

PROJET POUR LE SPORT FRANCAIS

C'est parce que je suis convaincu que nous sommes arrivés à un tournant de l'histoire de l'organisation du sport en France qu'il me semble indispensable que le mouvement sportif aborde la période qui vient en ayant des propositions novatrices et réalistes.

Il faut au sport français un projet qui lui permette de progresser et de gagner sur tous les tableaux.

Dans cette optique, je me suis interrogé sur la manière avec laquelle le modèle sportif français pouvait évoluer.

J'en suis arrivé à trois propositions organisationnelles :

D'abord celle d'une gouvernance partagée où les quatre piliers du sport français (mouvement sportif, Etat, collectivités territoriales et entreprises par ordre d'apparition historique) se verraient attribuer un rôle de leader lié à leurs spécificités,

Ensuite celle de fixer les conditions du développement de la pratique sportive au niveau territorial comme c'est le cas partout ailleurs en Europe,

Enfin celle d'optimiser le fonctionnement du club et de la fédération dans le cadre de ce nouveau modèle et dans le souci de l'unité du mouvement sportif, condition incontournable de sa pérennité.

Une fois ces propositions exposées, il convient d'en faire d'autres, en cohérence avec les précédentes, sur le financement bien sur, mais aussi sur les divers enjeux indiqués plus loin, ce que j'ai fait après avoir échangé avec quelques experts, chacun dans leur domaine.

Plan général de présentation :

1°) Enjeux et perspectives pour le mouvement sportif

2°) Pour un nouveau modèle sportif français

2.1°) Constat

2.2°) Quelle attitude adopter ?

2.3°) Comment est-ce chez nos voisins ?

2.4°) Et chez nous alors ?

3°) Un modèle sportif à gouvernance partagée

4°) Comment optimiser le fonctionnement du club et de la fédération dans ce nouveau modèle?

4.1°) Le club

4.2°) La fédération

5°) L'unité du mouvement sportif

6°) Le financement

6.1°) Constat

6.2°) Que peut-on imaginer pour un meilleur financement du sport en France ?

6.3°) Les entreprises

6.4°) Les paris sportifs en ligne

6.5°) Quelles clés de répartition ?

7°) Les équipements

8°) Les grandes organisations

9°) Les nouvelles pratiques

10°) La formation, l'emploi

11°) Le haut niveau

12°) Les cadres techniques

13°) La communication

14°) Les déviations

15°) Résumé des propositions

16°) Conclusion et calendrier

1°) Enjeux et perspectives pour le mouvement sportif dans l'après 2008

Toute proposition d'actions doit s'appuyer sur des principes ou lignes directrices. Le constat des faits conduit à la réflexion que le modèle français qui a fait la preuve d'une réelle efficacité doit maintenant évoluer pour être plus performant dans un environnement qui a lui aussi évolué. Les propositions d'évolution possibles doivent être faites dans un cadre cohérent, simple et réaliste. Elles doivent aussi s'inscrire dans un contexte de progressivité laissant le temps de la transition.

Les enjeux

- L'unité
- Le financement
- Les équipements
- Les grandes organisations
- Les nouvelles pratiques, le sport de masse
- La formation
- L'emploi
- Le haut niveau
- La représentation internationale
- La communication
- Les cadres techniques

Les propositions d'action

- Une évolution du modèle sportif français
- Une autre gouvernance
- Agir ensemble
- Mutualiser les moyens
- Affirmer une volonté et lutter contre les déviances

2°) Pour un nouveau modèle sportif français

2.1°) Constat

L'organisation du sport français repose sur le double principe de la délégation et de la tutelle étatiques, et sur des bases établies à l'issue du bilan peu reluisant des Jeux Olympiques de Rome en 1960.

L'assemblée générale 2008 du CNOSF a été l'occasion de voter à l'unanimité cinq motions qui traduisent un malaise certain et une réelle inquiétude comme en témoignent les nombreuses réunions qui ont évoqué le financement, l'organisation ou la formation. Certaines fédérations, notamment les non olympiques, se sont vu signifier au mois d'avril une diminution importante du montant de la convention d'objectifs de l'année en cours, hypothéquant par là même leurs capacités de fonctionnement.

C'est quand la réalité de la situation économique commande de réduire les dépenses que l'on prend davantage conscience des limites du système et que l'on s'interroge sur ses perspectives d'évolution.

Le modèle sportif français doit évoluer, il faut l'adapter à la situation économique et à l'environnement tant intérieur qu'extérieur.

Sans écrire l'histoire, ce que le livre blanc « la raison du plus sport » a déjà fait, j'aimerais rappeler que la France est **le seul pays européen où l'Etat s'est doté d'une place aussi prépondérante en matière de sports.**

Cette 3^{ème} voie qui a sans doute fait la force du sport français dans les années 80 et dont les effets positifs se font encore ressentir aujourd'hui, semble avoir atteint ses limites. De plus, en même temps qu'il légiférait puissamment, l'Etat a oublié un certain nombre de points qui auraient pu permettre au sport français d'asseoir davantage encore ses bases.

D'aucuns croient ou disent que les fédérations reçoivent leur légitimité du fait que l'Etat leur a accordé une délégation de mission de service public. Certes, mais c'est un raccourci trompeur car la force et la légitimité d'une fédération ont une double origine : ce sont d'abord les clubs qui la constituent qui font sa force et c'est la fédération internationale qui en la reconnaissant comme membre lui confère la possibilité de participer aux compétitions internationales.

C'est pour cela qu'il convient d'affirmer sans réserve que **l'organisation du haut niveau ne peut se faire sans les fédérations.**

De plus l'originalité du système français et **l'insuffisance de participation du mouvement sportif à la gouvernance du sport ont conduit de fait à une perte de crédibilité internationale** de la France dans un contexte où les choix, qu'ils soient faits au niveau d'une fédération internationale ou du CIO, sont d'abord faits par des représentants du mouvement sportif qui savent aussi apprécier le qui fait quoi dans chaque pays.

Ce constat fait par beaucoup est aussi illustré par l'enquête « vocasport » commandité par l'Union européenne et dont les résultats figurent en pages 23 et 24 du livre blanc « La raison du plus sport ».

Le mouvement sportif français ne pourra accroître sa crédibilité internationale que s'il participe de manière importante à la gouvernance du sport.

Pour un certain nombre de personnes, il s'agit là de l'explication majeure à la déconvenue de SINGAPOUR, et je partage ce point de vue même si ce n'est pas la seule explication.

Loin de moi l'idée que le système français n'a pas été efficace, ce serait à la fois faux et illogique, il a permis les succès sportifs de ces dernières décennies.

Mais car il y a un mais, en même temps que les performances accomplies, le système présentait **deux défauts majeurs** : le premier était pour l'Etat de ne pas perdre la mainmise sur le sport français, ce qui ne peut se faire qu'avec un accroissement de ses prérogatives quand l'action supposerait un accroissement permanent des moyens, le second de ne pas suffisamment appréhender la suite pour avoir le maximum de chances de pérenniser les résultats tant des sportifs que des dirigeants dans la quête aux performances internationales.

Commençons par le premier point : force est de constater que gouvernements de droite et de gauche confondus n'ont eu que des propos élogieux vis-à-vis du mouvement sportif, souhaitant qu'il soit fort et représentatif. Ce fut dans les faits que ne s'est pas traduite cette affirmation et c'est ce qui est dommage.

Il y a eu depuis la loi de 1984 quelques réaménagements de la loi sur le sport et quelques décrets, aucun n'est allé dans le sens d'une affirmation de plus d'autonomie et de plus de responsabilités pour le mouvement sportif.

Le partenariat entre l'Etat et le mouvement sportif est souvent mis en avant, il est aussi quelquefois oublié notamment lorsqu'il s'agit de grandes orientations et le dernier exemple de la formation est des plus illustratifs.

Le mouvement sportif doit être davantage associé à l'organisation du sport français et ne pas en être seulement l'animateur.

De plus il ne faudrait pas que l'acceptation tacite d'une insuffisance de participation du mouvement sportif à la gouvernance nationale du sport suggère qu'il puisse en être de même au niveau décentralisé.

Le risque existe aussi, même si la mise en œuvre des conférences régionales du sport permet de le limiter, et c'est pour cela qu'il est d'autant plus important que le mouvement sportif ait un rôle déterminant afin d'assurer la cohérence de l'ensemble.

Pour terminer ce propos liminaire j'aimerais vous inviter simplement à aller voir sur internet le programme de la révision générale des politiques publiques (RGPP) consacré au secrétariat d'état aux sports. Vous pourrez y voir inscrit que dans le futur les fédérations n'auront pas la maîtrise de l'ensemble des financements.

A défaut d'être porteur d'espoir le message a au moins le mérite d'être clair. On peut y lire aussi que les réformes proposées par la RGPP devront permettre une plus grande efficacité des interventions de l'Etat et d'atteindre l'objectif de non remplacement d'un agent sur deux partant à la retraite.

2.2°) Quelle attitude adopter ?

Nous devons être interpellés par ce qui se passe et nous dire que nous sommes définitivement passés à une autre époque.

Le choix qui s'offre à nous est simple :

La première attitude est de s'arc-bouter sur le système existant et demander (à l'Etat et aux collectivités) davantage de moyens. C'est le principe des acquis qu'il faut conserver sans autre forme d'interrogations. Je ne m'inscris pas dans cette perspective.

La deuxième consiste à subir la réforme et à voir à la fin ce qu'il nous restera. J'espère avoir attiré l'attention sur la clarté du message de la RGPP. Il ne faudrait pas qu'il ne reste aux fédérations que ce que l'administration étatique jugera bon de leur laisser.

La troisième enfin dans laquelle je m'inscris résolument est de tenir compte du contexte général, de proposer des solutions pour améliorer le fonctionnement et de tout faire pour leur mise en œuvre.

Sans doute y a-t-il d'autres possibilités ou perspectives que celles proposées ici, je souhaite montrer qu'il est possible de faire autrement et mieux j'espère, sans pour autant tout révolutionner. Je sais que le changement d'habitude est toujours difficile à concevoir et qu'on ne gomme pas d'un coup de baguette magique tant d'années de positionnement sécuritaire car c'est une sécurité que d'en appeler au ministère quand quelque chose ne va pas.

Alors que faire et que proposer ?

2.3°) Comment est-ce chez nos voisins ?

La première réflexion consiste sans doute à aller voir ce qui se fait chez nos voisins et j'aimerais résumer l'organisation du sport en Allemagne, Grande Bretagne et Italie, en prenant la précaution indispensable de dire que cette organisation ne saurait être transposée de fait sans tenir compte de l'environnement sociétal et administratif du pays. On peut toutefois analyser ce qui pourrait être transposé sans se limiter à une vue parcellaire des choses.

En Allemagne le sport est inscrit dans les lois de décentralisation. De fait son organisation est structurée à la base et la mission du CNO allemand est forcément différente puisqu'il lui faut fédérer les différentes politiques régionales lesquelles n'ont pas de cohérence voulue entre elles. Le CNO allemand a le souhait d'assurer une coordination nationale pour éviter les doublons ou les dispersions notamment en matière de haut niveau.

Dans ce système régionalisé le mouvement sportif est étroitement associé au fonctionnement qui est en fait bicéphale : pouvoir politique régional et mouvement sportif régional aussi. Comme le CNO, les fédérations nationales ont du mal à fédérer l'ensemble qui fonctionne tout de même avec efficacité si l'on en juge par les résultats sportifs, par

la qualité des organisations, celle des équipements très au dessus des nôtres et aussi par la pratique de masse. Cette dernière est culturellement ancrée dès l'école et le lien entre sport scolaire et sport associatif est fortement développé outre-Rhin.

En Grande Bretagne le système a évolué d'un libéralisme total à une dose importante de participation étatique. Je souhaite d'abord rappeler qu'à l'issue de leur échec cinglant lors des jeux d'Atlanta (une seule médaille d'or) nos voisins britanniques sont venus voir comment l'on faisait en France. Ils ont copié un peu du système français, notamment son financement via la loterie, s'en sont inspirés, ont créé UK sports et ont décrété un prélèvement important sur la loterie nationale. Ils ont depuis rattrapé leur retard et nous ont même malheureusement devancés pour l'attribution des Jeux de 2012.

UK sports est une structure d'état beaucoup plus légère que notre ministère avec principalement deux implications : le soutien au sport de haut niveau et l'aide à l'organisation de grandes manifestations. Quant au sport de masse il est laissé aux bons soins des clubs et des universités mais si là aussi la gestion est locale il faut la situer dans un contexte où le lien entre l'école et l'association sportive est très étroit.

En Italie, la situation est unique car le CONI est tout puissant ayant hérité par la loi de la gestion des paris sportifs, le totocalcio d'abord puis les paris en ligne depuis 2 ans. Le CONI assure le financement des fédérations, ce qui parfois va de pair avec un certain manque d'objectivité selon la relation entre dirigeants. La capacité d'action du CONI est exceptionnelle et il ne faut pas chercher ailleurs la qualité et la force de la présence des dirigeants transalpins dans les différentes structures internationales. Pour ce qui est du sport de masse il est là aussi organisé au niveau local. Quant au lien école-club c'est aussi quelque chose d'établi et d'efficace.

Pour finir, vu que le C.I.O. a confié **au Danemark** l'organisation du congrès 2009 du CIO à Copenhague, je me suis intéressé au système danois. Au Danemark il y a un fonctionnement collégial associant l'Etat, les régions et le mouvement sportif mais le **pilote en est le CNO** danois qui évalue les besoins et coordonne les actions.

2.4°) Et chez nous alors ?

Je crois d'abord que le mouvement sportif français doit prendre conscience de l'importance de sa contribution à la société française. C'était l'objectif n°1 du livre blanc, j'espère qu'il a été atteint au moins à minima et auprès de celles et ceux qui l'ont lu.

Le deuxième point important à souligner est la difficulté croissante qu'aura l'Etat dans le futur à diminuer la dette publique qui est un enjeu prioritaire et dans le même temps mettre davantage de moyens pour développer la pratique sportive.

Le troisième et trop souvent négligé est la nécessité de s'appuyer sur le club pour espérer pérenniser une politique sportive et c'est là que l'Etat peut avoir un rôle essentiel par les dispositions qu'il peut prendre.

Le quatrième est la dimension sociale et éducative non pas simplement du sport mais du mouvement sportif car la distinction est d'importance et elle impose de situer tout programme d'action dans le cadre de principes simples tels que celui de l'unité du mouvement sportif.

Le cinquième est que le sport est devenu pour beaucoup « un produit de consommation ». Nombreux sont les pratiquants non licenciés. Comment aller vers ces publics, comment augmenter la base de la pyramide, comment disposer de plus d'équipements qui correspondent aux besoins du plus grand nombre ?

Le sixième est de permettre aux collectivités territoriales qui sont le premier financeur public du sport d'avoir toute leur place dans le système français et d'optimiser ainsi leur action.

Le septième enfin consiste à impliquer davantage le monde des entreprises (y compris les médias) car on ne peut en rester à la situation présente, mais pour l'impliquer davantage il conviendra de lui permettre de participer à la gouvernance du sport et lui offrir des aménagements attractifs.

3°) Un modèle sportif français à gouvernance partagée

Le sport français repose sur 4 piliers : le mouvement sportif, l'Etat, les collectivités territoriales et le monde économique. Il s'agit avant tout d'imaginer les diverses possibilités d'optimisation des rôles et missions des uns et des autres.

Même si gouvernance et financement sont intimement liés, il faut d'abord analyser les possibilités d'une autre forme de gouvernance à travers les quatre piliers autour desquels est organisée la pratique sportive.

Celle-ci doit passer par une concertation établie et un pouvoir de décision partagé. Si ces deux postulats de base sont acceptés par tous il convient de trouver un mode de fonctionnement adapté. Celui-ci devra faire l'objet de discussions franches et dénuées d'à priori.

Je pense que le CNOSF a désormais les fondations nécessaires à ce qu'il soit l'initiateur d'une évolution du système sportif français en attendant d'en être l'acteur majeur.

Parmi les possibilités, celles d'un **Conseil Supérieur du Sport, chargé de proposer et d'évaluer tout ce qui touche au sport et à sa pratique.**

Il serait composé à parts égales des représentants des quatre entités et serait amené à se réunir régulièrement (entre 6 et 8 fois par an et plus généralement autant que de nécessaire) pour écouter et analyser les rapports de 4 modules de travail comme proposé ci-dessous.

Le Conseil serait ensuite amené à établir un plan d'actions où chacun aurait son rôle dans le respect des prérogatives des uns et des autres. La présidence du conseil pourrait être tournante lors des quatre premières années et un bilan serait fait ensuite pour analyser la meilleure formule de fonctionnement.

Chaque module comprendrait 8 membres (2 représentants de chaque entité) et chaque entité aurait une présidence de groupe (les présidents des modules feraient forcément partie du Conseil supérieur du sport).

Module 1 : Equipements.

Ce module serait amené à répertorier les équipements existants et définir les besoins tant en termes de sport pour le plus grand nombre que ceux du sport de compétition (à l'exclusion des équipements à vocation internationale). Il déciderait aussi de l'affectation des moyens financiers liés au CNDS équipements.

Ce module serait présidé par un représentant des collectivités territoriales.

Module 2 : relations internationales.

Ce module serait amené à promouvoir la présence française dans les instances internationales (il faut 10 ans pour arriver à une présidence de FI), à celle d'organisations de compétition internationales (candidatures et réalisations) et à la construction d'équipements sportifs de capacité internationale. Il serait aussi en charge de mettre en place une stratégie de lobbying, en particulier à l'égard des pays francophones, actuellement laissée à l'initiative individuelle. Le rêve olympique ne pourra se réaliser sans la mise en place d'une véritable stratégie de conquêtes internationales menée par le mouvement sportif.

Ce module serait présidé par un représentant du CNOSF.

Module 3 : haut niveau.

Ce module aurait notamment en charge l'optimisation des trois piliers sur lesquels fonctionne le haut niveau : détection, perfectionnement et épanouissement social.

Il serait présidé par un représentant de l'Etat un peu sur le modèle de UK sports. Le suivi du haut niveau serait confié à des spécialistes (qui seraient en relation avec les DTN de chaque fédération) et dont la nomination devrait recevoir l'aval du Conseil Supérieur du Sport, ce qui permettrait d'assurer une certaine continuité stratégique indépendamment du contexte politique.

Module 4 : formation, emploi.

Formation et emploi étant intimement liés, leur domaine n'étant pas exclusivement celui de la pratique sportive mais pouvant être étendu à tout ce qui touche au sport en général. En matière de formation et d'emploi les entreprises ont une expérience et un savoir faire incontestés qui pourraient dynamiser notre système.

Ce module serait présidé par un représentant des entreprises.

Déjà le fait de donner à chacune des quatre entités la présidence d'un des quatre modules serait un signe fort d'un changement d'état d'esprit et d'une volonté d'évolution.

Chaque module présenterait des suggestions d'action respectant les principes de base sur lesquels les différents groupes seraient amenés à se rassembler. Chaque module aurait aussi à gérer un financement propre de ses actions et à établir des conventions d'objectifs simples avec les fédérations sportives, lesquelles **seront toujours maîtres d'œuvre de la politique liée aux quatre secteurs d'activité précédents.**

Le fonctionnement des 4 modules est détaillé plus loin dans les paragraphes concernant leur domaine d'activité

Le Conseil supérieur du sport assurerait l'établissement du plan d'actions et les conditions de son financement.

On pourrait s'étonner de ne pas voir de proposition de création d'un module en charge du développement.

C'est volontaire car comme c'est le cas chez nos voisins le développement est d'abord une affaire locale qui nécessite un certain nombre d'aménagements pour la rendre plus efficace.

C'est pourquoi je préconise que les mesures incitatives et la politique d'ensemble soient prises au niveau du Conseil Supérieur du Sport et que les applications soient du ressort des Conférences Régionales du Sport.

Dans le contexte du sport organisé, le développement est essentiellement lié à l'association sportive et de ce fait tributaire des conditions de fonctionnement de celle-ci, lesquelles doivent aussi s'adapter à la demande.

Dans le contexte organisé à l'extérieur du mouvement sportif, il est lié à la notion de consommation. Il faut forcément imaginer des passerelles avec le mouvement sportif plutôt que de voir le secteur « commercial » comme une concurrence.

Enfin il reste les pratiquants « non organisés », qui par définition sont difficiles à fédérer, mais qui peuvent aussi être d'un intérêt certain pour tous les acteurs du sport.

Dans tous les cas, le développement de la pratique sportive s'organise à l'échelon local et c'est pourquoi je pense qu'il doit être un des objets essentiels des Conférences Régionales du Sport, tout en étant un enjeu national, notamment du point de vue de la santé, dont les orientations doivent être prises au niveau de la coordination nationale.

A partir de ces constats et affirmations que peut dire et faire le mouvement sportif et par là même le CNOSF qui en est son représentant.

Quel rôle aussi pour le ministère ou secrétariat aux sports ?

Pour ce dernier il me semble que sa mission essentielle n'est pas d'élaborer la politique sportive du pays mais plutôt de permettre son développement et son épanouissement dans les meilleures conditions et en partenariat avec les trois autres acteurs. Le secrétariat d'Etat aux sports doit être un facilitateur d'actions, il doit évoluer dans le sens d'un partage des responsabilités tout en ayant un rôle essentiel dans le domaine législatif et des applications de la loi, dans le cadre des relations internationales avec ses homologues, en particulier européens, et dans celui des relations interministérielles.

Si ce concept de partage des responsabilités est accepté, se pose alors la question de la concertation entre les quatre entités et des principes d'action. Le mouvement sportif devra être une force de proposition essentielle à ses trois partenaires en mettant en avant ses propres conceptions et besoins et en argumentant pour les satisfaire.

C'est à travers cette action qu'il pourra faire la démonstration de sa capacité à assurer demain la conduite du sport français.

C'est avec cet état d'esprit que je souhaite avancer certaines propositions dans les domaines répertoriés au début du propos. Beaucoup sont issues du livre blanc « La raison du plus sport », d'autres se rajoutent dans la logique exposée ci-dessus d'une évolution du modèle sportif français.

