



# Gouvernance du sport



**Séminaire**

**de clôture**

***INSEP, le 10 juillet 2018***

## Le travail réalisé en 8 mois

**1 séminaire introductif** qui a permis de faire un constat partagé de l'état du sport en France et de poser le cadre du travail à mener par la suite

**4 séminaires thématiques** constitués à chaque fois de 6 ateliers sauf pour le dernier :

- CNOSE, le 5 mars : ateliers autour de la fédération, du club 3.0, de la pratique sportive et de l'organisation sportive
- CNOSE, le 4 avril : ateliers autour du sport, de l'Europe et des Territoires
- Poitiers, le 1<sup>er</sup> juin : ateliers autour des moyens du développement
- Caen, le 26 juin : ateliers autour des attentes sociales

**Entre 80 et 100 personnes** mobilisées pour chaque séminaire échangeant à la fois dans les ateliers en nombre plus restreint et en plénière sur l'ensemble des sujets évoqués

**Un comité de pilotage**, ayant assuré le suivi stratégique de l'ensemble des réflexions menées qui s'est réuni après chaque séminaire pour en valider les conclusions.

### **SEMINAIRE THEMATIQUE 1 : FEDERATIONS, CLUBS 3.0, PRATIQUES SPORTIVES ET ORGANISATION SPORTIVE (PARIS LE 05 MARS)**

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

### **SEMINAIRE THEMATIQUE 2 : SPORT, EUROPE ET TERRITOIRES ( PARIS LE 3 AVRIL)**

- Quelle cohérence entre les différents acteurs publics du sport sur les territoires ?
- Performance, haut niveau et territoires
- Les CREPS dans les territoires
- Les équipements sportifs : modalités de gestion et normes
- L'approche du sport français en Europe
- Les relations entre collectivités et clubs professionnels

### **SEMINAIRE THEMATIQUE 3 : LES MOYENS DU DEVELOPPEMENT (POITIERS LE 1er JUIN)**

- La formation aux métiers du sport : la répartition des compétences et les complémentarités entre l'Etat, la branche professionnelle et les fédérations en matière de formation, l'enjeu du respect de la réglementation européenne
- L'emploi
- Les cadres techniques
- Le bénévolat
- Le positionnement et les attentes à l'égard des entreprises
- Le financement du sport

### **SEMINAIRE THEMATIQUE 4 : LES ATTENTES SOCIALES ET AUTRES SUJETS (CAEN LE 26 JUIN)**

- L'articulation et rôle respectif des acteurs au niveau régional
- Le mécénat
- Les politiques éducatives sportives
- Le sport en QPV
- L'économie sociale et solidaire

**Plus de 20 contributions spontanées** reçues sur de nombreux sujets traités émanant de chercheurs, de responsables du mouvement sportif.

Une **page web dédiée** Gouvernance du Sport ouverte, dès la mi-avril, sur le site du Ministère à l'ensemble des citoyens leur permettant à la fois :

- d'accéder aux résultats des différents séminaires, aux contributions déjà reçues
- d'apporter leurs propres contributions grâce à une plateforme dédiée

**Une consultation de jeunes en service civique** dans différentes structures sportives qui ont travaillé sur 2 demi-journées. Avec dans un premier temps le constat de l'état du sport puis dans un second temps, leur vision de l'équipement sportif de demain.

**Plus de 400 personnes mobilisées**

## Pourquoi une nouvelle gouvernance du sport ?

**La commande initiale : répondre aux 2 grands enjeux que sont**

- Gagner 80 médailles
- Augmenter de 3 millions le nombre de pratiquants

**Une nouvelle gouvernance au service d'une nouvelle vision du sport au-delà de 2024**

- **Une vision sur la place du sport dans la société**
  - Consacrer le caractère de bien commun du sport
    - Un bien partagé par la population
    - Un bien d'utilité sociale
    - Un bien « pour tous et partout »
  - Le sport reconnu comme un investissement social
    - Qui mise sur les personnes
    - Qui rapporte plus qu'il ne coûte
    - Aux externalités positives (santé, lien social, ...)

### Une nouvelle conception de la gouvernance

- *« 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



## 1 choix parmi 4 scénarios

- Premier scénario → Continuité : amélioration du modèle actuel une gouvernance concertée sous la responsabilité de l'Etat des compétences qui restent « enchevêtrées »
- Second scénario → La rupture : transfert des compétences et financement au mouvement sportif
- Troisième scénario → Décentralisation du développement du sport aux CT. Compétences séparées ou complémentaires. L'Etat et le mouvement sportif ont en charge le haut niveau et la performance, les CT ont en charge le développement de la pratique
- Quatrième scénario → La gouvernance partagée à responsabilités réparties. Une co-construction sur les compétences partagées.

## Une gouvernance collégiale à responsabilités réparties

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

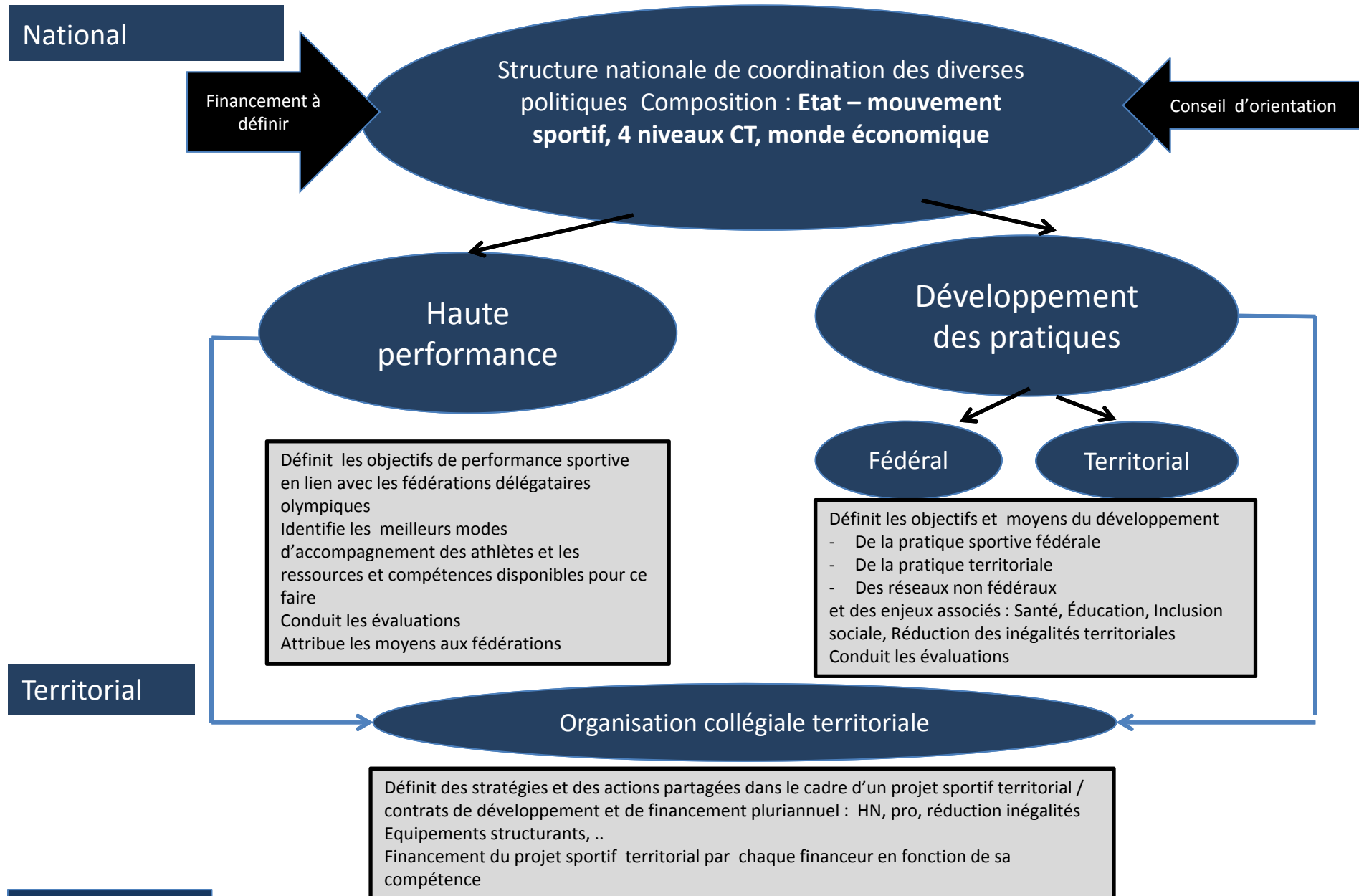
Pour assurer cette coordination au niveau territorial également

# Une agence unique de financement sous forme de GIP

# Systématisation des conférences du sport

# Mise en place d'une conférence des financeurs par région

# Une gouvernance collégiale à responsabilités réparties



### Haute performance

#### Elaboration de la stratégie nationale olympique et paralympique

- *Liste des médaillables,*
- *Stratégie d'accompagnement,*
- *Investissements stratégiques,*
- *Partenariats stratégiques*

**Accompagnement des fédérations, des équipes techniques et des athlètes médaillables**, en apportant des réponses opérationnelles, immédiates et de proximité aux difficultés rencontrées

- *Intervention en immersion, conseils et orientations,*
- *Régulation des moyens financiers,*
- *Mise en réseaux,*
- *Accompagnement socio-professionnel*

**Production de connaissances dans les domaines de la performance et de l'intelligence sportives pour alimenter la stratégie**

- *Analyse de données et datascience,*
- *Capitalisation et partage,*
- *Veille et benchmark,*
- *Recherche, études, innovation*

### Développement des pratiques

**Définition d'une doctrine d'action collégiale partagée** entre l'Etat, les collectivités, le mouvement sportif et le monde économique dans le champ du développement et de l'accès aux pratiques sportives

**Accompagnement des acteurs fédéraux sur la base de leur projet sportif associatif**

**Accompagnement spécifique des territoires et des publics**, en intégrant l'impératif de réduction des inégalités d'accès des publics fragiles et des territoires carencés

Une nouvelle gouvernance qui n'oppose pas Haute performance et développement des pratiques

Une nouvelle gouvernance qui établit un lien entre :

- la stratégie
- la répartition des financements

Une contractualisation qui garantit le respect de chaque partenaire et la bonne répartition des financements

## Des acteurs prêts à évoluer

### 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
- Réflexion sur la capacité du CNOSF à assister certaines fédérations en matière d'éthique

#### ***Régulation externe***

- Vers une agence de notation (d'évaluation ?) 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 renouvellements

# Harmonisation des règles relatives à l'honorabilité des dirigeants

## Des acteurs prêts à évoluer

### Des collectivités mieux coordonnées se dotant de spécialisations progressives

- Le maintien d'une compétence partagée avec une spécialisation progressive dans le cadre d'une conférence des financeurs
- La nécessaire mise en cohérence autour d'un projet sportif territorial et a minima autour de 4 sujets : sport de haut niveau, sport pro, équipements structurants, réduction des inégalités.
- 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



## Des acteurs prêts à évoluer

### Un monde économique en cours de déploiement

- Des missions diverses : entreprises actrices du sport pour le sport d'entreprise, opérateurs du marché du sport, créatrices d'emplois, partenaires de la haute performance, et sponsors
- La 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

# 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

### Une administration de l'Etat transformée

Un Etat garant de l'équité recentré sur le contrôle, la régulation, la réglementation dont celle des formations,

Egalement la promotion des pratiques : labellisation, etc...

Un ministère qui assure l'interministérialité, et garantit la collégialité

Un gouvernement mieux organisé pour assurer la représentation de la France au niveau international

### Des CREPS au cœur de l'éco-système régional du sport

- Le positionnement comme tête de réseau du HN dans les territoires
- Affirmation du CREPS comme un des acteurs du projet sportif territorial

# Suppression du CNDS

# Suppression du Conseil national du sport

# Evolution du positionnement de la direction des sports

# Evolution des services déconcentrés

# Elargir progressivement la gouvernance des CREPS

## Des acteurs prêts à évoluer

## Une administration de l'Etat transformée

## L'optimisation des compétences des cadres techniques

### par :

- Une simplification et une optimisation de la gestion des CT
- Une mutualisation de leurs missions
  - CTS interfédéraux
  - Convergence avec les CAS
- Une meilleure répartition
  - Entre fédérations
  - Sur les territoires
- Une évolution des modes de recrutement

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

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

## Des acteurs prêts à évoluer

### **Vers une société inclusive des acteurs du sport pour les personnes handicapées**

Un besoin de coordination élargie, simple et formalisée aux niveaux national et territorial

Une meilleure prise en compte des aspirations des personnes handicapées en matière de sport

Au niveau territorial, le département pourrait avoir un rôle naturel du fait de sa compétence législative

# Construction d'une stratégie pluriannuelle du sport handicap

# Un mouvement paralympique représenté dans la conférence des financeurs

# Le développement d'un réseau paralympique à l'échelle des territoires

## Un cadre réglementaire facilitateur

### Un club sportif 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 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 création d'une licence santé loisir

# La mise en place d'une licence temporaire inter-fédérale en milieu scolaire

# La mobilisation du Crédit formation du compte d'engagement citoyen

# La création d'une certification GESI

## Un cadre réglementaire facilitateur

### 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 à part entière

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

# L'invitation des professionnels de la forme à créer un CQP mieux adapté à leur profession

# L'engagement avec le ministère de la santé d'une démarche de prévention de la consommation de produits dopants dans les salles de sport

## 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

## Un cadre réglementaire facilitateur

### 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





# Conclusion



## Atelier de réflexion - Quels doivent être les rôles et les missions de l'Etat ?

1. Périmètre d'intervention de l'Etat

Principales propositions	# total de votes
• Inventer de <b>nouveaux dispositifs fiscaux ou juridiques</b> pour promouvoir le soutien du sport par les entreprises (levier de la RSE)	22
• Donner un réel <b>statut aux bénévoles</b>	16
• <b>Assurer des missions régaliennes et de régulation</b> afin d'assurer la coordination et la lisibilité de la politique du sport (ex. sur le sujet de la formation)	16
• <b>Assurer l'intégration des opérateurs territoriaux</b> dans la gouvernance	10
• Etre le <b>garant de la cohésion sociale</b> (former les acteurs de la cohésion sociale sur les questions du sport, investissement dans des équipements dans les territoires défavorisés...)	10
• Intégrer la <b>pratique hors club</b> dans les sujets de gouvernance	6
• <b>Repenser l'affectation des cadres techniques</b> (assurer un déploiement des cadres techniques dans les zones sensibles et désertées, déploiement dans les lycées, etc...)	6
• Promouvoir l' <b>équité entre les fédérations</b> (compensations des inégalités)	8
• Promouvoir une <b>vision sociétale (intérêt public)</b> pour faire évoluer la vision de l'encadrement et les clubs	4
• Etre avant tout un <b>facilitateur</b> , capable de faire travailler l'ensemble des acteurs ensemble pour construire une stratégie du sport concertée	4
Autres propositions	
• Définir l' <b>ambition et la vision du haut niveau</b> , et coordonner sa mise en œuvre au niveau local	
• Assurer l'articulation politique du sport avec l' <b>ensemble des politiques de cohésion sociale</b>	
• Ne pas remettre en cause <b>les missions éducatives du ministère de l'éducation</b>	
• <b>Evaluer les politiques menées</b> dans une approche quadripartite (Etat/CL/mouvement sportif/entreprises) et renoncer aux missions non efficaces	
• Proposer des solutions aux problèmes issus de la <b>fragmentation des financements</b>	





## Atelier de réflexion - Quels doivent être les rôles et les missions de l'Etat ?

	Principales propositions	# total de votes
2. Organisation territoriale de l'Etat	• Laisser les collectivités s'organiser au niveau territorial	9
	• <b>Renforcer le rôle stratégique</b> de l'Etat au niveau national, et <b>rationaliser</b> ses interventions au niveau territorial	7
	• <b>Renforcer l'échelon régional</b> et supprimer le niveau départemental (par exemple via la création d'une agence régionale)	6
	• Renforcer le <b>rôle de contrôle et d'évaluation des DRJSCS</b>	3
3. Moyens d'intervention de l'Etat	• Allouer les financements aux fédérations <b>au cas par cas</b>	11
	• <b>Déléguer aux fédérations l'application des conventions d'objectifs</b> avec un contrôle renforcé a posteriori d'un organe d'Etat	4
	• Mettre en places des <b>conventions d'objectifs pluriannuelles avec les fédérations</b> olympiques et non-olympiques	4
	• Revoir le <b>statut des cadres techniques</b> : délégation ? détachement ?	3
	Autres propositions	
	• Affecter les cadres techniques au <b>développement de la politique interministérielle</b> concernant le sport	
	• Mettre en place un <b>détachement complet des cadres techniques aux fédérations</b> avec garantie du financement	
	• <b>Renforcer l'intervention de l'Etat via l'assurance maladie / ARS</b>	
	• Assurer la mise à disposition d'agents d'Etat aux fédérations uniquement sur la notion de <b>développement et non sur la performance</b>	



## Atelier de réflexion - Quels doivent être les rôles et les missions des collectivités locales?

	Principales propositions	# total de votes	
1. Associer les collectivités locales à la gouvernance du sport	• <b>Associer les collectivités territoriales aux instances de gouvernance du sport</b> à tous les niveaux et dans les structures ad hoc (ex. : CNDS mais aussi dans le Mouvement Sportif)	20	
	• Mettre en place une <b>conférence régionale</b> du sport qui prenne en compte les spécificités territoriales, associe les usagers et les bénévoles.	13	
	• Donner <b>davantage de financement aux collectivités territoriales</b> pour construire et rénover les équipements sportifs	13	
	• <b>Développer des CRDS</b> qui sont des lieux d'échange et de mise en relation des collectivités territoriales afin de développer une vision commune	5	
	• <b>Laisser la possibilité</b> à la collectivité <b>d'arbitrer</b> sur l'affectation de ses ressources pour le haut niveau et le sport pour tous	4	
	• Créer une <b>structure de concertation à 3 piliers</b> : Etat, mouvement sportif et collectivités	4	
	• Identifier les catégories d'usagers à associer aux débats et <b>inclure la société civile</b> dans les concertations	4	
	• <b>Maintenir le retour d'expérience</b> des collectivités au sein de la CERFRES sur les normes (souvent internationales – fédérations internationales ou de l'UE)	1	
	2. Clarifier les compétences des collectivités locales	• <b>Distinguer la nature d'intervention en fonction de l'objectif</b> : sport professionnel, sport de haut niveau, sport pour tous, équipements, formation	19
		• Laisser aux communes et à l'intercommunalité le fonctionnement du club local.	11
• <b>Interdire progressivement le financement du sport professionnel par les collectivités</b>		10	
• Clarifier sans figer en raison de spécificités territoriales (ex : territoires carencés) et disciplinaires		5	
• <b>Officialiser la compétence sport</b> et l'inscrire au budget de chaque collectivité		4	
• Faire intervenir les collectivités en complémentarité via un ciblage de leur intervention sur un même projet selon leur compétence (e.g. équipements sportifs)		4	
• Transférer l'encadrement technique		4	
• Révéler les compétences et <b>laisser une administration libre</b> en matière de politique sportive		4	
• <b>Clarifier le cadre légal de la pratique libre</b> avec l'accès aux infrastructures	1		



## Atelier de réflexion - Quels doivent être les rôles et les missions des collectivités locales ?

3. Optimiser les moyens des collectivités locales

Principales propositions	# total de votes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'investissement privé dans les équipements sportifs et réviser les PPP entre mécénat et sponsoring</li> </ul>	28
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser la mutualisation, l'optimisation et la rénovation des sites existants via des conventions d'utilisation négociées entre collectivités</li> </ul>	9
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer l'outil numérique afin d'optimiser l'utilisation des sites existants</li> </ul>	9
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabiliser les utilisateurs de sites afin d'optimiser l'utilisation des équipements</li> </ul>	8
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associer toutes les collectivités à la gouvernance des CREPS</li> </ul>	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutualiser via une gestion ouverte des sites à différents types d'usagers</li> </ul>	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laisser la possibilité à la collectivité d'arbitrer sur l'affectation de ses ressources pour le haut niveau et le sport pour tous</li> </ul>	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser les regroupements de communes à fiscalité propre</li> </ul>	4
Autres propositions	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmoniser les critères de soutien aux collectivités</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinguer l'équipement et la pratique car le sujet de l'investissement financier pour les collectivités dépend des offres faites</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les interactions au niveau local avec d'autres acteurs locaux intervenant sur le sport</li> </ul>	



## Atelier de réflexion - Quels doivent être les rôles et les missions du mouvement sportif ?

1. Renforcer l'autonomie du mouvement sportif

Principales propositions	# total de votes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Maintenir les procédés d'agrément et de délégation</b>, en renforçant la confiance entre Etat et fédérations, et entre fédérations et ligues professionnelles (sécuriser la subdélégation), et en sanctuarisant les financements sur plusieurs années</li> </ul>	23
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une <b>notation par une agence administrative indépendante</b> afin de garantir la qualité de la gestion</li> </ul>	14
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner les moyens aux fédérations et au CNOSE d'aller <b>capter de nouvelles sources de financement</b> (ex. : regroupement de fédérations...)</li> </ul>	14
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clarifier le rôle et le positionnement</b> des cadres techniques</li> </ul>	12
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner plus de responsabilité au mouvement sportif en lui donnant plus de <b>pooids dans la co-décision</b></li> </ul>	12
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des <b>stratégies RH au sein des fédérations</b> (ex. : se doter de compétences métiers et pas uniquement de bénévoles...)</li> </ul>	11
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des <b>agences territoriales</b>, qui mettraient à disposition des agents pour le compte des fédérations, ligues etc.</li> </ul>	11
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revoir le contenu des conventions d'objectifs</b> : élargir les sujets au-delà du haut niveau, intégrer les aspects RSE...</li> </ul>	10
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuer le nombre de fédérations agréées</li> </ul>	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les fédérations, <b>prendre en compte la diversification des pratiques sportives</b> (transformation des licences...)</li> </ul>	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Supprimer le CNDS</b> et aller vers une agence qui assurerait la régulation, le contrôle, le financement, avec un vrai ancrage territorial</li> </ul>	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer l'intégrité du monde sportif</li> </ul>	3



## Atelier de réflexion - Quels doivent être les rôles et les missions du mouvement sportif ?

1. Renforcer **l'autonomie** du mouvement sportif

Autres propositions	
<u>Financement</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sanctuariser</b> les fonds du CNDS</li> <li>• Assurer <b>un financement au niveau territorial</b></li> <li>• <b>Supprimer les financements des CROS et CDOS</b>, qui doivent être financés par les fédérations</li> </ul>	
<u>Statut des cadres techniques</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser l'évaluation des cadres techniques <b>au niveau de son organisme plutôt que par le DTN</b></li> <li>• Mettre à disposition les cadres techniques <b>sur un sujet pendant 4 ans</b></li> <li>• Maintenir la rémunération des cadres techniques <b>par l'Etat</b></li> </ul>	
<u>Délégation</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Supprimer le principe de délégation</b>, tout en maintenant les conventions d'objectifs, qui permettraient un contrôle par l'Etat</li> </ul>	
<u>Autre</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des <b>divisions</b> (territoriales ?) dans chaque fédération</li> <li>• Faire en sorte que les pratiquants fassent appel <b>en premier lieu aux fédérations et non à l'Etat</b> ou aux collectivités dans l'appui à leurs projets</li> </ul>	

2. Renforcer la **responsabilité** du mouvement sportif

Principales propositions	# total de votes
• Faire du club <b>la référence du mouvement sportif</b>	8
• Associer le mouvement sportif à la <b>co-construction des objectifs et ambitions</b> de la politique du sport Donner un objectif RSE d'ancrage local au sein de l'écosystème sport	7



## Atelier de réflexion - Quels doivent être les rôles et les missions du mouvement sportif ?

3. Renforcer la transparence et la démocratie interne du mouvement sportif

Principales propositions	# total de votes
• <b>Limiter les mandats</b> des dirigeants à 2 ou 3	27
• <b>Permettre à tous les licenciés de voter</b> dans leurs instances fédérales	25
• Mettre en place une <b>régulation de la rémunération</b> des dirigeants	18
• Mettre en place un statut d'intermittent pour les sportifs de haut niveau	15
• Désigner une <b>agence administrative indépendante</b> qui note les institutions sportives (éthique, gouvernance, transparence, finances)	12
• <b>Développer l'innovation dans chaque fédération</b> pour prendre en compte les nouvelles pratiques, inclure le public éloigné de la compétition...	12
• Mettre en place une réflexion sur les profils des dirigeants (ne pas autoriser le DG à être le DTN, etc.)	12
• <b>Permettre à chaque club de voter</b> dans les processus de décision fédéraux	8
• Suivre les expérimentations de fédérations organisées en forme de coopérative et non associative	8
• Assurer un <b>suivi de la transparence</b> par le Ministère, avec indicateurs	7
• Mettre en place des <b>mécanismes de contrôle interne</b>	6
Autres propositions	
• Mener une réflexion sur la composition des <b>assemblées générales des fédérations</b>	
• <b>Remettre en cause les échelons départementaux et régionaux</b> des fédérations	
• <b>Supprimer les CDOS</b> pour renforcer les CROS	
• Veiller à l' <b>application effective</b> des chartes élaborées en 2017	
• Mettre en place des <b>mesures coercitives</b> pour la féminisation des instances	
• <b>Distinguer le rôle</b> exécutif de la fonction de représentation au niveau des dirigeants	
• <b>Prendre en compte les spécificités locales</b> pour la déclinaison de la feuille de route	
• <b>Etudier la question de la chaîne de hiérarchie</b> : le DTN a autorité sur ses agents mais doit être challengé	





## Atelier de réflexion - Quels doivent être les rôles et les missions des entreprises ?

	Principales propositions	# total de votes
<p>1. Pourquoi associer les entreprises à la gouvernance? Sur quels sujets ?</p>	• Transposer l'expérience / expertise des entreprises (compétences, innovation...) dans le sport	19
	• <b>Intégrer les valeurs du sport</b> dans le management d'entreprise	16
	• Développer les <b>valeurs entrepreneuriales dans le sport</b>	15
	• Affirmer le rôle social des entreprises ( <b>RSE</b> )	13
	• Contribuer au <b>financement du sport de haut niveau</b>	12
	• Développer le périmètre économique du sport	
	• Pour le mouvement sportif, intégrer de <b>nouvelles ressources humaines, financières et immobilières</b>	8
	• Rénover le modèle économique du sport	7
	• Co-financer les équipements avec les entreprises	6
<p>2. Comment associer les entreprises à la gouvernance du sport ?</p>	• Valoriser les acquis de l'expérience sportive pour <b>faciliter l'insertion professionnelle</b>	21
	• <b>Structurer des clubs d'entreprises</b> et les rendre interlocuteurs de la gouvernance	10
	• <b>Impliquer les dirigeants d'entreprises</b> dans les instances d'élaboration et d'évaluation des politiques sportives	10
	• <b>Interdire la participation des entreprises dans les instances dirigeantes fédérales</b> pour des raisons d'ingérence et de conflits d'intérêts	8
	• <b>Inclure les entreprises dans les instances CA du CNO, CNDS, INSEP</b> et assurer leur représentation sur les bassins de vie	6
	• <b>Consulter les entreprises à différents niveaux de gouvernance</b> (national, local) les impliquer au sein des collectivités	2





## Atelier de réflexion - Quels doivent être les rôles et les missions des entreprises ?

3. Outils pour renforcer leur intervention dans l'organisation du sport

Principales propositions	# total de votes
• <b>Créer des incitations financières</b> diverses (ex. : assouplissement du mécénat, défiscalisation, assouplissement de la réversion de la taxe d'apprentissage, etc.)	31
• <b>Aligner le sport avec l'art et culture</b>	8
• Aider les entreprises à la reconversion (pacte de performance, CIP ou autre) en incluant des contreparties réciproques	8
• Développer le <b>mécénat de compétence</b>	8
• <b>Développer les VAE de bénévoles</b> via la formation ingénierie entrepreneuriat	6
• Créer un <b>fonds de dotation</b> comme outil de financement	6
• Assouplir la réversion de la taxe d'apprentissage	6
• Faire en sorte que les entreprises accompagnent le mouvement sportif au delà du rôle de financeur comme introducteur d'innovation et de technologie	5
• <b>Savoir raconter les histoires sportives individuelles et collectives</b> pour mieux les mettre en valeur : « construire sa marque »	3





