat sportif et l'investissement des entreprises pour le sport	18
2.2. Déterminer un prix de la pratique sportive en rapport avec le coût de production du service	18
2.3. Prendre en compte la nécessité d'une compensation des inégalités financières	18
2.4. Pour le mouvement sportif, élaborer des stratégies communes de rationalisation des dépenses et des modes d'organisation	18
<b>CONCLUSION : UN NOUVEAU MODÈLE DE GOUVERNANCE</b>	19

# PRÉAMBULE

---

## UNE ASSEMBLÉE DU SPORT POUR CONSIDÉRER L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX ACTEURS

L'organisation de la pratique des activités sportives en France présente un certain nombre de spécificités suffisamment fortes pour que l'on ait pu parler d'un véritable « modèle sportif français ».

Il importe aujourd'hui de confronter ce modèle aux évolutions en cours ces dernières années, avec l'émergence de nouveaux acteurs et de préoccupations nouvelles, tant au plan national qu'international, et poser les bases d'une gouvernance nouvelle du sport français, adaptée aux enjeux de notre temps. Aux côtés des acteurs historiques du modèle sportif français que sont l'État et le mouvement sportif, les collectivités territoriales sont devenues avec la décentralisation les premiers financeurs publics du sport (10,6 milliards d'euros en 2008) et ont la responsabilité de plus de 80 % des équipements sportifs ; longtemps cantonnées à une place secondaire dans l'élaboration des politiques sportives nationales, elles aspirent désormais à jouer tout leur rôle dans ce domaine.

Par ailleurs, la concertation organisée aujourd'hui au niveau national est partielle n'associant pas des acteurs émergents, tels les acteurs économiques et la société civile.

Comment répondre, par exemple, aux aspirations des 20 millions de Français qui pratiquent une APS sans pour autant se licencier auprès d'une fédération ? De quelle manière considérer l'apparition de nouvelles pratiques en dehors du cadre fédéral, telles que les sports urbains ?

Les entreprises, dont le rôle en tant qu'annonceur publicitaire et sponsor est connu depuis longtemps dans le sport, doivent pouvoir diversifier leurs modes d'intervention.

La société civile est porteuse de préoccupations qui rejoignent les valeurs sociales et éducatives dont le sport doit être vecteur : intégration des personnes en difficulté sociale et en situation de handicap, protection de la nature et de l'environnement, promotion de la santé... Les associations autres que celles qui composent le mouvement sportif doivent être en mesure de faire entendre leur voix dans la gouvernance du sport.

## CONSTRUIRE UN MODÈLE DURABLE DE CONCERTATION ET DRESSER UNE FEUILLE DE ROUTE

**Un processus de démocratie participative, une première phase pour écouter, concerter, consulter et construire un modèle et des orientations**

Voulue démarche participative, la démarche « Assemblée du sport » sollicite l'intelligence collective des acteurs du sport pour construire un mode de concertation durable entre ces acteurs. Son objectif est de permettre à l'ensemble des acteurs du sport concernés de construire une expertise collective et d'élaborer une vision partagée qui donne du sens, notamment au regard des enjeux de société et de l'intérêt général, à leur propre action et qui en favorise l'évaluation. C'est également une première phase pour écouter de manière nouvelle la société civile, prendre le « pouls » et construire un processus de débat de concertation et d'habitudes de travail en commun.

Six thématiques ont été choisies afin de permettre de traiter l'ensemble des problématiques qui interrogent le sport du XXI<sup>e</sup> siècle :

### **Sport pour tous, Sport sain et éthique, Sport de haut niveau :**

Ces thématiques ont permis d'identifier les enjeux et problématiques relatives aux objectifs de développement du sport dans ses différentes dimensions. Plus particulièrement elles ont permis d'envisager les relations du sport avec les questions que nous pose la société du XXI<sup>e</sup> siècle :

- La question du lien et de la cohésion sociale, très souvent portée par le projet associatif et sportif pour de nombreux publics, se pose de manière renouvelée et parfois cruciale pour ceux et celles qui pour des raisons d'ordre culturel, financier, pour des raisons de genre, des raisons de santé et de handicap, en sont très éloignés.
- La question des valeurs : reflet de la société, le sport n'échappe pas aux risques de déviations. Pour autant, à certaines conditions, la pratique sportive est un formidable vecteur d'éducation et d'apprentissage de l'importance de la loi et du respect des valeurs. Des actions de prévention et de répression sont nécessaires pour garantir le sport et le spectacle sportif.
- La question de la qualité de vie, du bien être et de la santé publique : le mode de vie actuel, souvent marqué par l'accélération temporelle et la sédentarité implique de considérer le mouvement et donc plus particulièrement l'activité physique et sportive comme un facteur concourant au bien être et à la qualité de vie, voire, à certaines conditions de lutte contre les maladies chroniques et l'obésité.
- L'objectif de performance sportive qui est un objectif porté par l'État et le mouvement sportif, notamment depuis les années 60, reste bien évidemment poursuivi. Prenant en compte le projet de vie des athlètes qui font le rayonnement de la France à l'international, l'évaluation du système français est favorable, même s'il s'avère nécessaire de l'optimiser.

### **Emploi formation ; Économie du sport ; Gouvernance du sport :**

5

Ces thèmes posent la question d'un encadrement de qualité capable de s'adapter aux nouvelles demandes des publics, des disciplines sportives émergentes et des besoins des territoires. Ils abordent les conditions de pratique, l'accessibilité des équipements, espaces, sites et itinéraires de pratique, l'économie du sport, sous l'abond du financement du sport et des retombées sociales et économiques de la pratique. La gouvernance du sport s'intéresse à construire un modèle fondé sur des principes reposant sur des valeurs et sur une approche garantissant, sinon l'exception au moins la spécificité du sport. Les participants se sont penchés sur la *manière dont les acteurs du sport* devraient s'organiser pour partager une vision des orientations et clarifier leurs responsabilités, et ainsi optimiser leurs actions.

### **Une approche méthodologique**

Ces objectifs impliquent de manière spécifique et transversale chacun des acteurs du sport : L'État, le mouvement sportif, les collectivités territoriales, le monde économique et la société civile.

180 personnes, soit 30 au plus par atelier, ont participé aux travaux, afin de garantir d'une part la représentativité des acteurs, de leurs logiques d'action et de leurs responsabilités, d'autre part l'efficacité du travail d'un groupe, pour un objectif annoncé d'une concertation de qualité et de production.

Pendant cette première phase, il s'agissait au sein des ateliers de :

- faire un état des lieux et des constats à partir de fiches analyses réalisées par le ministère des sports et le CNOSF ;
- analyser, identifier des problématiques et des enjeux ;
- élaborer des préconisations au regard des enjeux identifiés.

Les présidents choisis pour leur capacité à garantir la qualité des travaux et la fidélité des résultats ont eu depuis le 29 mars, la responsabilité de conduire les réflexions de l'atelier, accompagnés par des rapporteurs.

Libre de la conduite de ses travaux, chaque président a pu décider de mettre en place :

- le nombre de réunions nécessaires ;
- des modalités complémentaires de concertation, contribution, ainsi que des audiences d'organisations syndicales et de personnalités qualifiées.

Des contributions écrites ont également été adressées aux présidents en réponse à leur demande ou à l'initiative de leurs auteurs. Des réunions régulières des présidents et des rapporteurs et le rôle joué par la coordination générale ont permis de mettre en cohérence les travaux et d'ajuster le rythme d'avancement des travaux et de leurs résultats.

Au 31 mai, les groupes ont formulé plus de trois cents préconisations, la grande majorité consensuelle. Plus ou moins abouties, elles ont été portées à la consultation publique en ligne à partir du 7 juin, dans le strict respect de leur transmission par les présidents ; elles sont d'ordre technique, réglementaire, institutionnel, stratégique.

### **Construire l'architecture des préconisations : un modèle de gouvernance et une feuille de route, un premier plan d'action**

Ces préconisations ont été présentées au comité de pilotage constitué des acteurs du sport le 22 juin 2011, préfigurant l'assemblée pérenne, afin de les hiérarchiser, de répartir leur portage et d'élaborer l'architecture. La définition des conditions de leur mise en œuvre relève d'un travail entre acteurs.

Selon le degré d'aboutissement de chacune de ces préconisations, la mise en œuvre peut être immédiate dans le cadre d'un plan d'action ; elle peut nécessiter des études complémentaires et/ou de passer par des expérimentations, ou un approfondissement avec les ministères et autres acteurs impliqués par la mesure.

Ce document présente quatre enjeux transversaux et des axes structurants de préconisations :

- le sport dans la société, un enjeu éducatif sanitaire et social ;
- la promotion des valeurs et la valorisation de l'excellence ;
- une offre diversifiée de pratiques physiques et sportives garantie par un encadrement de qualité et des équipements accessibles ;
- la professionnalisation des structures et la féminisation des instances sportives

Ces axes sont accompagnés pour la plupart de mesures phares qui peuvent être portées en vue de leur réalisation par un ou plusieurs acteurs du sport, responsable(s) de la mise en œuvre.

Toutes les préconisations sont portées par leur numéro sous l'axe de préconisation qui lui correspond :

- certaines d'entre elles peuvent être mises en œuvre dès à présent ;
- certaines mesures plus complexes impliquent la mise en place d'une mission confiée à un expert par l'Assemblée du sport ;
- certaines ne semblent pas être faisables ;
- d'autres méritent une étude d'impact pour évaluer l'intérêt de la mesure au regard de son coût, non connu à ce jour.

**Ce document, dans sa conclusion, ouvre des perspectives en présentant un nouveau modèle de gouvernance qui se saisira dès l'automne de la feuille de route dessinée par l'ensemble précédemment ordonné des préconisations.**

# I. LE SPORT DANS LA SOCIÉTÉ, UN ENJEU ÉDUCATIF SANITAIRE ET SOCIAL

---

## 1. DONNER SA VRAIE PLACE AU SPORT, UNE AMBITION POLITIQUE

### 1.1. Introduire des dispositions dans les textes afin de conforter le cadre juridique du sport pour tous et considérer au plan européen la spécificité du sport

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

Préconisations n° 1.1 ; 1.2 ; 1.45

### 1.2. Porter un discours partagé par les acteurs du sport et développer une campagne médiatique en direction du grand public

- Faire porter par l'État, les collectivités territoriales, le mouvement sportif et les entreprises, un discours fort sur la place et le rôle du sport dans la société.
- Sensibiliser les publics à la pratique en développant une vraie campagne médiatique, menée par les acteurs du sport mettant en exergue les bienfaits et le plaisir procurés par une activité sportive régulière, individuelle ou collective, pratiquée à tous les âges de la vie ; y impliquer les acteurs de proximité.

Préconisations n° 1.3 ; 1.4 ; 1.5 ; 5.17

### 1.3. Prendre la mesure de la portée économique et sociale du sport

- Mettre en place un compte satellite du sport permettant de réaliser un véritable budget consolidé du sport intégrant, au-delà des aspects strictement financiers, la santé, le social et l'engagement bénévole.
- Dans l'attente de l'établissement de ce compte satellite du sport, travailler sur une étape intermédiaire avec la détermination d'un nombre plus limité de critères économiques permettant une première mesure.

Préconisations n° 1.14 ; 2.9 ; 5.1 ; 5.2 ; 5.3 ; 5.4 ; 5.5

## 2. FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DU SPORT POUR TOUS

### 2.1. À l'école, favoriser le développement du sport pour les élèves dans toutes ses dimensions

- Accompagner l'expérimentation sur l'aménagement des rythmes scolaires engagée par l'Éducation nationale, et doubler dans ce contexte – temps scolaire et périscolaire –, le nombre d'heures d'activités physiques et sportives pratiquées par les enfants et les jeunes.
- Rechercher la complémentarité entre éducation physique et sportive et enseignement sportif.
- Autoriser les clubs et les associations sportives à venir présenter leurs disciplines sportives, sous la forme de cycles d'activités, et renforcer les interventions des éducateurs et animateurs sportifs habilités dans le cadre scolaire.

Préconisations n° 1.6 ; 1.7 ; 1.8 ; 1.9 ; 1.10 ; 2.10 ; 3.34

### 2.2. Pour tous, par la licence découverte, par une tarification modulée et par le chèque sport

*Une licence découverte pour explorer les différentes disciplines sportives.*

- Proposer au grand public, l'achat d'une « licence d'exploration » permettant d'aller d'un sport à l'autre, dans le cadre d'une activité de loisir en club, à raison d'une période d'essai trimestrielle. Cette licence à coupons pourrait être cofinancée pour partie par des acteurs multiples, distribuée dans des lieux de chalandise non sportifs, incitative pour la découverte d'activités complémentaires.
- Analyser les obstacles entravant la création de la licence « découverte » par le mouvement sportif fédéral (assurance, dépistage possible de maladie...).

8

*Un chèque sport pour les jeunes et les salariés, une adaptation de l'offre tarifaire des clubs.*

- Développer l'aide à l'inscription dans les clubs sportifs pour les jeunes de 16 à 25 ans, qui ne bénéficient pas de ressources ou qui sont demandeurs d'emploi ou dont les familles bénéficient des minima sociaux (ex : « ticket sports » ou « coupon-sports »).
- Inciter les entreprises à développer une offre d'activités sportives au profit de leurs salariés à l'aide du « chèque sport » avec participation des employeurs et des salariés, assorti d'une mesure de compensations fiscales (défiscalisation, réduction de charges sociales) : le ticket sports permettrait d'abaisser le coût de la pratique dans une structure sportive au choix du salarié par un dispositif qui implique la participation financière des entreprises et une incitation de l'État. Expertiser ce projet.
- Adapter l'offre tarifaire des clubs pour adapter le coût d'adhésion aux activités proposées en fonction des ressources individuelles de chaque pratiquant et développer un dispositif de tarifs dégressifs pour l'inscription des membres d'une même famille à une activité identique ou à des activités différentes.

Préconisations n° 1.11 ; 1.12 ; 1.15 ; 1.32 ; 1.33 ; 1.34 ; 1.35 ; 1.36 ; 1.70 ; 1.71 ; 1.77 ; 1.78 ; 2.13 ; 4.39 ; 5.18 ; 5.26 ; 1.37.



### 3. FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DU SPORT POUR LES PUBLICS LES PLUS ÉLOIGNÉS DE LA PRATIQUE (PUBLIC CIBLE)

Notamment :

#### 3.1. Pour les femmes

- Favoriser la pratique d'activités physiques et sportives des jeunes filles des quartiers relevant de la politique de la ville, en développant un encadrement féminin dont la professionnalisation assortie d'une formation pourrait s'appuyer sur les dispositifs de l'État (contrats aidés, adultes-relais, CUI, apprentissage). Le développement de ces activités sportives pourrait notamment porter sur des disciplines considérées comme étant plutôt pratiquées par les garçons (football par exemple).
- Développer des projets visant à associer les mères des familles issues de l'immigration à des séances d'activités physiques et sportives destinées à leurs enfants, et à elles-mêmes, en s'appuyant sur les cadres de référence de leur identité culturelle.
- Développer les projets d'activités sportives pour les femmes, intégrant la gestion de leurs contraintes familiales : gestion adaptée du temps et des horaires des séances sportives, accueil des enfants intégré aux lieux de pratiques sportives, mise en place de modes d'accueil et de gestion impliquant les pères de familles et/ou bâtis sur les solidarités interfamiliales.