4°) Comment optimiser le fonctionnement du club et de la fédération dans ce nouveau modèle?

Dans un contexte où la fédération n'assure pas de financement direct en matière de développement, il est essentiel que par d'autres voies soit assuré **le renforcement du lien que constitue la licence**. Je ferai plus loin, dans les paragraphes sur le financement notamment, des propositions qui vont dans ce sens. Sur le plan structurel, certains points me semblent devoir être développés.

4.1 °) Le club

La plupart des clubs ont un objectif de compétition et celle-ci doit demeurer le fondement de leur action. Toutefois, la notion d'accueil et de pratique pour le plus grand nombre a fait son chemin depuis une vingtaine d'années et le club du 21^{ème} siècle devra intégrer ce double rôle.

Pour être davantage reconnu et revitalisé il me semble que le Club sportif a besoin de 2 choses essentielles :

- Une reconnaissance d' « utilité sociale »
- Un lien accru avec l'Ecole

La première permettrait aux collectivités et aussi aux entreprises désirant valoriser leur apport citoyen de s'appuyer sur des critères qu'il convient de définir afin de labelliser l'utilité sociale en question. Parmi ceux-ci l'ouverture du club aux activités non compétitives (scolaires, stages d'été, journées découverte, personnes handicapées, tarifs étudiés pour population à moyens réduits, etc...). Ces critères pourraient être assortis de prime de type « bonus-malus » associées à la variation en pourcentage du nombre de licences avec certification de la fédération nationale, éventuellement via sa ligue régionale ou son comité départemental. Ce point est important car il s'inscrit dans la logique de développement territorial. La prise de licence pourrait être aussi légitimée par la reconnaissance de celle-ci comme référence dans la répartition du CNDS clubs (cf + loin). Elle pourrait être aussi parmi les éléments fondamentaux d'appréciation prévalant à l'attribution du financement partenarial issu des collectivités territoriales envers le club sportif, lesdites collectivités favoriseraient ainsi le développement de l'activité et par tant celui de la fédération. Celle-ci n'aurait donc plus dans ces conditions à assumer ce rôle et pourrait se concentrer sur d'autres missions à retombées indirectes.

Il sera toujours essentiel de rappeler que plus que jamais le club rassemble des personnes autour d'un code sportif et d'un code social. Sa richesse est de permettre à celles et ceux qui le rejoignent d'en être adhérents et par la même de se l'approprier. Il crée du lien social et fait reculer les notions d'égoïsme et d'irrespect si préjudiciables à l'équilibre de la société actuelle. Cette contribution à la société est difficile voire impossible à quantifier et pourtant il suffirait d'imaginer son absence pour se rendre compte de ce qu'elle représente effectivement.

La deuxième, véritable serpent de mer, ne devrait même pas être discutée et c'est pourtant et malheureusement toujours le nœud du problème. Faisons d'abord le constat des faits : hormis des conventions entre certaines fédérations et l'UNSS dont la portée est forcément limitée, rien n'a été organisé de manière pérenne et transversale entre l'école et le sport associatif. Dans certains endroits où l'enseignant d'EPS a une âme de sportif le lien se fait avec le club pour peu que le chef d'établissement en soit d'accord, ce qui n'est pas toujours le cas. Dans d'autres, rien, et pourtant le club est à côté qui pourrait ouvrir ses portes dans le temps scolaire mais voilà les uns et les autres ne se parlent pas ou bloquent pour des raisons administratives ou dogmatiques. Nous touchons là à un problème essentiel.

Il faut que très vite se mette sur pied une relation entre les entités concernées (éducation nationale, syndicats d'enseignants EPS, collectivités et mouvement sportif) pour que l'on aboutisse à un autre type de fonctionnement que celui de la débrouillardise ou de la connaissance pour établir des passerelles entre sport scolaire et sport civil.

Si l'on part du principe que l'enseignement c'est aussi l'ouverture sur le monde extérieur et la possibilité d'offrir à chacun les possibilités de s'exprimer, alors il y a moyen de trouver le support d'une relation qui conjugue les missions de l'un et de l'autre. Toutes les politiques sportives qui pourront être mises en place dans le futur, qu'elles proviennent de l'Etat, des collectivités, du monde économique ou du mouvement sportif ou bien sur, et c'est le but à atteindre, des quatre entités en concertation, ne peuvent réussir que si elles résolvent le problème jusqu'ici non résolu (sauf autour des années 70) de la relation entre sport scolaire et sport associatif. Il est vital que l'un et l'autre fassent des efforts d'imagination et analysent la situation à travers ce qui les rassemble plutôt que ce qui les éloigne.

Il ne s'agit pas de simplement « détecter » ni de faire une séance d'entraînement supplémentaire par semaine au club, il s'agit ni plus ni

moins d'optimiser les ressources humaines et matérielles de la société française qu'elles soient publiques ou privées au service de sa jeunesse.

Il n'y a aucune raison objective pour que ce qui se fait ailleurs en matière de lien entre l'école et le club ne puisse se faire en France.

Il s'agit enfin de ne pas confondre mission d'intérêt général et de service public pour le club. Le dispositif de « l'école après l'école » en est l'illustration. Il est demandé aux associations sportives d'apporter un plus d'animation dans un contexte qui pour diverses raisons n'a pas suscité une réponse enthousiaste de leur part si l'on en juge aux moyens prévus (sur le budget du sport d'ailleurs) et non utilisés à ce jour, ce qui montre à tout le moins que la réflexion sur le sujet aura été insuffisante.

Enfin si l'on parvenait à assurer un lien plus étroit entre l'école et le club, on pourrait espérer aussi aller vers une évolution de la perception de l'approche sportive de l'université. Que je sache, les universités américaines ou britanniques produisent à la fois des étudiants de qualité et des sportifs qui ne le sont pas moins. Là aussi on pourrait au moins se poser la question de : sommes nous si différents que nous ne puissions arriver à faire de même ?

4.2°) La fédération

Une fois les conditions d'épanouissement et de développement du club précisées, on en vient à la fédération. Comme son nom l'indique, sa mission de base est de fédérer et pour cela il lui faut répondre prioritairement à quelques actions prioritaires : la gestion des équipes nationales incluant le choix de l'équipe technique et le dispositif d'accession au haut niveau, la formation qui est un enjeu crucial et pour lequel le mouvement sportif doit se mobiliser puissamment car c'est de son avenir qu'il s'agit, les compétitions nationales et les mesures générales favorisant le développement de ses activités tant promotionnelles, notamment en termes de communication et de partenariat, que techniques comme l'aide à l'emploi, à la création de clubs ou l'accueil de nouveaux publics.

Il faut que le lien entre le club et la fédération soit favorisé car il a été distendu par les lois de décentralisation qui datent pourtant de 1984. Ce lien doit passer impérativement dans un sens par la licence, signe d'appartenance effective à une famille et dans l'autre par des services parmi lesquels formation et organisation des compétitions nationales sont essentiels. Si le lien de la licence est renforcé, la question de

l'implication fédérale aux côtés des clubs pour favoriser le développement ne se posera plus de la même manière et cela permettra à la fédération de se centrer sur ses actions de base.

Pour que la fédération réponde à sa mission et que son bilan puisse être évalué il faut que l'équipe fédérale ait un projet avec des objectifs et des moyens. Ces derniers tant matériels qu'humains ne sont pas extensibles, ils doivent au moins se situer avec un minimum garanti, seule possibilité de pouvoir évaluer en fin de mandat le niveau de réussite du projet sur lequel l'équipe fédérale aura été élue.

5°) L'unité du mouvement sportif français

C'est le point central de la pratique sportive française organisée. Le mouvement sportif doit son histoire et sa richesse à ce qu'il a toujours été attentif à la continuité des pratiques de masse et de haut niveau ainsi qu'à celles du sport amateur et du sport professionnel. Ce lien doit demeurer et l'on ne peut que se réjouir des travaux qui ont été menés par la commission du sport professionnel réunie sous la bannière du CNOSF et de ses conclusions qui sont rappelées ci-dessous sous la forme de la résolution votée unanimement lors de l'AG du CNOSF du 21 mai 2008.

« Afin de favoriser une application du droit communautaire adaptée au sport, le CNOSF propose, dans le cadre de la « spécificité sportive », la mise en place des mécanismes de régulation du sport professionnel suivants :

· Concernant la gouvernance sportive internationale : Développement d'un dialogue structuré entre la Commission européenne, les Comités Nationaux Olympiques et les fédérations internationales pour travailler sur une articulation entre les règles fixées par ces dernières et le droit communautaire ;

· Concernant l'équilibre et l'équité des compétitions :

Maintien et développement de la solidarité organisationnelle et financière entre l'ensemble du sport associatif et le sport professionnel et au sein même du sport professionnel (principe de mutualisation/redistribution des ressources), qui constituent

les fondements du modèle sportif européen et français ;

Valorisation de la formation par la reconnaissance, notamment, du double projet sportif et professionnel et de la notion de sportifs formés localement ;

Réflexion globale sur le droit social, notamment concernant la mise en place d'un Contrat de travail à Durée Déterminée d'usage au niveau européen ;

Sauvegarde de l'organisation des compétitions entre nations en préservant la qualité et l'effectivité des équipes nationales tout en recherchant un équilibre entre les intérêts respectifs des différents acteurs (fédérations, ligues, clubs, joueurs) ;

Réglementation de la profession d'agents sportifs pour clarifier leur statut et faciliter l'exercice et le contrôle de leur activité ;

· Concernant la régulation économique des compétitions :

Instauration d'un contrôle de gestion européen (harmonisation des obligations en matière de finances et de gestion, création d'un organisme européen doté d'un pouvoir de sanction, délivrance de licences européennes,...)

Harmonisation de la réglementation européenne en matière de sponsoring.

Le CNOSF relayera ces propositions auprès des pouvoirs publics français et européens, notamment dans le cadre de la Présidence Française de l'Union Européenne à compter du 1^{er} juillet 2008, et auprès du mouvement sportif national et international (CIO, Comités Olympiques Européens).

Même si certains points sont spécifiques au sport professionnel on pourra voir dans les principes de base auxquels ils se rapportent certains fondamentaux applicables au sport en général.

Concernant sport de haut niveau et sport pour le plus grand nombre, la question a déjà fait débat et fait toujours débat. Elle ne devrait pas se poser en termes d'opposition et le texte de la RGPP doit nous interpeller sur le risque de scission qui est latent.

Le mouvement sportif par l'intermédiaire des fédérations est le mieux placé pour garantir l'unité de la pratique sportive.

Tout le monde s'accorde aujourd'hui sur le fait que faire du sport est bon pour la santé, pour le moral et pour l'équilibre physique de l'individu. Il est donc de l'intérêt des pouvoirs publics et de la société française d'encourager la population à faire du sport pour le plaisir et l'équilibre. Les possibilités sont nombreuses tant pour l'adaptation du sport loisir à travers des équipements conformes que pour les entreprises (à quand la pause sport plutôt que la pause tabac ?) et leur encouragement ne peut être dissocié des effets bénéfiques induits sur la santé, le comportement sociétal et l'impact économique de la pratique.

S'il a tout intérêt à ce qu'un maximum de Français soit croyant et pratiquant en la chose sportive, le mouvement sportif doit aussi inscrire son action dans cette perspective. Si faire du sport est bien, le faire dans un club est un plus car créant un lien social si utile à la société d'aujourd'hui. Mais il convient pour cela que le club s'adapte à une nouvelle demande et un nouveau public. Il faut que les membres du club sportif trouvent suffisamment de plaisir dans la pratique au sein du club pour avoir envie d'y rester et se l'approprier, ce qui est somme toute logique puisqu'ils en sont membres. Ce faisant, le club y gagnera forcément à moyen et long terme car son réseau de connaissances s'étant étendu il en ira forcément de même pour ses capacités de recrutement, de rayonnement et de financement.

D'où le caractère indispensable de la reconnaissance d'utilité sociale dont il était question auparavant.

6 °) Le financement

6.1 °) Constat

Le financement est évidemment une question essentielle que l'on ne peut traiter qu'après avoir rappelé quelques chiffres clés, en particulier ceux qui figurent dans le livre blanc et qui sont relatifs à 2003. Même si une réactualisation eut été préférable (mais elle prend du temps), les grandes lignes demeurent et les perspectives aussi.

Sur la base de ces chiffres, à savoir 29,7 Mds d'euros générés par la dépense sportive nationale, le poids du sport professionnel est évalué à 3,5 Mds et celui des pratiques à la différence soit 26,2 Mds, se décomposant en 14,2 pour les ménages ; 6,9 pour les collectivités territoriales, 2,2 pour la rémunération des enseignants d'EPS par l'Etat, 0,44 (0,85 en incluant les frais de personnel et de fonctionnement) pour le budget des sports via le ministère ou secrétariat du même nom et 2,3 par les entreprises.

En raisonnant de manière très globale on peut vérifier sans difficulté le paradoxe de l'investissement et du rôle dans la gouvernance. En 2007 il est pris sur le budget de l'Etat une somme globale de 205 millions d'euros auxquels se rajoutent 236 millions de crédits extra budgétaires (CNDS) et 33, 3 (100 millions sur 3 ans) de PND. On peut objectivement rajouter les frais de personnel et de pilotage qui doublent

approximativement le budget consacré aux sports à hauteur de 850 millions d'euros.

Hors CNDS et PNDS l'effort budgétaire de l'Etat à destination du sport en général est de 205 millions d'euros, 580 en tenant compte des frais de personnel et de fonctionnement, à comparer avec la TVA qui provient des 30 milliards environ liés à la dépense sportive générale soit 6 milliards d'euros.

Certes le mouvement sportif ne peut pas prétendre être à l'origine de la totalité des milliards d'euros engagés dans la pratique sportive mais enfin, même s'il en était seulement au quart cela représenterait 1,5 milliards d'euros que l'Etat engrangerait grâce aux actions directes ou indirectes du mouvement sportif français.

Si on ajoute enfin le poids économique du bénévolat, soit près de 4 milliards d'euros en estimation correspondant à la base SMIG, on peut légitimement conclure que le mot de subvention n'est pas adapté à la situation de financement du sport français par les pouvoirs publics et en particulier l'Etat, et que celui de partenariat lui conviendrait bien mieux.

Tout en redistribuant moins au mouvement sportif que ce qu'il encaisse grâce à son action, l'Etat a acquis la certitude que c'était lui qui devait commander puisqu'étant financeur.

Ce point est essentiel car il est à la base du raisonnement qui doit conduire à une autre forme de répartition des responsabilités. Reste avant d'analyser quelques pistes innovantes à relativiser les chiffres :

Le budget du sport français via le secrétariat d'Etat est inférieur aux droits de télévision annuels gérés par la ligue nationale de football (660 millions), c'est aussi une indication intéressante. Enfin la participation éventuelle du monde économique est à rapprocher de ses moyens et des chiffres vus chaque jour en bourse et qui semblent indiquer qu'il y a là une véritable voie à explorer.

6.2°) Que peut-on imaginer pour un meilleur financement du sport en France?

Il faut d'abord éviter que les fédérations nationales se retrouvent face à des difficultés insurmontables quand il leur est signifié en cours d'année des réductions importantes de leur convention d'objectifs alors qu'elles ont déjà fini ou engagé la plupart de leurs actions.

Aucune entreprise ne peut fonctionner valablement sans un budget préalablement et raisonnablement établi.

Il convient donc de fixer un seuil pérenne et de tout faire pour le renforcer en explorant d'autres pistes.

Le financement d'un modèle sportif français renouvelé peut se faire à partir de plusieurs bases et selon quelques principes simples :

Financement par blocs (cf modules précédents) :

Equipements
Haut niveau
Relations internationales
Formation, emploi

Développement

Comme je l'ai dit plus haut ce dernier bloc doit pouvoir être géré au niveau décentralisé pourvu que les conditions de cohérence avec la politique fédérale soient établies.

Comme l'ASDTN l'a souligné, le Haut Niveau va nécessiter plus de moyens financiers et humains dans le futur et il faudra donc que le mouvement sportif s'interroge sans ambiguïté sur la clarification des rôles, missions et financements. A vouloir maintenir le système actuel il prendrait le risque de la régression et pour l'éviter il doit faire le pari d'une organisation différente.

Je préconise une période de transition d'une olympiade durant laquelle la participation publique via l'Etat serait garantie à niveau constant (euros constants) de 2007 soit aux alentours de 450 millions d'euros, en comptant le CNDS et sans compter les cadres techniques (cf + loin). Cette période de 4 ans durée de l'olympiade au cours de laquelle l'équipe fédérale élue est amenée à gérer la fédération est indispensable pour assurer une vision correcte et les choix à opérer.

Durant cette période, si la mise en place d'une nouvelle gouvernance se fait selon les principes énoncés plus haut, si les clubs peuvent bénéficier d'une reconnaissance d'utilité sociale et si le lien avec l'école est mieux assuré, les conditions d'une décentralisation effective du développement seront créées et de fait celles d'un financement mieux réparti.

Je préconise aussi de faire dans la simplicité, ainsi pourrait on imaginer que l'on évite d'élaborer des dossiers compliqués et disproportionnés au niveau du CNDS clubs.

Avec les chiffres de 2007 et une enveloppe de 124 Millions euros (celle qui correspond à la part régionale du CNDS) je propose une simple répartition par licence. Pour un global de 15 millions de licenciés environ cela correspond à 8 euros par licence.

Regardez les chiffres des attributions faites dernièrement, comparez les à ceux des licences et vous verrez qu'ils sont proches. Cette proximité me semble justifier la procédure de simplification extrême que je préconise, qui présente un **quadruple avantage** :

- Celui de contribuer à la « valeur » de la licence, ce qui aura forcément des incidences positives sur le budget de la fédération,
- Celui d'éviter de devoir cibler les actions en fonction des directives du ministère,
- Celui de ne pas avoir à remplir des dossiers lourds qui nécessitent eux-mêmes des moyens pour leur examen
- Et enfin celui non négligeable de faire des économies de traitement.

Si au bout d'une olympiade les conditions d'incitation fiscale préconisées plus loin et d'aides locales au développement des activités sont réunies se posera alors la question de la meilleure utilisation qui puisse être faite du CNDS, avec notamment l'éventualité de financer des postes de techniciens sportifs (cf + loin).

La garantie de financement durant une olympiade via les deniers publics (en rappelant la relativité de leur niveau par rapport aux rentrées générées par l'activité du mouvement sportif) éviterait les aléas liés à la réussite de la recherche d'autres sources de recettes.

L'avantage de la décomposition en blocs de l'actuel budget sport de l'Etat serait de mieux assurer la répartition des moyens et de distinguer les sources de financement.

Pour améliorer celles-ci, il me semble qu'il y a quelques pistes intéressantes à explorer parmi lesquelles celle des entreprises et celle des paris sportifs notamment.

6.3°) Les entreprises

Je pense que les entreprises françaises seraient intéressées à se sentir davantage concernées par le rayonnement du sport français et de ses sportifs. Je suis par contre certain qu'une implication plus importante de leur part ne peut se faire que si on leur garantit un affichage apolitique et une stabilité institutionnelle c'ad que cette implication soit indépendante des choix politiques électoraux. Ceci exclut forcément un engagement de leur part dans le cadre du modèle actuel.

Par contre il est de leur intérêt de permettre au plus grand nombre de s'adonner au sport, de s'engager aux côtés d'un sport de haut niveau performant, d'aider au rayonnement international de la France, de participer à la création d'emplois et donc de richesses au sein du mouvement associatif ou encore à la construction d'équipements.

Il suffit de voir que les fédérations qui ont ouvert leurs instances au monde économique sont celles dont le développement est le plus soutenu, telles l'équitation ou le ski. Il suffit aussi de voir que les entreprises s'impliquent aux côtés des universités depuis que celles-ci ont acquis une certaine autonomie, et c'est logique.

Cette implication des entreprises dans le financement du sport devra être encouragée et cela peut se faire au moins de deux manières ; en participant à une gouvernance partagée comme proposé avant d'une part et en bénéficiant d'avantages fiscaux liés au mécénat sportif d'autre part.

Ce dernier point est important car le mécénat sportif constitue une voie insuffisamment explorée jusqu'à présent même si les dispositions de la loi du 1^{er} août 2003 lui donnent plus de possibilités mais on peut aller plus loin dans ce contexte.

Sur ce plan du mécénat tellement important et insuffisamment développé il faut que des mesures incitatives se rajoutent à celles existantes.

Je préconise donc de militer pour que le taux de déduction de l'impôt sur les sociétés soit porté de 60 à 75 % pour le mécénat. Ce serait un signe fort donné aux entreprises pour qu'elles s'impliquent davantage, les plus importantes au niveau national et celles du tissu local auprès des clubs.

A propos de mesures fiscales ne pourrait on pas s'inspirer de l'article 16 de la loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (loi n° 2007-1223 du 21 août 2007) qui a institué un dispositif de réduction d'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) en faveur de l'investissement dans des petites et moyennes entreprises (PME) au sens communautaire.

Ce dispositif permet aux redevables de l'ISF qui le souhaitent d'imputer sur leur cotisation, dans la limite annuelle globale de 50 000 euros, 75 % du montant des versements effectués au titre de la souscription directe ou indirecte au capital de PME au sens communautaire ou de la souscription de titres participatifs de sociétés coopératives de production (SCOP), dans la limite annuelle de 50 000 euros. Après tout serait-il si inconvenant de considérer une association sportive développant des emplois dans le même cadre qu'une PME ? Certainement pas et puis l'association étant à but non lucratif on aurait l'assurance que l'argent versé serait immédiatement remis dans le circuit économique et contribuerait à sa vitalité. Cette mesure serait d'autant plus logique à mettre en place qu'elle serait justifiée par l'obtention de la notion d'utilité sociale. Imaginez là et regardez ce qu'elle peut représenter comme recettes supplémentaires.

Je crois à l'implication des entreprises aux côtés du mouvement sportif dans son ensemble et dans un contexte de mutualisation des actions et cette implication pourrait évidemment apporter un sérieux plus au sport français.

Il faut explorer la piste des organisations représentatives (MEDEF et CGPME) des entreprises françaises pour développer cette voie.

6.4°) Les paris sportifs en ligne

Concernant les paris sportifs en ligne, ceux-ci font débat car le problème se pose doublement : quid des garanties quant à l'éthique et qu'en attendre financièrement ?

J'ai fait une présentation en réunion de bureau exécutif d'une démarche à l'égard des sociétés de paris en ligne différente de celle à laquelle on pense immédiatement, à savoir celle d'une taxation des mises.

Le marché des paris connaît un essor considérable lié à son développement sur Internet, particulièrement s'agissant des paris sportifs. Les revenus en ligne sont estimés à 15,2 milliards de dollars pour l'année 2006 (Christiansen Capital Advisors), quand bien même ils sont illégaux dans plusieurs pays.

Toutefois, il est difficile de connaître l'ampleur exacte du phénomène et l'application des différentes législations est mise à mal par le caractère transfrontalier d'Internet. Ainsi, les Français se voient proposer des offres de paris en ligne depuis des sites exploités par des sociétés situées dans d'autres Etats membres, tels que Malte ou Gibraltar, dont les législations

sont très permissives. En l'état actuel de la législation française, ces offres de paris en ligne à destination du marché français sont illicites. La France, répondant à l'insistance de la Commission qui vise à lui imposer une ouverture maîtrisée du marché des jeux d'argent en ligne, a engagé une réflexion à propos d'un projet de réforme de sa législation. L'ouverture du marché (inéluçtable) ne devrait pas intervenir avant 2009, voire début 2010, c'est-à-dire après la présidence française de l'Union européenne. Elle devrait débuter d'ailleurs par une période expérimentale de deux ou trois ans.

Une structure interministérielle (autorité de régulation) devrait donc être créée, avec pour mission de délivrer aux opérateurs les licences qui leur permettront de pratiquer légalement des activités de jeux en ligne en France. Les opérateurs devront toutefois respecter un cahier des charges très contraignant et pouvoir justifier d'une adresse en France. Or, le développement considérable de l'offre en ligne de paris sportifs confronte le Mouvement Sportif français à deux problématiques : les suspicions de tricherie et le financement du sport. L'adoption par la France d'un nouveau modèle juridique d'organisation et d'exploitation des paris en ligne doit donc impérativement tenir compte des enjeux pour le Sport Français.

Ce nouveau modèle devra en tout état de cause préserver les intérêts éthiques et financiers du Mouvement Sportif français et réaffirmer deux principes : celui de solidarité et celui du respect des droits des tiers, notamment les organisateurs de manifestations sportives. Sur ce dernier point, même s'il faut attendre le résultat en appel, il faut rappeler l'importance du jugement rendu par le tribunal de grande instance de Paris le 30 mai, où deux sociétés de paris en ligne ont été condamnées pour non respect du droit des organisateurs et actes de parasitisme.

Le rapport Durieux préconise de mettre en oeuvre un système de licence reposant sur un cahier des charges décrivant précisément les conditions que les opérateurs devront remplir pour pouvoir proposer leurs services aux joueurs résidant en France et qui permettront d'assurer un haut niveau de protection de l'ordre public et de l'ordre social.

Les opérateurs disposant d'une licence dans un autre État membre ne seraient autorisés que s'ils ont obtenu une licence en France, ce qui revient à écarter explicitement le principe de reconnaissance mutuelle. Ces licences seraient délivrées par une instance de régulation unique à créer, qui serait notamment chargée de suivre les évolutions du secteur, de contrôler les opérateurs agréés et de les sanctionner le cas échéant. Les prélèvements, dont l'architecture devrait être revue, seraient maintenus au même niveau qu'aujourd'hui, tant pour les jeux en dur que pour les jeux en ligne. La proposition évoquée par Mr WOERTH, ministre

du budget, est celle d'une taxe de 2,5 % pour le sport, taxe qui évidemment s'ajouterait à celle que l'Etat français ne manquerait pas d'appliquer à l'ensemble des Jeux en ligne pratiqués à travers les sociétés dûment répertoriées et respectant le cahier des charges français. Deux questions se posent au premier abord : la première est d'être sur que ce prélèvement de 2,5 % soit véritablement un plus et qu'il ne sera pas une compensation à un désengagement budgétaire, la deuxième est relative à l'attractivité de l'offre. J'aimerais rappeler pour bien situer les enjeux que le chiffre d'affaires de la FDJ est de l'ordre de 10 milliards d'euros, que les taxes sur les paris en ligne sont gratuites à Malte et de 1% à Gibraltar et que 92% des mises sont redistribués dans ces derniers cas aux parieurs.

Compte tenu des clauses du cahier des charges, l'offre légale pourrait donc se révéler beaucoup moins attractive en France que celle proposée aujourd'hui dans d'autres États. Il convient d'ailleurs d'indiquer que d'ores et déjà certaines sociétés de paris en ligne ont fait savoir que le marché français ne saurait être intéressant s'il devait être par trop différent des autres pays européens au niveau de la taxation.

Compte tenu de l'enjeu éthique il est évident par ailleurs que les garanties ne pourront être obtenues que dans un cadre international et que le CIO et les associations continentales de CNO telles que les COE devront être étroitement associées aux différentes démarches. Il ne faut pas perdre de vue qu'Internet n'a pas de frontière et qu'une réglementation franco-française ne saurait être efficace à elle seule.

La question qui se posera est de savoir si le niveau de taxation qui va être fixé ne sera pas dissuasif pour les sociétés et pour les parieurs.

Il y a alors deux voies possibles compte tenu de la mise en route par l'Etat français d'un cahier des charges à respecter avec des droits et des devoirs pour les sociétés de paris en ligne.

La première voie sera celle de la redevance (fixée pour l'instant à 2,5%) avec les inconnues (taxes autres, niveau général de jeu, influence sur le CA de la FDJ,..) précédemment énoncées.

La deuxième consiste à imaginer des partenariats avec là aussi plusieurs hypothèses.

La première pourrait être celle d'un modèle calqué sur celui de l'AMA, c'est-à-dire une collaboration totale entre états et mouvement sportif au niveau international. Dans un premier temps ce partenariat pourrait être imaginé au niveau européen et managé par l'UE et les COE. Je pense qu'il conviendrait alors d'établir par l'intermédiaire du CIO un code éthique maximaliste que les sociétés de paris en ligne devraient s'engager à respecter scrupuleusement pour pouvoir bénéficier d'un label « officiel ». Ce label permettrait aux joueurs d'avoir un minimum de garanties sur l'organisation des paris faits par la société labélisée. Ce label s'il ne

garantit pas dans l'absolu me semble tout aussi efficace que les éventuelles sanctions pénales encourues dans tel ou tel pays car sa privation ruinerait à jamais les perspectives de développement de la société de paris en ligne.

Cette perspective de label « officiel » serait la première étape d'un partenariat entre les sociétés de paris en ligne et le mouvement sportif qui devrait permettre un ticket « gagnant-gagnant » où chacun aurait intérêt à ce que tout fonctionne correctement et avec un développement maîtrisé.

Les aspects devraient répondre à deux paramètres : solidarité et respect des droits des tiers.

Pour ce qui est de la solidarité, en considérant les seules sociétés labélisées mentionnées au paragraphe précédent, il est possible d'envisager un versement partenarial des sociétés labélisées à l'association des COE qui se chargerait alors de répartir le montant partenarial (qui peut être élevé compte tenu des sommes en jeu) au niveau des différents CNO selon des critères à définir. Le label de qualité a un prix même s'il doit être essentiellement lié au respect d'un code éthique. Il faudra toutefois éviter les confusions, c'est pour cela que le rôle du CIO est incontournable car il serait inconvenant que certains sites puissent se prévaloir d'une légitimité « olympique » à travers un CNO s'ils ne l'avaient pas du CIO. La principale difficulté et non des moindres est que dans certains pays, en Italie notamment, les paris sportifs financent déjà et même fortement le fonctionnement du sport. La perspective de label officiel ne me semble toutefois pas contradictoire avec un partenariat de niveau international qui est le meilleur garant de l'éthique des paris.

Et si dans le futur les paris sportifs gérés par le CIO en accord avec les gouvernements étaient la solution d'un financement mondialisé du sport ? Ce qui semble utopique aujourd'hui pourrait arriver plus vite qu'il n'y paraît.

Pour l'instant nous n'en sommes qu'au niveau des hypothèses et le plus rationnel est de faire des propositions tenant compte du contexte français.

Il peut sans doute y avoir mieux pour le sport français que la taxe évoquée de 2,5% dont je le répète les effets seront liés au niveau de taxation général et c'est là que se situera le nœud du problème.

Si ce taux était trop élevé et on peut avoir certaines craintes qu'il en soit ainsi à la lecture du rapport Durieux, il faudrait s'attendre à des recettes fiscales beaucoup moins importantes que les sommes mises laissent imaginer.

J'en viens donc à la deuxième hypothèse de type partenarial mais ce coup-ci au niveau français en partant du principe qu'un accord de ce

type avec les sociétés de paris en ligne conduisant à du mécénat envers le mouvement sportif aurait l'avantage de générer plus de moyens vers le mouvement sportif, même si pour l'Etat il aurait l'inconvénient d'en générer moins (il faudra bien un jour ou l'autre définir précisément le but recherché en termes de financement). De plus la légitimité acquise par les sociétés de paris en ligne du fait de cet accord leur donnerait aussi des devoirs et procurerait plus de garanties d'éthique et de respect des règles.

Convaincu que c'est l'intérêt du sport français qui doit être prioritaire dans l'analyse du contexte, il me semble qu'il faut que soit explorée la voie d'un accord de type partenarial entre le mouvement sportif et les sociétés de paris en ligne dans le cadre du futur cahier des charges.

Je suis persuadé qu'il serait intéressant de faire un appel d'offres auprès des principales sociétés de paris en ligne pour les inviter à faire part de leurs offres en matière de mécénat sportif.

Pour 1 milliard d'enjeux, la taxe de 2,5 % rapporterait au sport 25 millions alors que le produit des jeux (différence entre les mises et les gains) est actuellement de 80 millions environ. Je crois que nous ne devons pas faire abstraction de cet aspect partenarial de type mécénat et devons selon le cas négocier avec l'Etat la formule de rendement optimal dans un contexte de responsabilités partagées.

6.5°) Quelles clés de répartition ?

Reste dans cette évolution du modèle français à fixer les clés de répartition au niveau des fédérations.

Je crois indispensable que l'évaluation des actions fédérales prenne une autre forme que l'actuelle convention d'objectifs, d'abord parce que les discussions avec le ministère sur les moyens affectés à l'année en cours ont lieu très tardivement et quand elles donnent lieu à une diminution significative (ce qui a été le cas cette année pour les fédérations non olympiques) cela conduit à des situations très délicates.

Il paraît donc indispensable de disposer d'un plan sur 4 ans révisable à mi mandat en fonction de la réalisation des objectifs fédéraux ou non. Il faut bien évidemment un groupe d'experts pour évaluer et suivre la mise en œuvre de la politique fédérale et ce groupe doit être indépendant. Il doit être à l'image du Conseil Supérieur du Sport c'est-à-dire être composé à partir de personnes proposées par chacune des 4 entités lesquelles

devront recevoir leur aval. Ce groupe d'experts serait financé par le budget général du sport avec un contrat spécifique permettant d'éviter un lien de subordination avec l'Etat. Il me semble en effet impératif que la mission d'évaluation et de conseil soit menée par des hommes et des femmes qui pourront agir en totale indépendance et dont la légitimité sera issue des 4 entités partenaires et pas seulement du seul Etat. La discussion sera alors axée principalement sur les actions effectuées ou à venir sur les domaines d'activité des 4 modules précités, avec un financement correspondant à chacun d'eux. Il est évident que le fait de sortir le contexte lié au développement (hormis le CNDS clubs) du champ de financement via l'Etat va forcément perturber les habitudes d'où la nécessité de prévoir la transition sur une olympiade.

7°) Les équipements

La France a pris du retard en la matière et les causes en sont multiples. Il faut que chacun s'interroge sur le sujet car l'aspect financier ne suffit pas à tout expliquer. Sans doute le mouvement sportif a t'il aussi pêché par un suivi trop marqué des normes compétitives alors qu'en certains lieux il aurait mieux valu faire simple mais faire, peut être aussi y a-t-il eu insuffisance de dialogue et de concertation entre les différents acteurs concernés, notamment avec les collectivités territoriales principal financeur du dispositif. Il me semble que pour être plus cohérent il faudrait distinguer 4 types d'équipements :

Ceux de niveau international, ceux de niveau national, ceux de niveau régional et enfin ceux de niveau local.

Resterait à définir le qui fait quoi et le qui paie quoi, incluant dans le propos où sont les limites d'utilisation du CNDS.

Enfin rejoignant ce qui a été dit à propos de la relation entre sport scolaire et sport associatif comment optimiser l'utilisation des équipements ? C'est aussi un point crucial car on a trop souvent dans notre pays résolu la question de la construction sans appréhender suffisamment celle du fonctionnement.

En confiant aux collectivités territoriales le soin de piloter la cellule en charge des équipements et compte tenu de la nécessité d'avoir des études de terrain, on peut espérer gagner en efficacité et performance sur ce domaine des équipements où les intervenants sont multiples et la cohérence de plus en plus nécessaire.

Les exemples sont nombreux du partenariat public-privé pour construire ou rénover des équipements sportifs. Ces partenariats sont la solution de l'avenir et le fonctionnement collégial à responsabilités partagées devrait pouvoir l'améliorer. Il faudra quand même au moment des études de faisabilité se poser la question essentielle de l'utilisation et de la

gestion des équipements. C'est ce que fait le CIO qui demande dans les dossiers de candidature à ce qu'il n'y ait pas « d'éléphants blancs ». Si l'on prend l'exemple olympique on constate que les stades nautiques d'eaux vives (construits par une firme française : hydrostadium) de Sydney et Athènes ont des destins totalement différents : celui de Sydney s'avère insuffisant pour satisfaire la demande et celui d'Athènes est un échec économique. Pour deux équipements identiques on a une réussite et un échec en matière de gestion comme quoi ce cas pourrait aussi se produire chez nous et il met en exergue le caractère indispensable d'une étude préalable à laquelle le mouvement sportif doit être étroitement associé, ce qui n'est pas toujours le cas malheureusement.

8°) Les grandes organisations

Notre pays a maintes fois prouvé par le passé qu'il était capable d'organiser parfaitement de grandes manifestations. Ce n'est pas que sur le plan de cette capacité organisationnelle que le problème se pose mais davantage sur les conditions à remplir pour obtenir de la part d'un congrès ou conseil d'une fédération internationale l'honneur d'organiser. Il faut tout d'abord indiquer qu'avec l'émergence de nouveaux pays candidats à l'organisation, le niveau d'exigence a augmenté et qu'il ne suffit plus de prendre date comme il y a quelque temps. Quelques conditions nécessaires sont à remplir. Il faut un équipement de qualité, un budget fiable sachant que les FI se réservent en général les droits TV et marketing, la garantie d'un signal international de télévision (impossible à avoir avec France TV dans le contexte actuel) et une équipe d'organisation compétente et passionnée. Elles ne sont plus suffisantes pour être sûr de réussir car l'aspect lobbying est devenu essentiel. Pour effectuer un lobbying de qualité il faut de la disponibilité, être capable de s'exprimer au moins en anglais et disposer de quelques moyens financiers pour payer une ou quelques invitations.

Si de plus vous êtes en situation d'organiser des compétitions de moindre importance ou des colloques, ou des congrès la ou les années précédentes, vous marquez des points et récoltez la mise au moment opportun. Nos amis italiens sont passés maîtres dans cet art et il ne faut pas chercher ailleurs les raisons de leur forte présence internationale, d'autant plus soulignée qu'elle est souvent comparée à la nôtre. Une stratégie pour une meilleure présence des dirigeants français dans les fédérations internationales doit pouvoir être mise en place et des moyens y être affectés.

Regardons les faits au niveau des congrès ou colloques organisés sous l'autorité du C.I.O. Il y a un congrès tous les deux ans, plus un congrès du sport pour tous de même périodicité, plus le congrès Sport Accord chaque année et nous ne sommes jamais candidat à l'organisation de l'un ou de l'autre, c'est factuel et c'est aussi un handicap dans la démonstration d'une ambition internationale.

Les budgets à mettre en œuvre pour le lobbying international ne sont pas négligeables ni forcément très élevés mais il faut les trouver, d'où le caractère indispensable d'une stratégie internationale pour aborder les différents dossiers de candidature et aussi les planifier pour qu'il puisse en être ainsi. Il faut aussi qu'il y ait une facilité de décision et de mise en œuvre des moyens d'où la nécessité d'un pilotage souple à capacité de décision rapide.

Il faut aussi qu'il y ait une politique coordonnée de réalisation des équipements susceptibles d'accueillir de grandes manifestations et la garantie de financement. Sur ce dernier point il me semble que la gouvernance partagée évoquée précédemment devrait permettre d'apporter des solutions. Il est effectivement difficile voire impossible de demander au seul organisateur sportif de garantir le financement et c'est difficile aussi de le faire de la même manière avec une collectivité, la possibilité d'une répartition des garanties sur les quatre piliers de la gouvernance dans le cadre d'un financement par blocs me paraît pouvoir résoudre une difficulté à laquelle tous ceux qui ont organisé un événement de portée internationale en France ont été confrontés.

Equipements, budget, équipe d'organisation, sur ce dernier point il n'est pas normal que l'expérience ne soit pas plus partagée et il y a beaucoup à espérer sur ce domaine. Il me semble là aussi que dans le cadre du module piloté par le CNOSF la mise sur pied d'un groupe d'experts est à envisager très rapidement. Ces experts seraient en charge de procéder à l'évaluation des dossiers de candidature et apporteraient par la suite à l'organisateur leur expérience et leur connaissance de l'organisation. Sur le plan financier ce pourrait être aussi une garantie supplémentaire que d'avoir des personnes connaissant les risques et écueils à éviter pour veiller au bon ordonnancement des dépenses.

Reste la question du signal de télévision qui rejoint l'indispensable implication du mouvement sportif dans une chaîne voire dans sa chaîne, sujet évoqué plus loin.

La possibilité pour le sport français de gagner les prochains challenges internationaux, notamment le plus beau d'entre eux, celui qui touche aux Jeux Olympiques, sera fonction de sa capacité à s'organiser en conséquence et à s'appuyer sur des réalisations tant organisationnelles que structurelles portées par le mouvement sportif.

9°) Les nouvelles pratiques

Certains ont encore du mal à l'admettre, d'autres à le comprendre, pourtant le club d'autrefois a vécu, celui où l'on ne faisait que de la compétition, où l'on ne pensait qu'à travers la compétition. Cela ne veut pas dire que le club doit perdre son identité compétitive, bien au contraire, celle-ci doit rester son âme, sa vitrine, le cœur de son histoire, mais elle ne doit plus être la seule dans le panel d'activités que le club sportif peut et doit offrir à ses adhérents. Il est toutefois indispensable que cette ouverture à de nouvelles pratiques et par tant à de nouvelles populations de membres soit accompagnée d'une évolution des mentalités et des moyens au sein de l'association car il ne suffit pas de décréter qu'on veut accueillir d'autres publics et offrir d'autres pratiques pour que cela se fasse pour la satisfaction de celles et ceux que l'on accueille et sans que l'équilibre général du club en soit affecté.

Il n'est pas facile de s'adapter à l'accueil de publics aussi diversifiés que les seniors, les personnes à mobilité réduite, celles s'inscrivant dans le cadre de l'école après l'école, les pratiquants de loisir, ceux issus de l'entreprise ou encore de milieux défavorisés. Alors il faut que le club s'adapte et qu'on l'aide à le faire car son adaptation ne pourra se faire que si elle est liée à une amélioration des équipements et avec un encadrement formé et dédié. C'est la raison de la mise en place du label d'Utilité Sociale et aussi de la possibilité pour les fédérations de bénéficier de formations délivrées par leurs soins et labélisées aux fins d'emplois sportifs dans les clubs. Il n'est pas question ici de demander à tous les clubs de pouvoir accueillir tous les types de population cités plus haut, il est simplement question de dire que le club doit s'ouvrir à une pratique diversifiée et qu'il faut l'accompagner pour ce faire.

Il en va du futur du mouvement associatif et de sa contribution à la société française. Il faut sans cesse expliquer que le club crée du lien social et une passerelle intergénérationnelle. A une époque où chacun se plaint de la perte de repères, de la montée des incivilités et des égoïsmes, le mouvement sportif doit être fier de rappeler que le club est un lieu d'accueil stabilisant qui offre une vie sociale et l'apprentissage du respect des autres et du bien commun, celui que l'on acquiert en devenant membre. Tout cela n'est pas rien, même si la quantification est diffuse alors qu'elle est si facile à utiliser par ailleurs dans les critères de jugement.

L'action du mouvement sportif grâce à sa capacité à proposer de nouvelles pratiques lui permet de rayonner sur des domaines aussi divers que ceux de la santé, du tourisme, de l'éducation, de l'emploi ou encore de l'aménagement du territoire.

C'est pour cela qu'il est absolument nécessaire que l'on sorte du schéma de la relation avec le seul ministère des sports ou pire de la jeunesse et des sports car le sport s'adresse désormais au plus grand nombre et que l'on aborde la relation partenariale avec l'Etat dans sa dimension la plus large en mettant en avant le rôle multiservices du mouvement sportif. C'est cette dimension bien plus large que la seule dimension compétitive qui doit conduire à une autre forme d'organisation et à la mise en place de mesures en faveur de l'activité associative, y compris celle des domaines autres que celui du sport.

Peut être aussi devons nous réfléchir à organiser une démonstration de masse en organisant une journée « sport-santé » où tous nos pratiquants de club seraient amenés à courir ou faire du sport. Plus nous serions nombreux plus nous marquerions les esprits sur le rôle du mouvement sportif dans sa dimension sociétale.

10°) La formation, l'emploi

Je commencerai par les propos de Philippe Blain exprimés dans le livre blanc « La raison du plus sport » :

«... Les clubs sportifs ou les associations ont besoin de personnel d'encadrement. Je dirais même que ces éducateurs ou entraîneurs sont la clé de voûte du système. Mais le sport n'est pas un laboratoire universitaire, il est avant tout une activité de terrain. L'éducateur ou l'entraîneur est auprès de ses élèves ou de ses athlètes pour leur faire ressentir l'activité, les aider à se dépasser ou simplement à prendre du plaisir dans la pratique. C'est le terrain qui doit sélectionner les candidats chez qui on décèle cette capacité et cette passion à faire partager sa connaissance de la pratique d'une ou de plusieurs activités sportives. La formation universitaire ne doit venir qu'en complément pour leur apporter les outils nécessaires à leurs interventions. Si nous voulons que le sport retrouve toute sa place et qu'il remplisse son rôle éducatif, nous ne devons pas avoir sur le terrain des diplômés qui font ensuite l'expérience du terrain mais plutôt des gens qui ont des habilités de terrain et à qui on transmet les connaissances nécessaires à une meilleure efficacité... »

Ces propos illustrent l'enjeu essentiel de la formation avec la reconnaissance des « diplômes de terrain ». C'est aujourd'hui très loin d'être le cas et on est même en train de faire le contraire.

Par ailleurs il est vital pour le mouvement sportif de gommer le paradoxe extraordinaire qui consiste à ce qu'il soit dans le même temps jugé suffisamment responsable pour être employeur dans son activité spécifique et insuffisamment responsable pour délivrer des diplômes permettant d'enseigner cette activité dans ses clubs.

Nous pouvons donc être légitimement très inquiets par le contenu du rapport établi par Mr Jean BERTCH car c'est exactement ce qu'il faut éviter qui risque de se produire. Si vous le lisez vous pourrez vérifier que même pour le niveau IV dont il est reconnu qu'il concerne la plus grande partie (80 %) des emplois du secteur sport, il est écrit qu'il convient de poursuivre et encadrer ces formations au sein des établissements du MSJSVA. Même s'il est préconisé un lien avec les formations du mouvement sportif, à aucun moment n'apparaît la possibilité de labelliser les formations fédérales sauf pour les emplois de type saisonnier, à temps partiel ou bénévole et encore en passant par les CQP pour ces types d'emplois. On appréciera qu'il n'y ait aucune perspective offerte pour les formations fédérales autrement que pour les trois types précités. C'est tout simplement humiliant.

C'est pour cela que les propositions votées à l'unanimité lors de l'Assemblée générale du 21 mai 2008 devront être défendues avec la plus grande énergie pour obtenir satisfaction. Je les rappelle ici :

Ajout d'un 3ème paragraphe à l'article L.211-2 du code du sport (partie législative) :

« Les certifications délivrées au nom de l'Etat ou inscrites sur demande et portant sur l'encadrement des activités physiques et sportives contre rémunération ne peuvent être créées qu'après avis, de la ou les fédérations (s) concernée(s), porté par le CNOSF »

Ajout d'un 4° à l'article L.131-15 (partie législative)

« Les fédérations délégataires organisent les formations de l'encadrement technique de leurs disciplines et délivrent les certifications obtenues à l'issue des formations qu'elles mettent en place. »

Ajout d'un 3° à l'article L.131-16 (partie législative) :

« Les fédérations délégataires édictent les modalités de certifications de leurs encadrements techniques en lien avec les formations qu'elles assurent. »

Ajout d'un 5° à l'article R.131-32 (partie réglementaire)

« Les règles techniques édictées par les fédérations sportives délégataires comprennent les modalités de certifications de leurs encadrements techniques en lien avec les formations qu'elles assurent.

» et enfin :

Création de l'article R.212-7 (partie réglementaire)

« Le Directeur Régional délivre et notifie l'habilitation des organismes chargés de la mise en oeuvre des formations relatives à toute certification permettant l'encadrement des APS contre rémunération. Il doit au préalable recueillir l'avis de la ou les fédérations concernées par la dite certification. Dans l'hypothèse où la décision du Directeur Régional concernant l'habilitation est contraire à l'avis de la ou des fédérations concernées, il doit motiver sa décision et solliciter l'arbitrage de la Direction des Sports. »

Ce sont effectivement les points essentiels à obtenir pour que la formation puisse effectivement répondre aux aspirations et responsabilités du mouvement sportif. Là aussi comme sur d'autres points il est fondamental d'être unis et d'être convaincus qu'il n'y a qu'ensemble que l'on pourra faire évoluer les choses. C'est dans ce but qu'a été créé l'IFOMOS dont les priorités sont de mutualiser les pratiques existantes, de défendre les valeurs véhiculées par le mouvement sportif et de proposer des formations répondant aux besoins du secteur, il doit se positionner en « fédération » des instituts fédéraux existants, faire jouer la mutualisation des connaissances et des moyens, définir et rationaliser l'offre de formations sur l'ensemble du territoire.

Ce dernier point est particulièrement important car l'offre de formation ne peut être crédible que si elle évite les superpositions.

On pourrait s'interroger dans ces conditions sur l'intérêt qu'il y aurait à confier le pilotage de la cellule formation emploi aux entreprises plutôt qu'au mouvement sportif. Certes mais en la matière les entreprises ont une expérience inégalée et le mouvement sportif peut et doit forcément en tirer le plus grand profit. Il n'y a pas de raison objective pour que le modèle emploi-formation de l'entreprise ne soit pas transposable à l'associatif sportif. De plus le domaine de l'emploi sportif est multiple car il est composé pour le mouvement sportif des clubs, comités départementaux ou ligues régionales avec des emplois d'accueil, d'animation ou d'entraînement mais aussi administratifs ou de maintenance. Enfin le mouvement sportif a la préoccupation du lien avec l'entreprise, en particulier pour les athlètes de haut niveau et pour la pratique sportive au sein de l'entreprise.

Concernant la formation des dirigeants, il faut d'abord qu'elle soit conçue comme devant être un véritable plus pour ces derniers. Son contenu est donc fondamental mais aussi l'acquis par le contact avec les autres, et on rejoint là les aspects de mutualisation. La formation des dirigeants est une des clés pour une progression d'ensemble du sport français, on peut là aussi espérer que l'implication des entreprises soit un élément dynamisant.

11 °) Le haut niveau

Je vais simplement énoncer ce qui me semble être les grands principes :

Le premier est que ce soit la fédération qui en fixe les objectifs, définisse la politique et les moyens tant humains que financiers qui vont avec et assure la réalisation des actions.

Le deuxième est que chaque sport a sa spécificité dans l'approche du haut niveau et qu'il est donc impossible d'imaginer un formatage. Le seul point commun à toutes les disciplines est qu'il faut offrir aux athlètes les conditions de préparation à la haute performance. Chez nos amis anglais, UK sports assure un véritable salaire aux athlètes qui font partie de la liste de haut niveau. On pourrait s'en inspirer tout en étant très soucieux de l'après carrière pour lequel le lien avec le monde de l'entreprise dont il a été question plus tôt doit être amélioré afin que soient utilisés au mieux les potentialités de l'athlète et les acquis engrangés durant sa carrière. Le haut niveau ne peut pas être dissocié de la réalisation de l'athlète sur le plan humain. Il faut donc absolument veiller au respect d'un double projet sportif et humain pour éviter les errances de certains sportifs de haut niveau parfois vues dans le passé.

Le troisième est qu'il requiert de plus en plus de professionnalisme et d'engagement, d'où deux nécessités : le confier à un encadrement professionnel lui aussi de haut niveau et veiller à renouveler cet encadrement pour lui éviter l'usure, ce qui impose de planifier l'évolution de la carrière professionnelle autant que faire se peut.

Le quatrième est que l'expérience des uns peut être utile aux autres et ceci est vrai tant sur le plan national entre disciplines sportives que sur le plan international à l'intérieur d'une seule.

C'est pour cela qu'il faut que le groupe en charge du haut niveau soit managé par des experts à la compétence reconnue et dont le choix doit être fondé sur ce seul critère.

Le haut niveau de chaque fédération doit rester sous la responsabilité de celle-ci et en particulier de son DTN qui en est le maître d'œuvre. Il me semble donc logique et efficace que la concertation ait lieu directement entre les DTN et les experts indépendants du module chargé du haut niveau.

J'ajouterai que la présence d'un médecin dans celui-ci permettrait sans doute d'harmoniser les relations entre équipe technique et équipe médicale permettant ainsi d'éviter certaines ruptures comme vues ces derniers temps (le médical doit être inclus dans les missions liés au module en charge du haut niveau).

Par ailleurs pour disposer d'un haut niveau performant il ne suffit pas d'avoir les moyens tant humains que structurels et financiers de la performance. Nous avons aussi des progrès à faire sur deux points importants, la détection et l'après carrière, ce dernier point rejoignant la nécessité d'un double projet. Ces deux éléments font aussi partie des perspectives de mutualisation des ressources et il sera important de les optimiser.

Le haut niveau est une vitrine et celle-ci est essentielle pour la dynamique associative. L'accession à la performance ne peut se concevoir sans remise en cause permanente. Ce que les Anglais ont fait en 96 doit nous montrer qu'il faut s'ouvrir à ce qui se fait ailleurs et ne pas hésiter à bousculer nos habitudes. Il ne s'agit pas que d'une question de moyens, même si ceux-ci sont essentiels, la méthodologie compte aussi et l'originalité ne dure que peu de temps.

12°) Les cadres techniques

Je suis de ceux qui ont toujours défendu le système des cadres techniques. J'ai toujours souligné aussi la complexité de leur fonctionnement de mis à disposition avec une pluralité de comptes à rendre.

Il y a en France 1650 CTS en activité en 2007. La RGPP prévoit de ne remplacer qu'un cadre sur deux partant à la retraite. Là aussi nous pouvons nous positionner pour conserver les acquis ou nous interroger objectivement.

Le nombre de cadres techniques a peu varié depuis une quinzaine d'années et durant ce temps la professionnalisation des clubs, comités départementaux et ligues régionales a vécu une dynamique exceptionnelle. Il faut donc analyser les besoins du mouvement sportif dans un contexte où l'encadrement a spectaculairement évolué et devrait encore le faire dans les années à venir.

Comme exprimé déjà à propos du financement général du sport il me semble qu'il faut simplifier et concevoir ce qui relève du niveau national et ce qui incombe à une certaine décentralisation des actions et des responsabilités.

Partant du principe que la fédération doit assumer la gestion du haut niveau, de la formation, des organisations nationales et de la promotion de ses activités il faut qu'elle ait une équipe de cadres « nationaux » faisant partie de l'équipe technique nationale, directement managée par le DTN et ayant les moyens de fonctionner. La question du développement doit pouvoir être gérée au niveau local et managée différemment. Il conviendra donc que sur la prochaine olympiade soit établi un plan d'évolution progressive de la fonction de cadre technique régional agent de l'Etat vers celle de cadre territorial dépendant des autorités locales, une possibilité étant que l'employeur en soit le mouvement sportif en partenariat avec les collectivités et les entreprises. C'est pour cela qu'il faudra accepter l'idée d'une évolution du CNDS clubs pour peu que quelques conditions soient remplies (cf précédemment). Il faut réfléchir en termes d'emplois sportifs si l'on veut que le développement des activités soit effectif. On peut imaginer ainsi avec un financement croisé que près de 5 000 emplois soient créés dans les ligues régionales et comités départementaux aux fins de formation, développement et perfectionnement sportif. Il faudra y penser en termes d'efficacité et de performance. Peut être aussi que l'implication des entreprises dans le contexte formation emploi permettra de dégager quelques ressources supplémentaires dans ce sens.

Chacun aura compris qu'en modifiant la gestion du CNDS régional et celle des cadres techniques régionaux se posera la question de l'évolution des directions régionales de Jeunesse et Sports et de leurs missions. Encore une fois, il ne s'agit pas de parler de disparition mais de simplification et d'allègement du rôle de l'Etat dans un contexte de responsabilités partagées.

Enfin et c'est important il me semble indispensable de revenir sur le positionnement des cadres techniques par rapport à l'Etat et à la fédération.

La directive sur le statut des cadres techniques de décembre 2005 a fait passer la nomination du Directeur Technique National de « par le ministre sur proposition du président de la fédération » à « par le ministre après avis du président de la fédération ». Comme les mots ont leur importance il est évident que le remplacement de « sur proposition » par « après avis » n'est pas anodin. Il a une conséquence grave, c'est que le DTN qui était jusqu'à il y a quelques années d'abord au service de la fédération est en train de devenir d'abord au service de l'Etat. Le risque existe d'une forme de rupture alors que les conditions de réussite sont justement qu'il y ait une relation de confiance entre président et DTN.

Bien sur que la plupart des couples fonctionnent ainsi mais la meilleure manière d'en garantir la pérennité est certainement d'éviter la dépendance trop marquée de l'un comparativement à l'autre.

Le système de la direction technique nationale est une richesse pour le sport français, il faut le garder comme étant celui d'un corps de techniciens sportifs employés de l'Etat (tous ne peuvent pas bénéficier d'un contrat de droit privé fédéral !) et placés auprès des fédérations sportives au service de celles-ci. En fait ce positionnement naturel devrait revenir logiquement avec une gouvernance modifiée.

Par contre il risquerait d'aller davantage dans la direction soulignée de ces dernières années si cette gouvernance n'évolue pas, avec les risques que cela induit pour l'unité de la pratique sportive et pour le rayonnement des fédérations.

13°) La communication

Je ne surprendrai personne en disant que nous sommes dans une société où la communication est devenue essentielle. Il faut donc s'organiser pour faire et faire savoir. La multiplicité des possibilités de communication fait qu'il y a de moins en moins de dépendance vis-à-vis de certains médias et de plus en plus de possibilités de développer sa propre communication. J'ai milité fortement et depuis une dizaine d'années pour une chaîne de télévision différente et qui serait véritablement la chaîne de tous les sports. Après être passés par la perspective d'une chaîne sur TPS puis par celle d'un canal sur la TNT détenu par France Télévision, nous sommes arrivés au projet d'Orange Sports TV qui associe télévision par ADSL, internet et téléphone mobile. J'ai toujours dit et je redis qu'il faut voir ce projet comme une chance, celle qui nous est offerte de faire la démonstration que le produit de l'ensemble des sports peut être attractif. C'est sans doute un des exemples les plus marquants de l'effet de la mutualisation. Je suis conscient que dans un premier temps c'est la participation financière du CNOSF qui est l'élément dynamisant de l'opération mais je suis confiant dans le fait que nous pouvons faire changer les choses et qu'une chaîne sportive pilotée par le mouvement sportif est envisageable, et pourquoi pas sur la TNT, c'est un objectif à avoir. Quand on voit les sommes mises en jeu pour le seul football dont le potentiel de téléspectateurs prêts à payer à l'année est de l'ordre de 4 à 5 millions d'unités, on peut se dire qu'il y a aussi un public intéressé par une pluralité de sports et d'événements. C'est sur cette notion d'événements sportifs qu'il faut s'appuyer : il y a des événements majeurs de sports dits mineurs et l'inverse évidemment. Il ne s'agit pas d'opposer les sports les uns aux autres, il s'agit d'être plus forts ensemble.

Une étude sérieuse montre que le budget d'une chaîne sportive pouvant répondre aux préoccupations et espérances du mouvement sportif est de l'ordre de 15 millions d'euros annuels, à condition qu'il n'y ait pas d'achats de droits télévisuels. C'est moins que ce que France TV a proposé à la Ligue 1 pour obtenir de sa part l'octroi d'un magazine hebdomadaire d'1 heure sur ses antennes et ceci est à méditer. En tous cas cette chaîne sportive permettrait de résoudre le problème de la garantie d'émission d'un signal international lors des manifestations placées sous la directive de fédérations internationales ou européennes et exigeant qu'il en soit ainsi.

La communication ne se limite pas aux seuls médias télévisuels, y compris internet. Radios et presse écrite ont un rôle important à jouer et là aussi le mouvement sportif devra s'interroger pour avoir une démarche de mutualisation.

Reste enfin la question de la prise de parole du CNOSF. Pour moi il n'y a pas d'hésitation à avoir : le CNOSF doit donner son point de vue sur tous les sujets qui touchent au sport, il s'agit pour lui de le faire dans le respect des principes de base du mouvement sportif qui sont tout simplement en accord avec les valeurs humanistes du sport.

C'est en étant présent avec une communication active que le CNOSF pourra franchir un palier supplémentaire qui fera de lui l'acteur majeur du sport français.

14°) Les déviances

Ce sujet nécessite que tous les acteurs du sport aillent dans le même sens.

C'est peut être sur ces aspects de lutte contre le dopage, contre la violence dans les stades, contre le racisme ou encore la tricherie que le partenariat entre les pouvoirs publics et le mouvement sportif doit être le plus étroit possible. Le mouvement sportif a un rôle essentiel à jouer en matière de prévention car la répression ne peut être efficace à elle seule même si elle est nécessaire.

Concernant le dopage en particulier, la loi française a évolué et désormais le sportif reconnu dopé n'encourt pas seulement des sanctions sportives prononcées par le pouvoir sportif mais aussi des sanctions pénales s'il est lié à la détention de produits servant au dopage. L'avenir dira si ces possibilités de sanction supplémentaires s'avèreront suffisamment dissuasives, on peut l'espérer en tout cas. Personnellement j'aurais aimé, et je pense qu'on devrait militer en ce sens, qu'il y ait la possibilité de sanctions pénales et financières liées à

un préjudice, celui subi par le sport pour dégradation d'image et celui subi par les sportifs sains. Pour ces derniers en effet le préjudice est double : celui d'avoir concouru à armes inégales d'abord et celui d'être suspecté ensuite. Le sportif sain subit obligatoirement une double peine, pourquoi n'en serait-il pas de même pour celui qui triche ? Je suis convaincu qu'il faut que les sportifs sains soient confiants dans le système et pour cela il faut qu'au-delà des capacités des contrôles la valeur des sanctions les rassurent.

Pour ce qui est de la violence dans les stades, le mouvement sportif doit œuvrer pour que soient évitées les tensions qui exacerbent les passions. Il me semble donc essentiel de rappeler certains joueurs, entraîneurs ou présidents de club des sports les plus médiatisés à un minimum de réserve car c'est aussi de leur pondération que viendra l'exemple à suivre pour le public.

15°) Résumé des principales propositions

- ▶ Mise en place d'une gouvernance partagée avec :
 - * Création d'un Conseil Supérieur du Sport
 - * Création de 4 modules de gouvernance en charge des équipements, des relations internationales, du haut niveau et des aspects formation-emploi.
 - * Développement des activités au niveau local

- ▶ Le financement :
 - * Maintien du budget actuel et du CNDS
 - * Implication directe des entreprises
 - * Partenariat avec les sociétés de paris en ligne plutôt que taxation
 - * Mesures de valorisation de la licence
 - * Mesures en faveur du mécénat
 - * Mesures fiscales liées à l'ISF

- ▶ Le club :
 - * Création de la notion d'utilité sociale
 - * Lien accru avec l'école
 - * Adaptation aux nouvelles pratiques
 - * Mesures fiscales : mécénat et ISF
 - * Valorisation de la licence

► La fédération :

- * Convention d'objectifs sur 4 ans avec financement par activité
- * Recentrage sur les missions de base
- * Equipe technique nationale
- * Reconnaissance des diplômes fédéraux
- * Révision de la directive technique de décembre 2005
- * Mesures de valorisation de la licence

► Le CNOSF

- * Doit être à terme le pilote de l'organisation du sport en France dans un modèle à gouvernance partagée et responsabilités réparties
- * Doit promouvoir l'ambition internationale de la France
- * Doit être fédérateur et garant de l'unité du mouvement sportif
- * Doit être initiateur de projets en particulier mutualisés
- * Doit être régulateur, le sport doit rester au service de l'homme
- * Doit communiquer au nom du mouvement sportif

► Le Secrétariat d'Etat aux Sports

- * Doit évoluer vers un partage des responsabilités
- * Etre un facilitateur d'actions et un pourvoyeur de moyens
- * Assure les relations avec le parlement, les autres ministères et ses homologues étrangers
- * Evolution des DD et DRJS

16°) Conclusion et calendrier

Comme indiqué en préambule je crois indispensable que le CNOSF aborde avec des propositions concrètes la période qui commence. Compte tenu du calendrier qui sera serré, il va falloir déterminer assez rapidement quelle devra être notre attitude, **en fait si l'on souhaite être offensif ou non.**

Il y a aussi la conférence nationale du sport que le CNOSF organise le 20 novembre et à laquelle il invite à participer les autres partenaires du sport français. Il ne faut surtout pas croire qu'il pourra y avoir des conclusions intéressantes à cette conférence sans des réunions de concertation préalable avec les autres acteurs : Etat, collectivités et entreprises.

Ces réunions, qui risquent d'être nombreuses, nécessiteront du temps, de l'énergie et de la persuasion argumentée. Toutefois les quelques discussions que j'ai pu avoir avec des élus territoriaux et surtout avec des entrepreneurs me laissent espérer quelques prises de position

favorables à une évolution du modèle sportif français allant dans le sens d'une meilleure performance d'ensemble avec un partage affirmé des responsabilités.

Il n'y a donc pas de raison objective pour qu'il n'en soit pas ainsi d'autant plus que la comparaison avec nos voisins laisse à penser que le mouvement sportif français est plutôt mieux implanté au vu du ratio nombre de licenciés sur nombre d'habitants (cf livre blanc page 24).

Je suis parfaitement conscient qu'un changement d'organisation ne se décrète pas de manière spontanée et qu'il faudra du temps avant qu'il ne se mette en place, c'est pourquoi je suis partisan d'une évolution progressive du modèle sportif français.

Il me semble que c'est dans une meilleure implication de tous les acteurs du sport à sa gouvernance que se situent les perspectives de progression du sport français et que l'Etat même s'il doit davantage partager la conduite des différentes orientations ne doit pas en prendre ombrage.

Le CNOSF doit faire preuve d'initiative et de volontarisme, il ne s'agit pas pour lui de singularité ou de recherche identitaire, il s'agit simplement de proposer de tenir compte des enseignements d'un passé récent, voire de l'actualité et de rechercher l'efficacité de la performance dans tous les domaines.

Merci d'avance de votre attention et de vos remarques, observations, sentiments...

Bien cordialement à tous

Denis MASSEGLIA