## Remerciements

- Pour les différentes contributions reçues collectivités, mouvement sportif, contributions individuelles ...
- Pour les collectivités, l'INSEP et le CNOSF qui ont accueilli les séminaires thématiques
- Nathalie Cuvillier pour l'animation des ateliers thématiques
- Notre chef de projet, Michaël Pouillard

## Liste des personnes présentes

Nom	Organisme
Aurélie Aïm-Tuil	Ministère des Sports
Myriam Antoine	CNOSF
Emmanuelle Assmann	CPSF
Wilfried Barry	Ministère des Sports
Patrick Bayeux	Consultant
Valérie Berger-Aumont	Ministère des Sports
Valérie Brassart	AMF
Virgile Caillet	Union Sport et Cycle
Cyril Cloup	ANDES
Anne Cordier	FSCF
Nathalie Cuvillier	Ministère des Sports
Laurent de Lamare	DRJSCS
Jacques Donzel	OIPS
Poaline Ekambi	Sportail Comunity

Nom/Prénom	Organisme
Skander Karaa	CNOSF
Stéphane Kroemer	ANDES
Franck Laudillay	Ministère des Solidarités et de la Santé
David Lazarus	AMF
Laurence Lefèvre	Ministère des Sports
Laura Flessel	Ministère des Sports
Chantal de Singly	Ministère des Sports
Frédéric Besnier	ANSLP
Denis Masségli	CNOSF
Céline Micouin	MEDEF
Coin Miège	Sport et Citoyenneté
Véronique Moreira	Fédérations non olympiques
Pierre Mourot	CGT
Jean-Paul Omeyer	Régions de France

## Liste des personnes présentes

Nom/Prénom	Organisme
Stéphanie Lembre	Régions de France
Pierre-Emmanuel Panier	Ministère des Sports
Laurent Cellier	Ministère des Sports
Michaël Pouillard	Ministère des Sports
Sébastien Ramonell	Ministère des Sports
Nadine Richard	Ministère des Sports
Marc Sancez	ANDES
Jean-Pierre Siutat	FF Basket
Thierry Terret	Ministère de l'Education Nationale
Catherine Thèves	Ministère des Sports
Laurent Villerun	Ministère des Sports
Stéphane Tisserand	MAIF
Nicolas Verdon	PSL
Rémi Lourdelle	CFDT

Nom/Prénom	Organisme
Jean-Jacques Mulot	FF Aviron
Jacques Rouillaux	CREPS Bordeaux
Christian Audeguy	Ministère de l'Education Nationale
Yvon Breton	AG2R La Mondiale
Claire Rabès	Union Sport et Cycle
Gaëlle Charlemandrier	ADF
Philippe Bana	DTN
Hicham Aniss	ADGCF
Patrick Appéré	ANDES
Eric Byhet	SGEN-CFDT
Stéphane Caron	ANDIISS
Antoine Chines	Mairie de Paris
Dominique Estienne	Mairie de Paris
Jean-Philippe Gatien	INSEP/Paris 2024

## Liste des personnes présentes

Nom/Prénom	Organisme
Sophie Guillain	Res Publica
David Guillouf	FNOMS
Bruno Lartigue	GL Events
Tony Martn	SNAPS-UNSA
Stéphane Martinez	Marty Sports
Gwénaëlle Natter	SNEP-FSU
Amélie Oudéa-Castéra	Rénovons le Sport
Arielle Piazza	CNDS
Ludivine Saillard	ANDES
Magali Tezenas	Sporsora
Anne-Marie Vansteene	Grand INSEP
Jacques Vergnes-Carles	Sports et Territoires
Mathias Goasmat	ANESTAPS
Caroline Jean	SNAPS-UNSA

Nom/Prénom	Organisme
Ghani Yalouz	INSEP
Babak Amir Tahmasseb	INSEP