

APRÈS 2017

8 DÉBATS SUR L'AVENIR DU SPORT FRANÇAIS

DÉBAT N°3

COMMENT RÉINVENTER LE RÔLE DE L'ÉTAT DANS LE SPORT ?

Nos plus vifs remerciements aux élus et experts qui ont accepté de contribuer à ce dossier :
Bernard Amsalem, Laurence Arribagé, Éric Journaux, Régis Juanico, Jean-François Vilotte et Patrick Weiten.

Directeur de la publication

Pierre Messerlin, Directeur associé Olbia Conseil

Email : pierremesserlin@olbia-conseil.com

Olbia Conseil

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

APRÈS 2017 ?

Nul doute, l'année 2017 sera stimulante !

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

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

Huit cahiers thématiques se succéderont de septembre 2016 à avril 2017. Le troisième est consacré au rôle de l'État dans le sport et à son avenir.

Bonne lecture !

Et retrouvez toutes les futures publications sur le site :

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



Partie 1



Politiques sportives : comment agit aujourd'hui l'État ?

L'État est toujours présent dans le sport. Depuis 15 ans, son engagement a d'ailleurs augmenté. Il peine cependant à renouveler ses modes d'action et à redéfinir son rôle dans un système de plus en plus dominé par les collectivités locales.

L'État français se désengage-t-il du sport ?

+ 28%

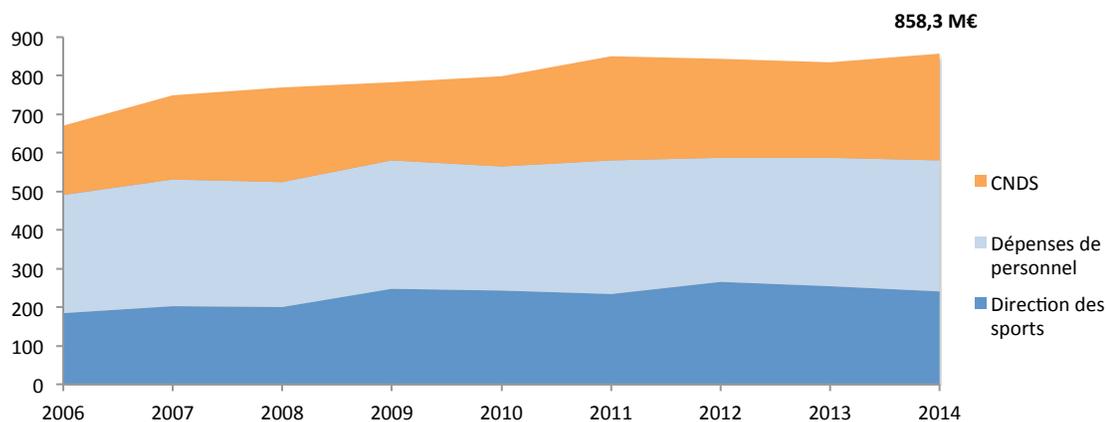
C'est l'augmentation des dépenses du Ministère des sports entre 2006 et 2014.

Non ! L'effort global de l'État dans le sport est en nette hausse.

Selon les données agrégées les plus récentes (2013), les dépenses de l'État dans le sport se chiffrent à 4,8 Md€ (à ces dépenses directes, on peut aussi ajouter des dispositifs fiscaux favorables : grands événements, arbitres...). Ce montant représente une augmentation incontestable sur 10 ans puisque ces mêmes dépenses étaient de 3,97 Md€ en 2004. Le plus gros contributeur à cet effort est le Ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur qui a dépensé 3,9 Md€ dans le sport en 2013, soit 80% des dépenses recensées.

Ces moyens accrus bénéficient notamment au Ministère des sports.

Son budget atteignait 858 M€ en 2014 en cumulant le budget de la Direction des sports, celui du Centre national pour le développement du sport (CNDS) et les dépenses de personnel. Le Ministère continue aussi de jouer un rôle important en matière de régulation et de législation (chaque quinquennat, plusieurs lois sont votées sur des sujets sportifs) tandis que la protection de l'éthique est confiée à l'Agence française de lutte contre le dopage (AFLD) et l'Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL). D'autres administrations (douanes, police, défense...) dépensent 100 M€ par an dans le sport.



Évolution des différents budgets liés au Ministère des sports entre 2006 et 2014
Source : rapport IGF-IGJS 2016

Quelles sont les principales politiques de l'État dans le sport ?

1^{er}

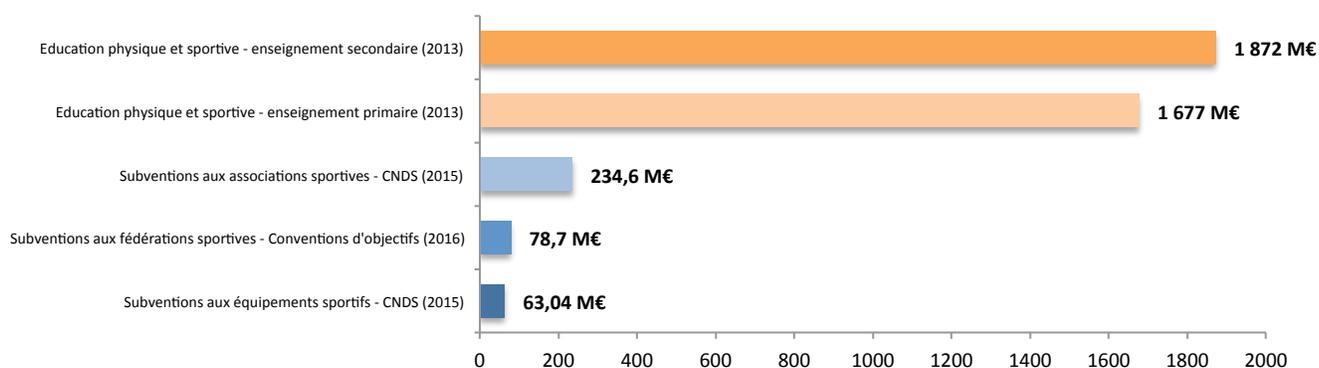
C'est le rang européen de la France pour les heures obligatoires de sport à l'école. Selon une étude de 2013 du réseau Eurydice, aucun pays ne fait mieux que les 108 heures annuelles françaises au primaire, les 3 à 4 heures hebdomadaires au collège et les 2 à 3 heures hebdomadaires au lycée.

L'argent de l'État dans le sport est d'abord destiné... aux enseignants !

L'essentiel du budget de l'Éducation nationale dans le sport couvre en effet la masse salariale des enseignants. Sur les 3,9 Md€ de dépenses de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, 48% est consacré aux traitements des 30 000 professeurs d'éducation physique et sportive des collèges et lycées (1,8 Md€, soit plus de deux fois le montant du budget du Ministère des sports) et 43% sert à la valorisation des heures de sport dans les écoles primaires. Les 9% restants sont dédiés aux activités de la filière STAPS dans l'enseignement supérieur.

Au Ministère des sports aussi, la priorité est au sport pour tous.

Ce sujet représente environ 60% de son budget, essentiellement pris en charge par le CNDS. Le sport de haut niveau atteint lui un petit tiers du budget (environ 265 M€). Le CNDS consacre aussi en moyenne entre 6 et 8 M€ aux grands événements sportifs. La promotion des métiers du sport représente 28 M€ dans le budget de la Direction des sports et la prévention par le sport et la protection des sportifs 19 M€ (dont la subvention à l'AFLD). Hors cas exceptionnels (stades Euro 2016), il n'existe aujourd'hui plus de soutien direct du Ministère aux acteurs du sport professionnel.



Comparaison entre différentes dépenses sportives de l'État
(données les plus récentes disponibles)

Les dépenses de l'État dans le sport sont-elles efficaces ?

Les résultats des politiques sportives nationales sont mitigés.

La France est toujours une des grandes nations olympiques (7^e aux JO de Rio) mais elle remporte peu de médailles d'or (10 sur 42 médailles). Aux Jeux paralympiques, le bilan est moins bon : 12^e à Rio derrière plusieurs pays européens. En matière de pratique sportive, le nombre de licenciés augmente depuis 2000 : de 13,7 à 16,1 millions en 2015, mais des inégalités persistent (femmes, personnes en situation d'handicap, quartiers difficiles...). Les comparaisons internationales sont aussi cruelles : avec 43% de pratiquants réguliers, la France se situe derrière la plupart de ses voisins européens – ce qui est surprenant compte tenu des moyens massifs déployés par l'Éducation nationale.

L'État est aussi marginalisé par l'importance des collectivités locales.

Il représente désormais une faible part des moyens publics du sport : 4,8 Md€ contre 13,4 Md€ provenant des collectivités. Le gouffre est encore plus criant pour le Ministère des sports qui n'apporte plus que 4,4% des dépenses publiques dans le sport. Son action est d'ailleurs souvent devenue subsidiaire. Que pèsent par exemple les 60 M€ du CNDS dans les équipements sportifs par rapport aux 5 Md€ investis chaque année par les territoires ? Le Ministère continue pourtant de vouloir agir dans tous les domaines, comme à la glorieuse époque gaullienne, alors que cette situation exigerait de repenser son rôle.

“
À TROP DILUER SES INTERVENTIONS, À DONNER À CROIRE QU'IL A VOCATION À COUVRIR TOUT LE SPECTRE DES INVESTISSEMENTS SPORTIFS, LE CNDS, COMME OUTIL NATIONAL D'INTERVENTION AU SERVICE DU SPORT, EST MIS EN DANGER.
”

Serge Mauvilain, Inspecteur général de la jeunesse et des sports
Mission d'évaluation sur les effets de levier des subventions d'équipement de CNDS, 2014

Pays	Pratique sportive régulière
Suède	70%
Danemark	68%
Finlande	66%
Pays-Bas	58%
Irlande	52%
Allemagne	48%
Belgique	47%
Espagne	46%
Royaume-Uni	46%
Autriche	45%
France	43%
Grèce	31%
Italie	30%
Portugal	28%

Taux de pratique sportive régulière (au moins une fois par semaine) dans les pays d'Europe occidentale
Source : Eurobaromètre 2014

Vu de l'étranger

UK Sport peut-il inspirer la France ?

La débâcle d'Atlanta. UK Sport a été créée en 1997 à la suite de JO 1996 catastrophiques pour le Royaume-Uni : 15 médailles, une seule en or, 36^e au classement des nations... La nouvelle agence est alors chargée d'établir une nouvelle stratégie dans le sport de haut niveau.

Des progrès fulgurants. Le Royaume-Uni atteint le 4^e rang aux JO 2008, puis le 3^e aux JO 2012 et la 2^e place aux Jeux de Rio 2016. La collecte de médailles y est impressionnante : 67 dont 27 en or (17 de plus que la France !). Le pays est aussi 2^e aux Jeux paralympiques 2016 avec 147 médailles dont 64 en or (contre 9 en or pour la France).



Cohérence, rigueur et transparence : un exemple à suivre

Une organisation unique. UK Sport est la seule structure chargée du haut niveau. Il n'y a pas de doublon avec d'autres acteurs et la cohérence de la politique britannique y gagne beaucoup.

Des objectifs précis. La stratégie est claire : seule compte l'obtention de médailles olympiques et paralympiques. Tous les financements liés au haut niveau sont concentrés sur cette priorité.

Une évaluation exigeante. L'évaluation des résultats et des perspectives de futures médailles peut conduire à une réduction drastique ou la suppression des aides publiques attribuées – une démarche difficile mais logique dans le sport de haut niveau et qui reste trop rare en France.

La transparence. Toute la stratégie de UK Sport (objectifs, aides publiques attribuées, évaluation, etc.) est accessible sur le site Internet de l'agence et fait l'objet de communications régulières.

Sélection des meilleurs : faut-il arrêter de soutenir des fédérations ?

Elitisme. UK Sport concentre ses moyens sur les sports les plus performants. Cela garantit un impact maximum pour son budget de 165 M€ (qui n'est donc pas plus élevé qu'en France).

Peu d'athlètes soutenus. Concrètement, 1 200 athlètes reçoivent une aide de UK Sport contre 7 000 athlètes reconnus de haut niveau en France, qui bénéficient des dispositifs publics et dont la moitié reçoit des aides personnalisées.

Des fédérations sanctionnées... Faute de performances, certains sports perdent le soutien de UK Sport (handball, volley, lutte...). L'effet est dissuasif mais peut aussi enterrer définitivement ces sports en matière de haut niveau.

... Qui n'empêchent pas des succès variés. Aux Jeux olympiques 2016, 24 fédérations britanniques étaient présentes et 19 ont obtenu des médailles, contre respectivement 27 et 15 pour la France.



Gouvernance : le choix du tout-État

Un financement d'État. Les deux-tiers des ressources de UK Sport sont issus de la loterie nationale avec l'accord du gouvernement et le tiers restant provient du budget du gouvernement.

Une gouvernance contrôlée par l'État. Les membres du *Board* de UK Sport sont nommés par le gouvernement (la majorité) ou les parlements régionaux. Le mouvement sportif ne désigne pas de représentants. Le Directeur de l'agence est nommé avec l'accord de l'État.

Un fonctionnement indépendant... UK Sport est rattaché au Ministère des sports mais celui-ci lui laisse habituellement prendre ses décisions en toute autonomie, sur la base des objectifs fixés.

... Avec des exceptions. Le Ministre donne son avis sur des décisions sensibles et peut inverser des arbitrages : en 2015, le basketball a obtenu une subvention grâce à une intervention politique.

Centralisation : un système politique plus simple qu'en France

Un pays centralisé. Si le Royaume-Uni est un pays libéral (la dépense publique est plus faible qu'en France), il est aussi un pays centralisé : davantage qu'en France, la dépense publique est le fait de l'État plutôt que des collectivités locales.

Un fonctionnement simple. UK Sport est le seul acteur public à financer le haut niveau et n'a pas besoin de coopérer avec des villes, départements ou régions ayant leur propre politique.

Une situation pas transposable en France. L'organisation du sport y est plus complexe du fait de la décentralisation : les territoires ont développé de multiples actions dans le sport de haut niveau.

Le défi français. Articuler les dépenses de l'État et celles d'une multitude de collectivités de toute taille pour créer une politique cohérente et obéissant aux mêmes objectifs exige d'inventer des solutions que UK Sport n'a pas eu à concevoir.

Laurence Arribagé

Députée de la Haute-Garonne et Adjointe au Maire de la ville de Toulouse en charge des sports



Quelles sont les attentes d'une ville comme Toulouse à l'égard de l'État en matière de politique sportive ? Comment celui-ci accompagne-t-il vos actions dans le sport ?

En 2017, l'État maintiendra, pour la 4^e année consécutive, des baisses de dotations pour les collectivités locales. Nous prenons néanmoins acte de la réduction de moitié de l'effort financier demandé au bloc communal, qui constitue un premier pas vers une relance de l'investissement local. Devant le 99^e Congrès des maires, le 1^{er} juin dernier, François Hollande a également annoncé que le fonds exceptionnel de soutien à l'investissement aux

collectivités locales mis en place cette année serait reconduit en 2017 et porté de 1 à 1,2 milliard d'euros. 600 millions seront consacrés aux priorités nationales que sont la transition énergétique, le logement, l'accessibilité des bâtiments, et 600 millions destinés aux petites villes et la ruralité. S'il faut se féliciter de cette nouvelle enveloppe, il est regrettable que rien n'ait été prévu ou fléché vers le domaine sportif. À Toulouse, la dernière aide de l'État en la matière concerne les investissements de rénovation et de modernisation du Stadium (État, CNDS : 6 millions d'euros) qui nous a permis notamment d'accueillir l'Euro cette année.

L'État doit désormais prendre
ses responsabilités en définissant
clairement son champ d'intervention
et en menant une réforme courageuse
pour établir une répartition qui
corresponde à l'évolution du sport
actuel et de ses pratiques.

Quels sont les futurs grands projets sportifs de la ville de Toulouse ? Un appui de l'État sera-t-il nécessaire pour aider à leur réalisation ?

Bien connue pour son vivier étudiant, la Ville rose est également une ville sportive reconnue pour son important niveau d'équipement. Toulouse est donc la première ville de France, devant Nantes et Strasbourg, en matière d'infrastructures sportives par rapport à la densité de sa population, selon un recensement du Ministère des sports d'août 2015. Les Toulousains profitent amplement de cette particularité : plus de 3,325 millions de personnes ont fréquenté les équipements sportifs de la ville en 2014. En ce qui concerne nos projets, rappelons que le Stadium pourrait accueillir des matchs de football hommes et femmes lors des Jeux olympiques d'été

LAURENCE ARRIBAGÉ est députée depuis 2014. À la ville de Toulouse, elle en charge de la coordination de la politique sportive ainsi que des manifestations sportives et grands événements sportifs, dont l'Euro 2016. Elle est par ailleurs conseillère communautaire de la métropole de Toulouse.

2024, si la candidature de Paris était retenue. Nous attendons avec impatience le vote du Comité international olympique qui départagera les villes en compétition : Paris, Los Angeles et Budapest, lors du prochain congrès qui aura lieu le 13 septembre 2017, à Lima au Pérou.

Par ailleurs, nous travaillons actuellement sur un plan « piscine ». Plus largement, la politique sportive des villes et collectivités de France doit être encouragée eu égard aux nombreux enjeux qui y sont liés, notamment en matière de santé publique. À ce titre, le soutien de l'État devrait être davantage constant et dépasser le cadre exceptionnel des grandes compétitions internationales, comme les Jeux olympiques ou le championnat d'Europe de football.

Le rôle de l'État doit-il évoluer ? Peut-on imaginer une nouvelle répartition des rôles avec les collectivités, le mouvement sportif, les entreprises ?

Le budget des Sports de la ville de Toulouse s'élève à 8% du budget total, soit une moyenne respectable par rapport aux grandes villes de notre envergure. Pour autant, à l'heure de la réforme territoriale, force est de constater qu'un développement ambitieux des actions et des investissements locaux en matière sportive passe inévitablement par un transfert de compétences au niveau intercommunal. Ce fut le cas de Toulouse qui a transféré à la Métropole ses compétences pour le Stadium, le palais des sports et les bases de loisirs.

Au niveau national cependant, on est en droit d'attendre une meilleure coordination de l'action publique.

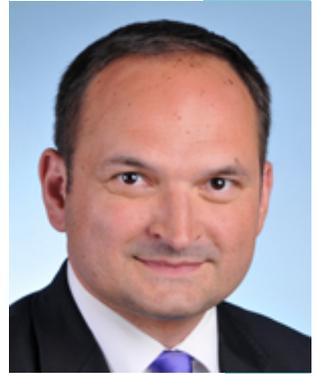
L'organisation de la politique du sport en France repose depuis plus de 50 ans sur deux principes fondamentaux : la délégation par l'État de l'animation et de la gestion du sport à des structures essentiellement associatives d'une part, et la solidarité au sein des fédérations entre le sport amateur et le sport professionnel, d'autre part.

Ce modèle comporte deux grands acteurs : les services de l'État et le mouvement sportif, lui-même articulé entre le système fédéral spécifique à chaque sport et sa représentation mutualisée, au travers du Comité national olympique et sportif français. L'organisation et le développement du sport en France reposent donc sur un système particulier où les structures publiques et les groupements privés sont soumis à des dispositions législatives et réglementaires spécifiques. Nous sommes face à un système archaïque qui n'a subi aucune réelle évolution.

L'État doit désormais prendre ses responsabilités en définissant clairement son champ d'intervention et en menant une réforme courageuse pour établir une répartition qui corresponde à l'évolution du sport actuel et de ses pratiques, avec un fonctionnement qui réponde aux exigences de notre époque. ■

Régis Juanico

Député de la Loire



Vous avez récemment rédigé avec Pascal Deguilhem un rapport sur le sport à l'école et dans l'enseignement supérieur. Quelles sont vos principales préconisations pour améliorer l'action de l'État dans ce domaine ?

Parmi les 54 préconisations que nous formulons dans le rapport visant à favoriser la continuité des parcours sportifs de la maternelle à l'université et la complémentarité des interventions des acteurs dans les temps scolaires, périscolaires et extra-scolaires, j'en retiendrai deux principales. La première est de créer une instance de gouvernance territoriale sur les questions sportives réunissant tous les acteurs locaux (Éducation nationale, clubs, élus municipaux..) : le Conseil local des activités physiques et sportives afin de pouvoir coordonner les Projets éducatifs territoriaux, les créneaux des équipements sportifs, l'offre d'activité physique.

La seconde est la création de plusieurs milliers d'équipements sportifs légers de proximité dans –

L'État doit recentrer son action pour devenir le garant des grandes orientations des politiques sportives en lien avec les fédérations.

aménagement des cours de récréation – ou aux abords des écoles afin de favoriser l'activité physique et la mobilité active des élèves (pistes cyclables...). Pour financer ce dernier objectif nous avons concrétisés deux de nos propositions dans le cadre du Projet de loi de finances 2017 avec le déplafonnement à hauteur de 10 millions d'euros supplémentaires du prélèvement sur les paris sportifs et la prolongation entre 2018 et 2024 du prélèvement complémentaire sur les mises de jeux de loterie - soit 25 millions d'euros par an - au profit d'un fonds « Héritage sportif et territorial » dans le cadre de la candidature de Paris 2024.

Plus largement, quels devraient être les objectifs prioritaires de l'État dans le sport ? Sur quelles missions devrait-il concentrer ses moyens ?

L'État doit recentrer son action pour devenir le garant des grandes orientations des politiques sportives en lien avec les fédérations : accès du plus grand nombre à la pratique sportive et emploi sportif qualifié en lien avec le CNDS, sport de haut niveau avec le réseau du Grand INSEP et des CREPS, rayonnement international en lien avec le CNOSF, diplômes nationaux, santé et sécurité des sportifs et lutte contre le dopage.

Les ministères de l'Éducation nationale et de la Jeunesse et des Sports ont un rôle d'impulsion décisif pour mobiliser autour de l'objectif d'un grand plan de développement du sport pour tous et à tous les âges

RÉGIS JUANICO est député depuis 2007 et conseiller départemental de la Loire. Il est président du Groupe d'études de soutien à la candidature Paris 2024 à l'Assemblée nationale, et l'auteur de deux rapports récents sur le sport : *L'évaluation des grands événements sportifs internationaux en France* et *Promouvoir l'activité physique et sportive pour tous et tout au long de la vie* (avec Pascal Deguilhem).

de la vie avec deux leviers principaux : le sport à l'école et le sport-santé-bien-être.

La question du maillage des équipements sportifs de proximité est une variable clé de la pratique sportive sur les territoires avec la présence de clubs structurés et d'emplois sportifs qualifiés que l'État doit soutenir.

L'État doit-il envisager de se désengager de certaines de ses missions et les confier partiellement ou en totalité à d'autres acteurs ?

L'État ne doit pas se désengager, son budget des sports dépasse à peine 500 millions d'euros sur 35 milliards de dépenses sportives annuelles ! Il est possible de progresser dans la répartition des compétences de chacun, le sport étant une compétence partagée par l'ensemble des collectivités. La loi NOTRe et le redécoupage territorial en treize grandes régions qui impacte directement l'organisation du mouvement sportif décentralisé sur le territoire doit être l'occasion de clarifier les missions - et d'optimiser les dépenses ! - de chaque échelon en matière de politique sportive, d'organiser une concertation locale des acteurs et une complémentarité des interventions plus fortes.

La Région constitue le niveau stratégique d'élaboration des politiques sportives où avec la formation, l'aménagement et l'animation sportive des territoires, l'accompagnement des entreprises de l'économie du sport.

Le Département doit jouer pour sa part un rôle central

en matière d'équilibre entre les pôles urbains et les espaces ruraux, d'offre d'activité physique en direction des publics les plus vulnérables (personnes handicapées, bénéficiaires des minima sociaux) et d'activité physique adaptée pour les seniors et les personnes âgées en lien avec les ARS.

Les intercommunalités sont les collectivités partenaires de référence pour les clubs professionnels et pour les équipements sportifs structurants. Les communes demeurent l'échelon pivot des politiques sportives aussi bien en termes d'accompagnement des clubs locaux que de construction/gestion des équipements sportifs. Il faut rappeler que les communes représentent 90% de la dépense sportive des collectivités (autour de 11,5 milliards d'euros / an). Ces deux derniers échelons doivent en particulier veiller à élaborer une offre d'activité sportive et physique de proximité à travers des plans de déplacement actifs, des pistes cyclables, des voies vertes ou des parcours de santé. ■



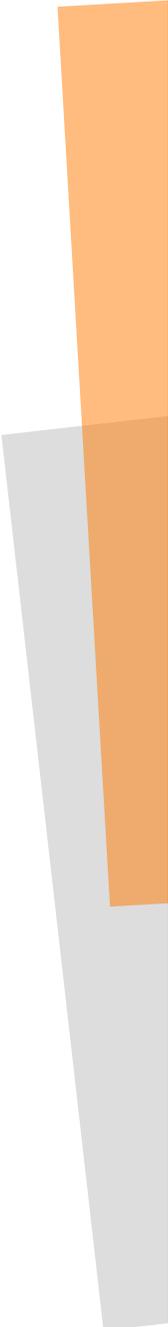
Partie 2



L'État dans le sport : comment redessiner ses missions ?



Pour rendre les politiques gouvernementales dans le sport plus efficaces et plus pertinentes pour les autres acteurs, une réflexion sur l'organisation de l'État est indispensable, dans ses objectifs comme ses modes d'action.



Unifier : mettre fin à l'émiettement de l'État dans le sport

Trop de structures au sein de l'État interviennent dans le sport.

La division du travail y est loin d'être rationnelle. La Direction des sports et l'INSEP disposent chacun de compétences liées au sport de haut niveau. La Direction des sports et le CNDS ont tous les deux un bureau dédié aux équipements sportifs, tandis que le Ministère de l'Intérieur finance des équipements similaires à travers la dotation d'équipement des territoires. Les grands événements sont eux traités simultanément par la Direction des sports, le CNDS et la Délégation interministérielle aux grands événements sportifs...

La première priorité : réunir les administrations du sport.

Ces doublons alourdissent les coûts et sont un obstacle à l'action de l'État (quand plusieurs administrations s'occupent du même sujet, elles finissent par se concurrencer). Il serait temps de simplifier cet empilement créé au fil des années et de regrouper toutes les missions (et financements) au sein d'une ou deux structures, que ce soit le Ministère des sports ou un établissement public comme le CNDS ou l'INSEP. Cette rationalisation conduirait à des économies de fonctionnement. Elle favoriserait aussi une plus grande efficacité de l'État et rendrait celui-ci plus crédible quand il exige des réformes des autres acteurs du sport français (CNOSF, fédérations sportives, collectivités).

“
Il faut changer de méthode pour obtenir les économies programmées. (...) Il apparaît nécessaire d'engager les réformes de fond, permettant la modernisation des administrations publiques, pour qu'elles puissent atteindre avec une plus grande efficacité et au moindre coût les objectifs fixés par les pouvoirs publics.

”
Didier Migaud, Président de la Cour des Comptes
Présentation du rapport annuel de la Cour des comptes 2014

.....

5 526 emplois

sont regroupés au sein du Ministère des sports en 2016. Ils sont dispersés entre la Direction des sports, 8 établissements nationaux ou agences, 17 CREPS régionaux et plus d'une centaine de directions régionales et départementales. Ils étaient 5 721 en 2006, soit une baisse de 3,4%.

Source : Mission IGF/IGJS, *L'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport*, 2016

.....

Choisir : quand l'État doit mieux cibler ses actions



La poursuite des deux grands objectifs fixés par les pouvoirs publics - développement de la pratique sportive et excellence du sport de haut niveau – implique des priorités resserrées ainsi qu'une définition précise des cibles.



Cour des Comptes

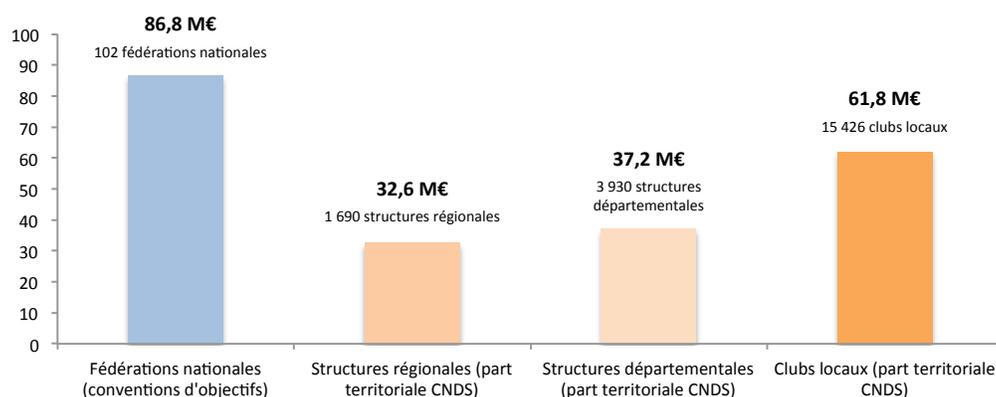
Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorientation de l'action de l'État, rapport public, 2013

L'État veut agir tous les sujets mais il n'a plus les moyens de son ambition.

Peut-il encore conduire une politique globale de soutien à la pratique sportive ? Probablement pas compte tenu des financements à mobiliser pour toucher une masse critique de pratiquants. Les hausses ponctuelles de budget de quelques millions d'euros ne suffisent pas. Une telle politique se chiffrerait en milliards. D'autant que le CNDS saupoudre ses aides aux acteurs sportifs : elles vont à des structures régionales, départementales ou locales sans que leur impact sur des priorités nationales soit toujours évident. Est-ce à l'État de s'engager dans des activités où les collectivités font déjà beaucoup plus (du fait de leurs moyens) et beaucoup mieux (du fait de leur proximité) ?

Concentrer les moyens sur des actions nationales et différenciantes.

L'État doit réaffirmer sa spécificité dans le sport. Elle est manifeste dans des sujets « nationaux » ou propres à l'action de l'État : le sport de haut niveau, les grands événements, l'école, l'éthique, la formation, la régulation et le cadre législatif. Pour le reste, le développement de la pratique sportive notamment, il doit définir de nouveaux modes d'action, centrés sur des initiatives avec un indiscutable impact national. Cela entraînerait l'abandon (douloureux) de certaines aides. Mais ce serait aussi la seule solution si l'État voulait retrouver des marges de manœuvre : 858 M€ c'est peu quand on veut tout faire, mais cela peut être suffisant pour des priorités ciblées.



Comparaison de subventions aux acteurs sportifs en 2015 par le Ministère des sports et le CNDS

Source : mission IGF/IGJS

Coordonner : créer des synergies dans le sport français

Le budget limité de l'État doit l'inciter à davantage travailler collectivement.

Au-delà de l'État, le sport français est aussi divisé en de nombreux acteurs : mouvement sportif, collectivités, entreprises... Il serait illusoire de vouloir piloter ce système dans son ensemble. Mais sur certaines politiques, une meilleure articulation permettrait de mutualiser des ressources et de maximiser leur impact. De ce point de vue, l'État est un acteur incontournable, de par sa position (vision nationale) et ses outils (budget, personnel, outils législatifs et réglementaires).

L'exemple du haut niveau : comment construire une politique commune ?

L'État a gardé beaucoup de leviers d'action dans le sport de haut niveau mais les collectivités territoriales y jouent aussi un rôle crucial de par les moyens qu'elles y déploient (soutien aux clubs et athlètes, construction d'équipements...). Le défi serait donc double pour un ministère qui redéfinirait la politique de haut niveau : fixer des objectifs et des critères de subventions plus exigeants (sur le modèle de UK Sport) et rallier des collectivités à cette stratégie, y compris en leur confiant des rôles bien définis (surtout si le ministère concentre ses ressources sur une élite resserrée). Le réseau du Grand Insep tarde à se concrétiser mais il constituerait un outil idoine, notamment les CREPS, pour associer des acteurs multiples (régions, métropoles, mouvement sportif) et co-produire avec eux une stratégie du haut niveau.

5 millions d'euros

C'est le budget annuel dépensé par une ville-métropole comme Toulouse dans le sport de haut niveau (source : IGF/IGJS 2016).

LE GRAND INSEP

Le « Grand INSEP » a été mis en place en 2013 et rassemble :

- l'INSEP,
- les trois écoles nationales liées au Ministère des sports (École nationale de voile et de sports nautiques, École nationale des sports de montagne et Institut français du cheval et de l'équitation),
- les 17 CREPS,
- le Campus de l'excellence sportive de Bretagne (ex-CREPS de Dinard),
- le Centre national des sports de la défense à Fontainebleau.

Il doit permettre de mieux faire travailler ensemble tous les établissements de ce réseau et de labelliser les centres d'entraînement et de formation.

Point de vue

Quel rôle pour le CREPS de demain ?

Le nouveau rôle des Régions. Les Centres de ressources, d'expertise et de performance sportive (CREPS) ont connu une évolution importante avec la loi NOTRe du 7 août 2015. Jusque-là établissements sous la seule tutelle du Ministère des sports, ils sont désormais des établissements publics locaux de formation dans les domaines du sport, de la jeunesse et de l'éducation populaire, et les Régions ont gagné un rôle accru dans leur fonctionnement en devenant propriétaires des infrastructures et employeurs d'une partie du personnel (accueil des usagers et entretien du patrimoine).

Les CREPS ont-ils vocation à devenir les acteurs clefs des politiques sportives régionales ? Leur capacité d'intervention au service des politiques territoriales se trouve-t-elle renforcée ? **Eric JOURNAUX**, Directeur du CREPS de Toulouse, dessine pour nous les principales perspectives de cette transformation en cours.



Eric JOURNAUX
Directeur du CREPS
de Toulouse

Quelles missions pour les CREPS ?

L'État toujours présent. « *La décentralisation partielle des CREPS ne conduit pas un désengagement de l'État dans son rôle de tutelle et d'accompagnement. Il sanctuarise au contraire les ressources consacrées en investissement et en rémunération des personnels. Et les missions de l'État en faveur du sport de haut niveau et de la formation professionnelle s'effectueront plus efficacement en associant de façon plus étroite et systématique les acteurs territoriaux.* »

Une stratégie partagée dans le haut niveau. « *Une démarche de coproduction de la performance sportive pourra être construite avec les fédérations sportives ainsi qu'une approche individualisée de la préparation de la haute performance sportive. Mais cela nécessitera aussi une organisation différente du CREPS pour y parvenir, avec notamment des actions spécifiques et adaptées à une catégorie limitée de sportifs et d'éducateurs/entraîneurs en coordination avec l'État et la Région.* »

Des formations pour les acteurs du territoire. « *Il s'agit de produire de la valeur ajoutée par l'action de formation pour la structuration et le développement territorial des pratiques sportives et de l'animation. Cela impose la mise en place d'une ingénierie de formation qui positionne non plus la formation comme une offre mais comme un service, une réponse à un besoin.* »

Un centre d'expertise. « *Le CREPS doit produire une offre de qualité pour les acteurs du sport et de l'animation répondant à leurs demandes et besoins pluriels, dès lors que ce besoin est bien le fruit d'une démarche cohérente, concertée des acteurs des différents niveaux et qu'il soit bien issu du projet fédéral. Les CREPS deviendront des centres de ressources et d'expertise dans des domaines utiles au plus grand nombre d'acteurs territoriaux. Par exemple, héberger un pôle ressources pour aider la transition vers le numérique du monde associatif ou encore conseiller au plan de la santé des sportifs isolés de très bon niveau.* »



Un outil au service de l'intérêt général

L'ouverture aux entreprises. « *L'action des CREPS devra s'inscrire dans le développement économique et l'entrepreneuriat, pour lesquels le sport est reconnu comme un levier et un atout incontestables. Il faudra faire preuve d'audace et de prise de risque afin de faire du CREPS un outil complémentaire efficace à la création de richesse économique et d'emploi dans les territoires. La Région pourrait ainsi confier au CREPS une mission d'incubation et de formation au service des créateurs d'entreprises.* »

Des lieux d'expérimentation. « *Le CREPS doit travailler en coopération permanente, innovante et en synergie gagnante afin de développer le potentiel de réussite des acteurs territoriaux. Les pouvoirs publics auront notamment de plus en plus besoin de s'appuyer sur des opérateurs agiles et ouverts sur l'innovation sociale. Les CREPS pourraient ainsi devenir des espaces d'expérimentation, sorte de laboratoires au service des acteurs publics et privés.* »

Mieux se connecter aux territoires. « *Les CREPS devront assumer de nouvelles missions corrélées aux enjeux transversaux portés par les politiques ministérielles (correction des inégalités, cohésion sociale...) et territoriales (emploi et formation, recherche, innovation, enseignement supérieur, environnement, santé...). La participation du CREPS de Toulouse à la communauté des universités et des grandes écoles du territoire permet ainsi d'agir de façon coordonnée, cohérente et prospective.* »

Une démarche intéressante : l'Occitanie. « *La Région Occitanie, qui accueille les CREPS de Toulouse et Montpellier/Font Romeu, a fait du sport une priorité du mandat et le conçoit comme un exemple de politique transversale pleinement articulée avec le plan stratégique régional pour la relance de l'investissement, les plans en faveur du littoral et de la montagne, en cohérence parfaite avec les orientations des futurs schémas régionaux sur ses compétences majeures.* »

Innover : comment l'État peut inventer le sport de demain

L'État doit montrer la voie vers de nouvelles politiques sportives.

Pour démontrer sa pertinence à l'égard d'autres acteurs, l'État doit être capable d'innover et d'engager des actions qui changent la donne, permettant ensuite aux collectivités territoriales et aux acteurs sportifs de prendre le relais et de diffuser ses initiatives. Ce rôle serait particulièrement important dans des champs d'activités dont la réforme globale est trop difficile. Le dispositif « Cours le matin, sport l'après-midi » en 2010-2013 constitua à cet égard un cas intéressant en apportant des solutions nouvelles à un vieux problème (le sport à l'école).

Innover : sur quels sujets ? Avec quelle méthode et quels moyens ?

D'autres sujets mériteraient des initiatives similaires : le modèle économique des associations sportives, le soutien aux dirigeants bénévoles, la création de nouvelles initiatives sport-santé, la conception d'une nouvelle génération d'équipements sportifs prenant mieux en compte les demandes sociales, la mise en lien des acteurs du sport et du monde du handicap... Elles exigeraient d'avoir recours largement à l'appel à projets plutôt qu'à l'attribution classique de subventions (qui finit trop souvent en aide au fonctionnement) et s'appuieraient sur l'enveloppe de la part territoriale du CNDS (134 M€ en 2015).

“

Le CNDS devrait dans les années à venir se mettre en situation d'accompagner davantage l'innovation, dans la conception, mais aussi dans les modes de gestion et le montage juridique et financier des projets d'équipements.

”

Serge Mauvilain

Mission d'évaluation sur les effets de levier des subventions d'équipement du CNDS (rapport, 2014)

LA PART « INNOVATION » DU CNDS

Depuis 2014, le CNDS soutient chaque année des projets innovants qui sortent du cadre de ses financements habituels. Il cible dans ce but des associations menant des actions dans le domaine de la santé, de la citoyenneté, de l'égalité des chances et de la lutte contre les discriminations. Ce programme bénéficie cependant d'une enveloppe limitée : 250 000 € en 2015 pour 12 projets, soit 0,1% du budget du CNDS cette année-là.



L'expérimentation « Cours le matin, sport l'après-midi »

Une initiative innovante. Le dispositif « Cours le matin, sport l'après-midi », lancé en 2010, a expérimenté pendant trois ans un nouvel aménagement du temps scolaire autour d'une pratique sportive renforcée. 212 collèges et lycées volontaires y participaient à la rentrée 2012 (plus du tiers appartenaient à des zones urbaines sensibles ou d'éducation prioritaire) – soit 15 000 élèves. Ils bénéficiaient en moyenne de cinq heures de sport supplémentaires par semaine (ainsi que deux heures d'activités culturelles).

Quels effets sur les élèves ? 37% des chefs d'établissements considèrent que le dispositif a amélioré les résultats scolaires de leurs élèves. 71% jugent aussi qu'il a accru la motivation des

élèves, 63% leur prise de responsabilité et 62% leur assiduité. 71% considèrent qu'il a eu un impact positif sur le respect des élèves à l'égard de leur cadre de vie et 66% sur les relations que les élèves entretiennent entre eux.

Un renouvellement du lien entre école et sport.

L'expérimentation a poussé à une plus grande ouverture des établissements vers les acteurs extérieurs. Des conventions ont été conclues aussi bien avec des associations (pour prendre en charge des activités) que des collectivités territoriales (pour la mise à disposition, notamment, des équipements sportifs). En 2013, le dispositif a cependant pris fin et n'a pas été prolongé par le nouveau gouvernement.

Jean-François Vilotte

Avocat à la Cour, Associé De Gaulle Fleurance & Associés



L'action de l'État dans le sport aujourd'hui doit beaucoup aux réformes entreprises entre 2002 et 2007. