

Gouvernance du sport

**Rencontre avec les
fédérations sportives**

Le 7 novembre 2018

**OUVERTURE DE LA
RENCONTRE**

Mot d'accueil

Denis MASSEGLIA

Président du CNOSF

OUVERTURE DE LA RENCONTRE

Introduction

Patrick BAYEUX

Co Auteur du rapport Gouvernance
du sport

Consultant spécialisé en politiques
sportives

SOMMAIRE

I

OUVERTURE DE LA RENCONTRE

II

**PRÉSENTATION GÉNÉRALE : RAPPEL DE LA DÉMARCHE,
PRÉCONISATIONS ET PÉRIODE TRANSITOIRE**

III

ATELIERS THÉMATIQUES :

- **HAUT NIVEAU ET HAUTE PERFORMANCE**
- **DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES ET TERRITOIRES**
- **RÉGLEMENTATION**

IV

COCKTAIL

Wisembly : outil numérique collaboratif

Exprimez vous facilement durant les ateliers thématiques

1

Connectez-vous au Wifi (ou à votre réseau 3/4G) avec votre smartphone



Nom : CNOSF_PUBLIC

Code : CNOSF123

2

Connectez-vous sur l'adresse ci-dessous puis saisissez le code de l'atelier pour accéder au « Wiz »

Adresse : app.wisembly.com



Codes des ateliers :

- Haut niveau et haute performance : « hautniveau »
- Développement des pratiques et territoires : « pratiques »
- Réglementation : « reglementation » (sans accent)

3

Contribuez via votre smartphone



Envoyez vos messages (réactions, questions...) avec vos noms et prénoms

Retrouvez le flux de messages

- ✓ Toutes les questions sont bienvenues et affichées, dans la mesure où elles respectent l'état d'esprit constructif de la rencontre
- ✓ Pensez à bien indiquer vos noms et prénoms pour que la question soit prise en compte

PRESENTATION GÉNÉRALE

Rappel de la démarche

Stéphane GOUDEAU

Directeur général du CNOSF

CONTEXTE

- **Attribution de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques à la France en 2024 (13 septembre 2017)**
- **Une volonté au plus haut niveau de l'Etat**
 - Annonce des travaux sur la Gouvernance par le Président de la République
 - Production par Matignon d'une lettre de mission à la Ministre des sports
 - Lancement par Laura Flessel lors du Salon des Maires 2017

OBJECTIFS VISÉS ET LIVRABLE

- **« Engager une démarche de confiance envers le mouvement sportif français** en donnant davantage d'autonomie aux fédérations sportives et au CNOSF, ainsi qu'aux acteurs locaux et en recentrant l'action de l'Etat sur des missions essentielles de coordination, de réglementation et de contrôle, notamment éthique ».
- Nourrir le **projet de loi sport et société** prévu en 2019

Comité de pilotage
(4 acteurs, 4 réunions de mars à juin 2018)

Séance du 15 mai 2018 :

↳ Validation du scénario de la gouvernance partagée à responsabilités réparties

SÉMINAIRE DE LANCEMENT
30 janvier 2018

4 SÉMINAIRES THÉMATIQUES
- *Large concertation*
- *Objectifs : analyser et proposer*
- *Mars à juin 2018*

SÉMINAIRE DE CONCLUSION
Juillet 2018

- Fédérations, clubs 3.0, pratiques sportives et organisation sportive
- Sport, Europe et Territoires
- Les moyens du développement
- Attentes sociales et autres sujets

- **Une participation du mouvement sportif aux instances de consultation et de concertation**
 - 4 représentants au sein du Comité de pilotage
 - 7 représentants permanents lors des ateliers thématiques
 - 15 représentants supplémentaires lors du premier séminaire thématique (« fédérations, clubs 3.0, pratiques sportives, organisation sportive »)
- **Une préparation active des séminaires**
 - Organisation de réunions de débats et d'échanges avec les fédérations volontaires avant chaque séminaire
 - Production de 24 contributions, soit une contribution sur chaque sujet abordé lors des séminaires → portées à la connaissance des fédérations, CROS/CDOS/CTOS, de l'Etat et des autres acteurs
- **Une suivi par les instances du CNOSF**
 - Sujet abordé lors des Congrès, Commissions Olympiques, Bureaux Exécutifs, Conseils d'Administration,...