Préconisations n° 1.16 ; 1.66 ; 1.67 ; 1.68 ; 1.69

#### 3.2. Pour les publics porteurs d'un handicap

- Développer les conventions entre les fédérations sportives et les fédérations sportives accueillant des personnes en situation de handicap (Fédération Française Handisport, Fédération Française sports adaptés) pour renforcer les capacités d'encadrement des activités développées au profit des personnes en situation de handicap.

Préconisations n° 1.72 ; 1.73 ; 1.74

### 4. DÉVELOPPER LA PRATIQUE DES ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES AUX FINS DE SANTÉ ET DE QUALITÉ DE VIE

#### 4.1. Inscrire l'activité physique comme un enjeu prioritaire de santé publique

Développer des programmes de recherche sur les activités physiques et sportives pour définir les conditions de pratiques optimales dans un cadre de santé publique. Mettre au point les méthodes permettant de mesurer la condition physique de la population.

*Prescription médicale*

- Inscrire la pratique des activités physiques et/ou sportives, aux fins de santé, comme un objectif des programmes régionaux de santé. Mettre en place un réseau d'échange des bonnes pratiques en médecine de ville permettant une meilleure intégration de l'activité physique dans le traitement de certaines pathologies.
- Autoriser la prescription médicale d'activités physiques et sportives, notamment pour les publics présentant des problèmes de santé et les seniors, en sensibilisant les médecins et en développant des accueils spécifiques de ces publics dans les clubs. Encourager la pratique physique dans les maisons de retraite et dans les établissements spécialisés.

- Rendre le certificat médical de non-contre indication (CMNCI) obligatoire uniquement pour la prise de licence en prévision de la participation aux compétitions. Mettre en place un certificat médical d'indication, d'incitation à la pratique sportive pour tout autre type de pratique sportive.
- Favoriser le remboursement de la visite médicale, afin d'aider à la prise de licence.

*Préconisations n° 1.14 ; 1.21 ; 1.22 ; 1.23 ; 1.24 ; 1.75 ; 1.76 ; 2.1 ; 2.2 ; 2.3 ; 2.4 ; 2.6 ; 2.11 ; 2.14 ; 5.7*

#### **4.2. Dans la vie quotidienne**

- Introduire l'activité physique dans les temps de vie quotidienne et aménager le temps, les lieux de pratiques et l'encadrement pour assurer une plus grande continuité des réponses de l'offre sportive.

*Préconisations n° 1.18 ; 1.30 ; 1.31 ; 1.63*

#### **4.3. En entreprise**

Il apparaît nécessaire aujourd'hui pour des objectifs de qualité de vie et de santé publique, d'intégrer la pratique du sport au sein des entreprises, au bénéfice de tous les salariés et en accueillant parmi leurs collaborateurs des sportifs de haut niveau.

- Inclure le sport dans un projet d'entreprise, permettant notamment la lutte contre la sédentarité et favorisant la convivialité et les échanges.

*Préconisations n° 1.13 ; 1.14 ; 1.15 ; 1.16 ; 1.17 ; 2.5 ; 2.15 ; 5.17*

## II. PROMOTION DES VALEURS DU SPORT, EXCELLENCE SPORTIVE ET RECONNAISSANCE

---

### 1. PROMOUVOIR LES VALEURS DU SPORT ET LUTTER CONTRE LES DÉVIANCES

#### 1.1. Considérer les médias comme un vecteur de promotion des valeurs du sport

- Promouvoir le sport, le parcours et la réussite des sportifs de haut niveau français, notamment par la création d'une chaîne de télévision gratuite dédiée au sport et favoriser la mobilisation de tous les autres moyens de promotion audiovisuels au bénéfice de tous les sports et de la réussite de leurs meilleurs ambassadeurs.
- Mettre en place une obligation de diffusion des équipes nationales par le service public à l'instar de celle existant pour la création audiovisuelle française.
- Inciter les chaînes publiques à communiquer sur le sport pour tous par des reportages réguliers et des émissions à thèmes.

11

Préconisations n° 3.31 ; 5.23 ; 5.24

#### 1.2. Promouvoir les valeurs du sport dans l'éducation et l'enseignement

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

Préconisations n° 3.33

#### 1.3. Prévenir et lutter contre les déviances

##### Les engagements et la sanction éducative

- Afficher une définition publique des valeurs pour combattre les déviances. Créer un document (charte...) déclinant l'ensemble de ces valeurs.
- Lutter contre la banalisation des actes violents en mettant en place des sanctions éducatives (TIG). Généraliser les espaces Réparation.

Préconisations n° 2.17 ; 2.20 ; 2.22 ; 2.24 ; 2.27 ; 2.28 ; 2.29 ; 2.30 ; 2.31 ; 2.45 ; 2.46 ; 2.64

Concernant la lutte contre le dopage et contre la corruption, toutes les préconisations en lien avec le travail du président de l'ARJEL ou avec le programme de prévention de lutte contre le dopage porté par le ministère des sports sont évidemment prioritaires. Certaines méritent d'être mises en exergue, du fait de leur caractère innovant ou très consensuel.

**Pour le dopage**

- Diversifier les modes de preuves. Le passeport biologique est une initiative forte dont il convient d'apprécier l'efficacité dans les années à venir, afin, le cas échéant, de le généraliser. Rendre plus efficace le passeport biologique et développer parallèlement le passeport physiologique.
- Maintenir sinon accroître la vigilance vis-à-vis des médicaments interdits auprès des laboratoires et accroître la coopération nationale et internationale en matière de lutte contre les trafics et renforcer la synergie au niveau des États.

**Concernant les paris sportifs**

- Créer un délit de fraude sportive. Intégrer le dispositif français au sein d'une procédure internationale de lutte contre la corruption et poser la question de la création d'une agence internationale de l'intégrité du sport.

*Préconisations n° 2.16 ; 2.32 ; 2.33 ; 2.34 ; 2.35 ; 2.36 ; 2.37 ; 2.38 ; 2.40 ; 2.42 ; 2.45 ; 2.47 ; 2.49 ; 2.50 ; 2.51 ; 2.52 ; 2.53 ; 2.54 ; 2.55 ; 2.56 ; 2.57 ; 2.58 ; 2.59 ; 2.65*

**1.4. Développer le *fair-play* financier au plan européen**

- Mettre en place des règlements européens ou mondiaux visant à harmoniser des règles financières en matière de gestion des clubs. Soutenir la mise en œuvre du projet de Michel Platini qui vise à introduire un contrôle de gestion systématique.
- Favoriser une harmonisation européenne en matière fiscale et sociale permettant de remettre l'ensemble des acteurs sur un pied d'égalité en matière de charges.
- Limiter la rémunération des Agents à 3 % du contrat des joueurs.
- Réduire l'impact de l'arrêt Bosman par la reconnaissance d'une spécificité sportive.

*Préconisations n° 5.42 ; 5.43 ; 5.44 ; 2.61 ; 2.62 ; 2.63 ; 2.66*

**2. FAIRE DE LA PERFORMANCE SPORTIVE UN ENJEU PRIORITAIRE ET RECONNAÎTRE L'EXCELLENCE SPORTIVE****2.1. Conforter les objectifs et une stratégie partagée pour le haut niveau français**

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

*Préconisations n° 3.1 ; 3.2 ; 3.3 ; 3.4 ; 3.5 ; 3.35*

**2.2. Mieux cibler l'accompagnement et le soutien apportés aux athlètes et aux disciplines**

Ces préconisations visent à mieux cibler l'accompagnement en concentrant les aides en faveur des sportifs de très haut niveau et vers certaines disciplines sportives. De nombreuses actions sont déjà menées, mais il s'avère nécessaire d'impliquer davantage les entreprises et de mieux accompagner l'athlète et son environnement familial, pour optimiser un système, qui s'est construit depuis les années 60 et qui s'avère être déjà performant.

*Préconisations n° 3.6 ; 3.7 ; 3.8 ; 3.9 ; 3.23 ; 3.24 ; 3.25 ; 3.26 ; 3.27 ; 3.29 ; 3.30 ; 3.32*

**Construire une expertise partagée et accompagner les fédérations dans la réalisation et l'évaluation des projets et des actions conduits en matière de haute performance.**

*Préconisations n° 3.11 ; 3.12 ; 3.13 ; 3.15 ; 3.16 ; 3.17 ; 3.18 ; 3.19*

### **2.3. Reconnaître l'engagement, l'exemplarité et l'excellence sportive au service du rayonnement d'une France sportive à l'international**

- Valoriser les résultats sportifs et les acquis de l'expérience des SHN dans l'évaluation des parcours de formation scolaire et universitaire, pour la validation des diplômes et la réussite aux concours, y compris par la certification étape par étape, en cours de parcours.
- Mettre en œuvre sans délai le dispositif de retraite au bénéfice des sportifs de haut niveau, inscrits sur la liste ministérielle et dont la situation ne leur permet pas d'acquérir des droits à la retraite, en leur permettant de valider quatre trimestres de droits à retraite par année d'inscription sur la liste ministérielle, selon des conditions d'âge et de durée à fixer par décret.
- Valoriser la très haute performance : un titre mondial ou olympique constitue un « droit à l'emploi », dans un service public, une entreprise partenaire, dans le respect et la limite du profil et des compétences de l'individu.

*Préconisations n° 3.20 ; 3.22 ; 3.28*

## **3. RECONNAÎTRE ET VALORISER L'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE**

13

### **3.1. Reconnaître l'engagement du bénévole et des jeunes en faveur du développement du sport**

- Valoriser le parcours et l'engagement du bénévole. Favoriser la reconnaissance des acquis en mobilisant les outils visant la Validation des Acquis de l'Expérience bénévole – Carnet de vie du bénévole.
- Soutenir le développement d'initiatives propices à l'engagement des jeunes dans la vie associative.

*Préconisations n° 1.20 ; 1.71 ; 2.25 ; 4.60 ; 4.61*

# III. UNE OFFRE DIVERSIFIÉE DE PRATIQUES PHYSIQUES ET SPORTIVES GARANTIE PAR UN ENCADREMENT DE QUALITÉ ET DES ÉQUIPEMENTS ACCESSIBLES

---

## 1. PROMOUVOIR UN ENCADREMENT DE QUALITÉ ADAPTÉ AUX BESOINS DES DISCIPLINES, DES PUBLICS ET DES TERRITOIRES

### 1.1. Observer l'emploi sportif et la formation

Il est devenu nécessaire de pouvoir disposer des données relatives à l'emploi sportif et à la formation, de pouvoir les comparer et de mesurer l'impact des certifications existantes, partager les principaux ordres de grandeurs et les diagnostics... Succédant à l'ONMAS (observatoire national des métiers du sport et de l'Animation), le CAFEMAS devrait pouvoir répondre à cet objectif.

- Constituer une table ronde des principaux acteurs et disposer d'un outil partagé visant la production d'analyses consolidées, la mutualisation d'outils et de méthodes au travers du Centre d'Analyse des Formations, des Emplois et des Métiers de l'Animation et du Sport (CAFEMAS).

*Préconisations n° 4.1 ; 4.2 ; 4.3 ; 4.5 ; 4.6 ; 4.37*

### 1.2. Adapter l'offre de formation aux demandes des publics et aux besoins des territoires

La spécificité de l'emploi sportif nécessite, pour favoriser la pluralité des parcours et la pluriactivité, de clarifier le schéma de certifications et le rôle des acteurs.

- Clarifier le mode de mobilisation des différentes voies de certifications (diplômes d'État, Certificats de qualification professionnelle, titres à finalité professionnelle).
- Articuler les certifications françaises à la structuration européenne sans renoncer au modèle français des certifications, dont la qualité est reconnue.
- Favoriser l'adéquation entre la durée et les coûts de formation et les situations d'emploi auxquelles elles donnent accès.
- Définir les interconnexions et développer les passerelles entre l'ensemble des certifications en clarifiant les prérequis d'accès aux certifications, favorisant les équivalences et l'accès à la validation des acquis de l'expérience (VAE).
- Affirmer le rôle des fédérations dans le processus d'élaboration des certifications.

- Étendre le droit à congés pour l'utilisation du droit individuel à la formation (D.I.F.) aux co-employeurs, en cas de pluriactivité ou de travail saisonnier.

*Préconisations n° 1.25 ; 1.38 ; 2.7 ; 2.21 ; 2.60 ; 4.7 ; 4.8 ; 4.9 ; 4.10 ; 4.11 ; 4.12 ; 4.13 ; 4.14 ; 4.15 ; 4.16 ; 4.17 ; 4.18 ; 4.19*

### **1.3. Promouvoir la voie de l'apprentissage dans les métiers du sport**

Bénévolat, micro-entreprise caractérisent souvent le contexte de l'emploi sportif. Il convient de faire connaître l'intérêt de l'apprentissage, de sécuriser son financement et de faciliter, par un aménagement du Code du travail, les adaptations de l'apprentissage à ce contexte particulier de l'emploi sportif, parfois également impacté par les modalités saisonnières de certaines disciplines sportives.

- Assujettir tous les employeurs du secteur sportif au paiement de la taxe d'apprentissage sous couvert d'une exonération de tout ou partie de la taxe sur les salaires (lancement d'une étude de faisabilité).
- Faire reconnaître les centres de formation comme des centres de formation d'apprentis.
- Permettre aux dirigeants bénévoles d'occuper la fonction de « maître d'apprentissage » et autoriser le statut de maître d'apprentissage partagé entre plusieurs employeurs associatifs sur un même territoire de proximité.

*Préconisations n° 4.22 ; 4.23 ; 4.24 ; 4.25 ; 4.26 ; 4.27 ; 4.28 ; 4.29 ; 4.30 ; 4.31 ; 4.32 ; 4.33 ; 4.34 ; 4.35 ; 4.36 ; 5.40*

## **2. DOTER LA FRANCE D'ÉQUIPEMENTS ATTRACTIFS ET FACILITER L'ACCÈS AUX ÉQUIPEMENTS**

### **2.1. Réguler l'offre sur les territoires**

De nombreuses propositions d'amélioration des équipements visent la coordination des acteurs et la mise en synergie des financements sur les projets envisagés par les acteurs du sport à partir de diagnostics partagés. De nombreuses préconisations viennent ainsi appuyer la démarche relative aux diagnostics territoriaux approfondis (DTA), lancée par le ministère des Sports.

Des schémas d'équipements sportifs et de lieux de pratiques peuvent être établis afin de réguler leur offre au plan territorial, au plan de la discipline sportive et de la nécessaire polyvalence. Les préconisations relevant de cette démarche et l'adéquation entre l'offre et la demande sont évidemment prioritaires.

Deux d'entre elles, innovantes, méritent d'être approfondies :

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

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

Enfin, la préconisation « Orienter les financements publics d'installations sportives vers des communes ayant peu de ressources » est bien une des finalités du DTA. (5.25).

*Préconisations n° 1.39 ; 1.40 ; 1.41 ; 1.42 ; 1.43 ; 1.44 ; 1.46 ; 1.47 ; 1.48 ; 1.49 ; 1.50 ; 1.52 ; 1.53 ; 1.54 ; 5.25 ; 5.27 ; 5.28 ; 5.29 ; 5.30 ; 5.31 ; 5.32 ; 5.33 ; 5.34 ; 5.35*

## **2.2. Concevoir les équipements comme des lieux de vie, considérant la pratique du développement du sport pour le plus grand nombre et les dimensions de bien-être et de santé**

- Introduire une dimension pratique pour tous dans les cahiers des charges des constructions et rénovations des équipements sportifs, et associer les usagers à leur élaboration.
- Imaginer de grands équipements mutualisés avec la Culture relèverait d'un examen au cas par cas.

*Préconisations n° 1.55 ; 1.56 ; 1.57 ; 1.58 ; 1.59 ; 1.60 ; 1.61 ; 1.62 ; 1.63 ; 2.8*



# IV. PROFESSIONNALISATION DES STRUCTURES ET FÉMINISATION DES INSTANCES SPORTIVES

---

## 1. CONFORTER LA FONCTION EMPLOYEUR

### 1.1. Professionnaliser et structurer les instances sportives fédérales dans leur fonction employeur

#### Le projet fédéral ; projet associatif ; aides à l'emploi

- Évaluer l'impact du Chèque Emploi Associatif et adapter le dispositif au contexte conventionnel.
- Flécher des financements publics visant la mise en place ou la généralisation d'un service de gestion administrative de l'emploi accessible à toute structure employeur.
- Explorer les nouvelles formes d'emploi pour lutter contre l'emploi morcelé.
- Promouvoir les groupements d'employeurs disciplinaires, multisports ou territoriaux pour limiter les contraintes des micros et mono-employeurs. Assouplir la règle de soumission à une seule convention collective pour les groupements d'employeurs et faciliter la mixité fiscale.

Préconisations n° 4.20 ; 4.21 ; 4.37 ; 4.40 ; 4.41 ; 4.42 ; 4.45 ; 4.47 ; 4.48 ; 4.49 ; 4.50 ; 4.51 ; 4.52 ; 4.53 ; 5.37 ; 5.38 ; 5.39 ; 5.41

### 1.2. Féminiser les équipes dirigeantes

- Au-delà des obligations fixées par le code du sport en matière de représentation des femmes dans les instances fédérales, **fixer un objectif de parité dans l'ensemble des instances centrales et déconcentrées des fédérations sportives et du comité national olympique et sportif** :
  - procéder à une analyse de la situation de chaque fédération, s'agissant du nombre de femmes dirigeantes et des fonctions exercées ;
  - répartir les fédérations entre celles pouvant immédiatement viser la parité, de celles devant être soumises à des objectifs de proportionnalité, dans une première phase, compte tenu du nombre de licenciées féminines.

Préconisations n° 1.63 ; 1.64

### 1.3. Accompagner les bénévoles associatifs dans leur fonction de dirigeant

- Favoriser l'accès des dirigeants bénévoles à la formation par la diffusion d'une offre de formation mutualisée sur le territoire, la création d'un fond cogéré de compensation destiné à prendre en charge l'absence du lieu de travail quand le dirigeant bénévole suit une formation, et la mobilisation par le salarié de son DIF (et son droit à congés) pour financer une formation de bénévole associatif.

Préconisations n° 4.54 ; 4.55 ; 4.56 ; 4.57 ; 4.58 ; 4.59

## 2. MOBILISER D'AUTRES RESSOURCES ; GARANTIR UNE DÉMARCHÉ D'AUTO FINANCEMENT

Les entreprises, dont le rôle en tant qu'annonceur publicitaire et sponsor est connu depuis longtemps dans le sport, doivent pouvoir diversifier leurs modes d'intervention, en développant l'investissement privé dans les infrastructures et les organisations sportives et en s'engageant dans le mécénat sportif.

### 2.1. Encourager le mécénat sportif et l'investissement des entreprises pour le sport

- Augmenter le plafond de réduction fiscale prévu au titre de l'aide au mécénat de 60 % en le faisant passer de 5 pour mille à 5 pour cent du chiffre d'affaires hors taxe. Clarifier les conditions d'éligibilité à ce mécanisme de défiscalisation qui donne lieu à plusieurs interprétations.
- Promouvoir le mécanisme de défiscalisation prévu au titre de l'aide au mécénat auprès des petites et moyennes entreprises (PME).
- Fixer un montant minimum forfaitaire que les entreprises pourraient investir en mécénat sans que référence soit faite au chiffre d'affaires et au bénéfice.

Préconisations : 5.11 ; 5.12 ; 5.13 ; 5.14 ; 5.15 ; 5.16

### 2.2. Déterminer un prix de la pratique sportive en rapport avec le coût de production du service

- Développer des services et des prestations sportives diversifiés et renforcer l'objectif social, par une modulation dégressive des tarifs vers les publics défavorisés.

Préconisations n° 5.8 ; 5.9 ; 5.10

### 2.3. Prendre en compte la nécessité d'une compensation des inégalités financières

- Mettre en place une chaîne sportive pour tous les sports afin de compenser les inégalités financières entre les disciplines sportives.

Préconisation n° 5.22

### 2.4. Pour le mouvement sportif, élaborer des stratégies communes de rationalisation des dépenses et des modes d'organisation

- Encourager le regroupement des instances fédérales autour de projets et d'objectifs communs. Réfléchir à la mise en place de confédérations.

Préconisations n° 5.19 ; 4.39 ; 5.20 ; 5.21

# CONCLUSION

---

## UN NOUVEAU MODÈLE DE GOUVERNANCE

Le « modèle sportif français » s'est constitué progressivement, avec des étapes historiques marquantes telles que le Front Populaire, la Libération et les premières années de la V<sup>e</sup> République. Cependant aux côtés des acteurs historiques du modèle sportif français que sont l'État et le mouvement sportif, d'autres acteurs émergent et des préoccupations nouvelles, tant au plan national qu'international, apparaissent.

L'atelier Gouvernance du sport a caractérisé et interrogé ce modèle, l'a confronté aux évolutions en cours ces dernières années, pour poser les bases d'une gouvernance nouvelle du sport français, adaptée aux enjeux de notre temps.

Il a motivé les raisons actuelles de cette interrogation du modèle considérant qu'il était nécessaire d'y réfléchir pour trois raisons :

- une pluralité d'acteurs et l'émergence de nouveaux acteurs ;
- de nouvelles données socio-économiques concernant les activités physiques et sportives, que ce soit en termes de pratiques ou de financements ;
- la nécessité d'une plus grande cohérence dans les politiques et les actions initiées par les différents intervenants dans le champ des activités physiques et sportives. Cela renvoie à l'idée d'une gouvernance renouvelée, mettant effectivement la concertation au centre du dispositif.

Définissant la notion de gouvernance, le groupe de travail s'est attaché, après la formalisation de constats partagés et l'identification d'un certain nombre d'enjeux, à formuler des préconisations sur ce que pourrait être la future gouvernance du sport renouée aux responsabilités davantage réparties.

Les participants ont abordé les enjeux à partir de quatre questions portant sur les finalités, les sujets, les acteurs et les lieux de la gouvernance. Ils ont organisé les préconisations autour de trois axes :

### **1. Les finalités de la gouvernance renouée, son objet et les principes devant la guider**

Ils ont considéré les principes fondateurs de la gouvernance du sport, s'inspirant pour une large part du modèle sportif français historique, rappelant l'objectif d'intérêt général du sport qu'ils souhaitent conforter : il serait opportun de considérer que l'accès aux activités physiques et sportives est un droit pour chaque individu et que les acteurs ont par conséquent une obligation de moyens pour y répondre.

Pour préserver le service public du sport, il est nécessaire de définir ce que recouvre cette notion et préciser le périmètre du « service public du sport » pour mieux cerner le champ d'intervention des acteurs publics ou privés chargés d'une mission de service public (fédérations notamment).

Par ailleurs, il convient de considérer le développement durable (piliers environnemental, économique et social) comme « principe transversal » aux réflexions et actions. Le maintien de l'unité et de la solidarité entre toutes les formes de pratiques, l'égalité femmes/hommes sont des dimensions à prendre en compte aussi bien dans la composition des futures instances de gouvernance (voir ci-dessous) que dans les actions qui seront développées pour promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives.

## 2. La structuration de la gouvernance au niveau national

La gouvernance au niveau national reposera sur l'Assemblée du sport qui s'appuiera sur :

- des comités techniques ;
- et un bureau : une Conférence nationale du sport.

**L'Assemblée du sport** serait une instance de concertation et d'échanges d'une part, et d'impulsion pour fédérer des synergies d'autre part, dans le respect des prérogatives des acteurs concernés. Elle définirait ainsi des grandes orientations sur différents thèmes de la gouvernance et serait en charge du suivi des orientations définies, avec des évaluations réalisées sur la base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs à construire.

Démarche et processus : l'Assemblée du sport est considérée par le groupe comme l'un des futurs organes de la gouvernance au niveau national. Réunie une ou deux fois par an, elle aurait pour objet de :

- prendre connaissance des rapports et des travaux réalisés par les acteurs du sport ;
- débattre des enjeux liés à la promotion et au développement des activités physiques et sportives et échanger sur les orientations proposées par la conférence nationale du sport ;
- suivre la mise en œuvre du plan d'action partagé ;
- définir les comités ad hoc à installer pour approfondir des sujets.

Cette assemblée doit avoir une pérennité et une stabilité dans son fonctionnement, son organisation matérielle et son pilotage si l'on souhaite qu'elle soit efficiente.

Pour nourrir ses réflexions, l'assemblée du sport s'appuiera sur les travaux et l'expertise des **comités techniques ad hoc**.

La **Conférence nationale du sport** préparera les travaux de l'assemblée et se réunira régulièrement (trois fois minimum par an) pour définir les sujets prioritaires, faire régulièrement un état des lieux des avancements et réajuster, en conséquence et si besoin est, de nouvelles orientations. Elle ne serait pas missionnée pour rendre des avis sur les projets de textes législatifs et réglementaires, contrairement au précédent Conseil National des Activités Physiques et Sportives (CNAPS).

20

## 3. La structuration de la gouvernance au niveau territorial

Le groupe a considéré pertinente l'institutionnalisation de celle-ci au niveau régional, rien ne s'opposant à ce que, en tant que de besoin, des échanges s'organisent à d'autres niveaux de territorialité.

Il appartiendra à l'Assemblée installée en septembre de se saisir de la construction de la gouvernance comme d'un premier dossier de travail tout au long de la première année.