PRESENTATION GÉNÉRALE

Préconisations

Patrick BAYEUX

Co Auteur du rapport Gouvernance
du sport

Consultant spécialisé en politiques
sportives

POURQUOI UNE NOUVELLE GOUVERNANCE DU SPORT ?

Une gouvernance qui n'est pas en adéquation

Avec l'évolution sociale de la pratique

- Des résultats stables aux JO
- Une pratique sportive en pleine évolution,
- Une baisse de la pratique chez les jeunes, un nombre de licenciés qui stagne

Avec l'évolution du rôle des acteurs

- Une organisation fondée sur une relation entre l'Etat et les fédérations
- Des collectivités absentes de la gouvernance malgré leur contribution financière prépondérante
- Une volonté du gouvernement de passer d'un Etat tutélaire à un Etat partenaire

Un système de financement obsolète

- Un financement en silo, pas de concertation entre les différents acteurs
- Des crédits d'Etat peu évalués
- Des clubs sportifs soumis à de multiples injonctions

Le sport un enjeu sociétal

- Le sport un bien d'utilité sociale aux externalités positives (santé, lien social)
- Le sport un bien économique (1,9 % du PIB)
- Le sport un bien partagé par tous

Le sport un service public

- Pour l'organisation des compétitions
- Pour la sécurité des pratiques et des publics
- Pour les collectivités territoriales qui le décident

Le sport un bien commun

« Le bien commun vise l'épanouissement intégral des personnes et des groupes qui constituent la société : si le politique en est le responsable ultime, chacun en est responsable à son niveau et on ne peut espérer progresser vers lui que si les corps intermédiaires peuvent vraiment tenir leur place. »

Jean-Yves Naudet, professeur émérite d'économie

« La gouvernance correspond à la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs (règles, normes, protocoles, conventions, contrats...) pour assurer une meilleure coordination des parties prenantes d'une organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir, afin de prendre des décisions consensuelles et de lancer des actions concertées. »

- Qui permette
 - De répondre aux attentes sociales
 - D'atteindre les objectifs attendus

- Qui tienne compte des évolutions liées
 - Aux rôles des territoires
 - À l'individualisation des pratiques

- Qui mette en cohérence
 - La stratégie des acteurs : Etat, mouvement sportif, collectivités territoriales, monde économique
 - Leur financement et leurs missions

UNE NOUVELLE CONCEPTION DE LA GOUVERNANCE

Pour définir une stratégie commune

Pour ne pas opposer / séparer performance et développement

Pour répartir de façon transparente les domaines de financement

Pour contractualiser les domaines de financement entre les niveaux nationaux et régionaux

Pour assurer cette coordination au niveau territorial également

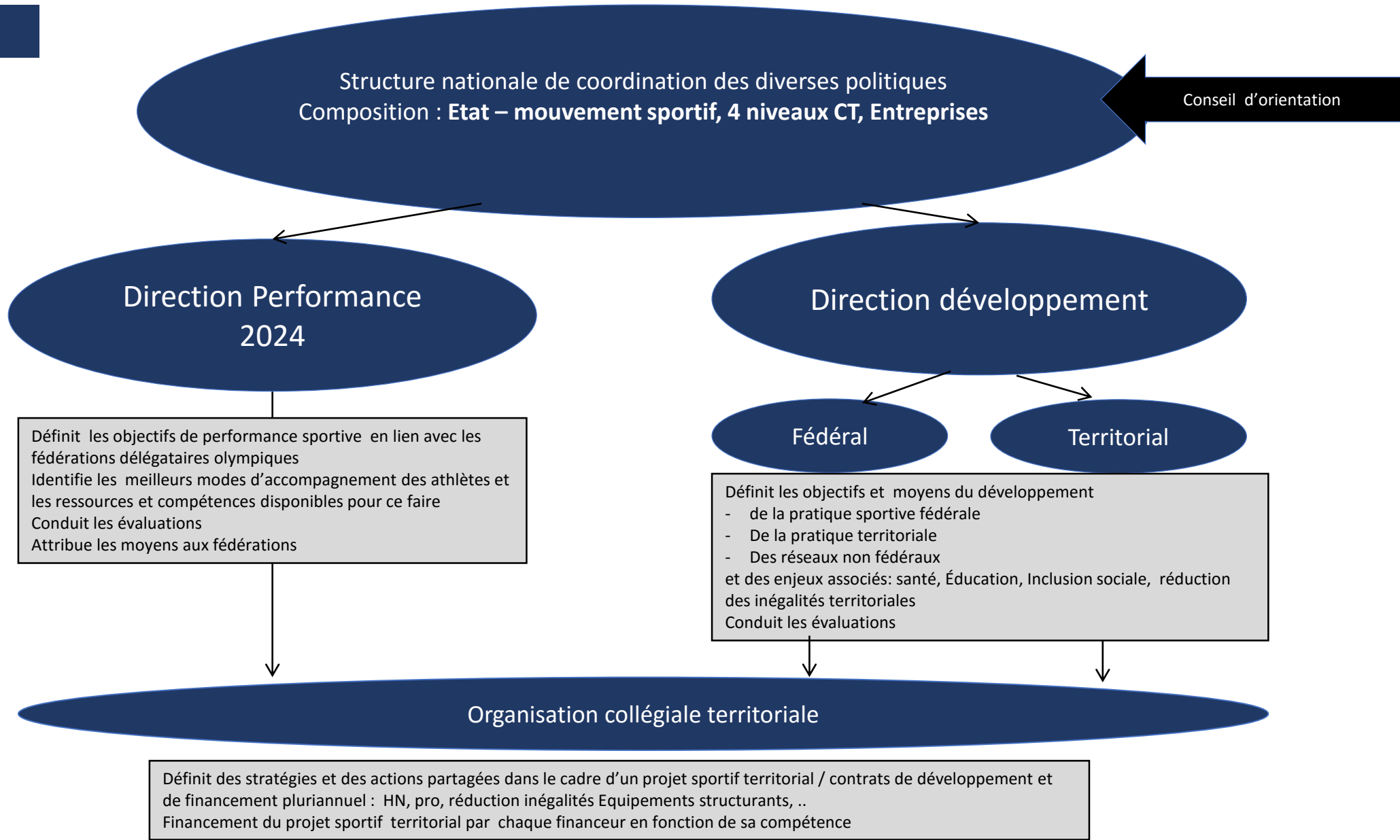
Une agence unique de financement sous forme de GIP

Systématisation des conférences du sport = Parlement du Sport

Mise en place d'une conférence des financeurs par région

SCHÉMA GÉNÉRAL

National



Territorial

Vers un mouvement sportif autonome et responsable

Relation avec l'Etat

- Bien définir le niveau d'exigence de l'Etat et son évaluation en matière de Délégation
- Mettre en place un mode de contractualisation plus explicite pour toutes les fédérations (contrat de délégation)
- Revoir le type de contrôle de la délégation en substitution de la tutelle

Gouvernance interne

- Nécessité d'un cadre facilitateur pour mettre en œuvre les principes en matière d'éthique
- Demande de certaines fédérations d'un appui du CNOSF en matière d'éthique

Régulation externe

- Vers une agence de notation externe **et/ou norme AFNOR** sur la base de critères co-construits avec le mouvement sportif

Abandon de la tutelle de l'Etat, remplacée par un contrôle des conditions structurelles de la délégation

Elargissement de la mission du CNOSF au contrôle de la mise en place des chartes et comité d'éthique et déontologie des fédérations

L'élection des président(e)s de fédérations par les clubs

Limitation du nombre de mandats dans le temps

Harmonisation des règles relatives à l'honorabilité des dirigeants candidats à une élection fédérale

Un club sportif au cœur du projet en capacité de s'adapter aux enjeux futurs

- **Valorisation de la place du club** dans les politiques sportives locales
- Permettre aux clubs sportifs de **devenir « des clubs prestataires »**
- Donner la possibilité de **commercialiser des produits sportifs** à des fins autres que compétitives
- **Faciliter la découverte** du sport en club
- **L'encouragement des bénévoles dirigeants**

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

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

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

La création en milieu scolaire d'une licence passerelle temporaire

La mobilisation du Crédit formation du compte d'engagement citoyen

La création d'une certification GESI

Des collectivités mieux coordonnées se dotant de spécialisations à la carte

- Le maintien d'une **compétence partagée** avec une spécialisation progressive dans le cadre d'une conférence des financeurs
- La nécessaire mise en **cohérence des financeurs autour d'un projet sportif territorial** et a minima autour de 4 sujets : sport de haut niveau, sport pro, équipements structurants, réduction des inégalités et politiques émergentes
- Une **gouvernance spécifique pour les normes** avec un renforcement du rôle de la CERFRES (Contrôler les règles, audit des fédérations, avis conditionnels,...)
- Une **relation revisitée entre les collectivités et les clubs professionnels**

Mise en place conférence du sport et conférence des financeurs

Mise en cohérence autour d'un projet sportif territorial

Renforcement du rôle de la CERFRES

Suppression des subventions aux clubs exposés médiatiquement

Négociation avec la CE sur le subventionnement en investissement des enceintes sportives

Un monde économique reconnu

- **Comme partenaire dans la gouvernance du sport** et pas uniquement comme sponsor ou mécène : représentation du monde économique dans l'agence nationale et la conférence des financeurs permettant
 - Un apport en réflexion
 - Un partage des expériences
 - Un apport en compétences
 - Une capacité à mobiliser un réseau et à être présent sur les territoires
- **Comme acteur** de la performance et du développement du sport.
- **Pour sa capacité à mobiliser un réseau** et à être présent sur les territoires

Présence du monde économique dans l'agence nationale, au niveau de la conférence du sport et de la conférence des financeurs

Rendre possible le sport d'entreprise par la loi

Des acteurs prêts à évoluer

Vers un ministère des sports et non plus un ministère des fédérations sportives

- Un ministère qui assure l'interministérialité et les relations internationales
- Un recentrage sur des mission de contrôle et d'observation
- Une administration de l'Etat transformée
- Des CREPS au cœur de l'éco-système régional du sport
- L'optimisation des compétences des cadres techniques par :
 - Une simplification et une optimisation de la gestion des CT
 - Une mutualisation de leurs missions
 - Une évolution des modes de recrutement

Suppression du CNDS

Suppression du Conseil national du sport

Evolution du positionnement de la direction des sports

Evolution des services déconcentrés

La mise en place d'un plan prévisionnel des emplois et compétences des CT

Elargir progressivement la gouvernance des CREPS

Le rattachement des CTS aux DTN et des objectifs contractualisés dans le cadre de la délégation

Des acteurs socio-sportifs et économiques mieux « positionnés »

- **Les acteurs socio-sportifs** doivent pouvoir intervenir dans la conception et la mise en œuvre des projets sportifs de territoire notamment en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV).
- **Des acteurs économiques** sur le champ des services sportifs « mieux outillés » pour accompagner la réponse à la demande sociale

La reconnaissance des acteurs socio-sportifs non-fédérés

L'inscription au Répertoire National des Compétences Professionnelles d'une qualification « socio-sportive »

L'invitation des professions commerciales à créer des CQP

Un cadre réglementaire facilitateur

Des gouvernances à affirmer pour :

- Valoriser le sport dans les **politiques éducatives sportives**
 - Renforcer le lien entre l'école et le club
 - Renforcer le continuum du parcours sportif de la maternelle à l'université
- Promouvoir une gouvernance pour un **sport émancipateur en QPV**
 - Mettre en évidence les impacts du sport en faveur du lien social et de l'émancipation des individus
 - coordonner les collectivités et les acteurs socio-sportifs capables de véhiculer les valeurs du sport
 - Faciliter l'obtention des financements
- Le **sport-santé** inclus dans la gouvernance nationale des politiques et à décliner localement
- Le sport de HN

La définition de la politique éducative sportive au niveau du PEDT nouvelle génération

L'intégration du sport dans les contrats de ville

Systématisation d'une gouvernance territoriale du sport-santé

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

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

Des moyens adaptés à la nouvelle gouvernance et ses enjeux

- Des formations du sport assouplies pour dynamiser l'emploi dont le caractère réglementé doit être proportionné, et qui ne doit plus être conçu exclusivement autour de l'encadrement des pratiques
- Le modèle économique de l'emploi sportif renouvelé
 - prenant en compte les nouvelles pratiques
 - avec des emplois sécurisés et pérennes
- Le renforcement du rôle du mécénat dans le modèle économique du sport
- La création de nouvelles sources de financement :
 - obligations à impact social
 - produits d'investissement ciblés sport type Sofica ...

La mise en place d'un principe de proportionnalité des professions réglementées

Des diplômes d'Etat circonscrits au besoin de sécurité des pratiquants

Le recentrage des aides à l'emploi sur le métier de développeur

La création d'une structure collégiale en faveur du mécénat sportif

L'expérimentation de nouvelles sources de financement

PRESENTATION GÉNÉRALE

Période transitoire

Nathalie CUVILLIER

Directrice des Sports par interim

Objectifs :

- **Préparer l'installation de l'agence nationale du sport en novembre, décembre et janvier**
 - Adopter la convention constitutive en cours de préparation par les différentes parties prenantes ;
 - Achever les consultations obligatoires en cours sur le projet de décret adaptant le code du sport à la création de l'agence ;
 - Confier le soin au préfigurateur de préparer avec les parties prenantes les opérations d'installation de l'agence (assemblée générale, conseil d'administration, adoption budget et règlement d'intervention ...) ;
 - Organiser sa relation aux territoires dans le cadre des conférences régionales du sport et des conférences des financeurs.
- **Sécuriser le soutien 2019 aux fédérations sans attendre cette installation**
- **Organiser au premier trimestre 2019 la reprise par l'agence des droits et obligations relatifs aux conventions conclues pour 2019 avant sa création**
- **Faire évoluer les missions et l'organisation de la direction des sports dans ce contexte**

2019 : UNE ANNÉE DE TRANSITION

UN MINISTÈRE QUI ÉVOLUE DANS CE CONTEXTE

Une Direction des Sports recentrée sur i. la stratégie ; ii. le contrôle / la sécurité ; iii. la régulation

Positionnement

Rôles / missions associés



Stratégie

1. Définition de la stratégie nationale de l'Etat
2. Conception des politiques publiques interministérielles du sport
3. Observation et analyse

Contrôle / Sécurité

1. Elaboration des textes législatifs et réglementaires
2. Inspection & contrôle (en direct ou délégué) sur son champ d'action
3. Actions & campagnes de prévention (notamment en faveur de la sécurité des pratiquants)

Régulation

1. Tutelle des opérateurs du sport du Ministère
2. Relation institutionnelle et partenariale, expertise / conseil
3. Certification, homologation (formations, équipements)

2019 UNE ANNÉE DE TRANSITION LE BUDGET DU MINISTÈRE DES SPORTS

LFI 2017* : **451,7M€**

LFI 2018 : **528,6M€**

PLF 2019 : **530,8 M€**

CNDS (taxes affectées)
Hors RAP

197,2M€

133,4 M€

Majoration de 15M€ suite à
amendement

146,4M€

Prg 219 Sport

313,5M€

347,2 M€

319,2 M€ **

Prg 350 JOP2024

OM€ - PROGRAMME NON EXISTANT EN 2017

48 M€

65,2 M€

Zoom sur l'Agence

Budget équivalent en 2018 hors subventions CNOSF et CPSF = 11 M€

Objectifs

62,7 M€ Haute Performance et haut niveau
165,9M€ Développement des pratiques
56 M€ Restes à payer Equipements
3,3 M€ **Fonctionnement (CNDS uniquement)**

90 M€ Haute Performance et haut niveau
195,9 M€ Développement des pratiques
42,8 M€ Restes à payer Equipements
7 M€ **Fonctionnement**

55M€ de mesures nouvelles en 2019

Bénéficiaires

195,6 M€

FÉDÉRATIONS & CLUBS

56 M€ RAP

33 M€

COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES

240 M€

FÉDÉRATIONS & CLUBS

42,8 M€ RAP

39 M€

COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES

7 M€

AUTRES ACTEURS SOCIO-
SPORTIFS

Budget 2019 pour le mouvement sportif

- Performance = 90 M€
- Développement = 161 M€ dont
 - 20 M€ CNOSF CPSF
 - 141 M€ développement fédéral

*Traitements opérés pour raisonner à « structure constante » concernant l'année 2017 : (i) Retrait de la réserve parlementaire 2017 à hauteur de 6,7 M€ ; (ii) Reventilation sur l'année 2017 entre le CNDS et le programme sport des 72,78 M€ transférés en 2018 du CNDS vers le programme sport

**Redéploiement de 40 M€ sur le programme 219 suite au recalibrage du dispositif de compensation des exonérations de charges pour les arbitres (coût surévalué en 2018) et amendement de 15 millions donnant 55 meuros de mesures nouvelles

Conventionnement avec les fédérations au titre de la haute performance sportive et du haut niveau : nouvelles conventions annuelles avec les 59 fédérations concernées :

- **Instruction et rencontres avec les fédérations conduites par Performance 2024 :**
 - *Jusqu’au 30 novembre : appui méthodologique et accompagnement des fédérations dans la construction de leur demande financière par le biais d’une grille dédiée, structurée selon 4 programmes distincts : (i) Soutien individuel à la performance (« Tremplin ») ; (ii) Optimisation de la performance ; (iii) Développement du leadership de l’encadrement ; (iv) Action sportives*
 - *A partir du 10 décembre : rencontre des Présidents et DTN pour annonce ou finalisation le cas échéant des montants alloués pour 2019*
- **Signature des conventions et mise en paiement par la Direction des Sports (DS.A1 / DSMF) dès le début de l’année 2019**

Conventionnement avec les fédérations sportives au titre du développement des pratiques sportives :

- Pour les CPO en cours 2018 – 2020 :
 - *En novembre, la Direction des sports transmet aux fédérations une grille d'évaluation des projets financés en 2018 en vue de confirmer ou de corriger le montant de l'accompagnement financier pour l'année 2019*
 - *Dès décembre jusque mi-janvier, retour des éléments d'évaluation et des demandes d'ajustement le cas échéant*
 - *D'ici au 1^{er} mars 2019, après rencontre des présidents/DTN : conclusion sur cette base d'un avenant par la Direction des Sports*
- Pour les CPO des fédérations d'hiver (2014 – 2018) : dès le début d'année 2019, conception d'une nouvelle campagne 2019 – 2022 par la Direction des Sports
- Signature des conventions et mise en paiement par la Direction des Sports (DS.B1 – A1/ DSMF) dès le début de l'année 2019

Préparer le budget initial 2019 du CNDS au périmètre de l'agence « Shadow Conseil d'administration »

- Prévoir le transfert des crédits ayant vocation à être transférés à l'agence vers le CNDS afin de permettre d'embarquer l'ensemble du périmètre financier au budget initial du CNDS ;
- Préparer et structurer ce budget de transition en lien avec les futures parties prenantes de l'agence

Anticiper les opérations pour éviter tout retard de financement, pour les parts territoriale et équipement

- Hypothèse de poursuite des opérations pluriannuelles (emplois sportifs notamment ...)
- Dès janvier 2019, cadrage de ce qui est attendu pour les plans de développement fédéraux
- Confier à l'agence l'administration d'une part nationale dès sa création ?
 - Calendrier d'examen des projets compatible avec un lancement des opérations avant l'été

Transformation de la part territoriale du CNDS :

- Elaboration de plans de développement des fédérations

- La fédération propose un seul projet fédéral se déployant jusqu'aux clubs
- L'instruction par l'agence ou son correspondant se limite à de grands domaines (en cours de définition avec le CBCM)
- Un seul versement par fédération pour toutes les régions

- Les acteurs socio-sportifs peuvent proposer des projets

- Examen de certains projets en conférence des financeurs (cf infra) à des fins de cohérence territoriale et de co-financement

- Règlements d'intervention à revisiter

ATELIERS THÉMATIQUES

1. Haut niveau et haute performance
2. Développement des pratiques et territoires
3. Réglementation

1. Haut niveau et haute performance

Amphithéâtre

Animateur : Claude ONESTA

Grand témoin : André GIRAUD

2. Développement des pratiques et territoires

Salles Citius – Altius - Fortius

Animateur : Patrick BAYEUX

Grand témoin : Brigitte HENRIQUES

3. Réglementation

Salle de presse

Animateur : Laurence LEFEVRE

Grand témoin : Véronique MOREIRA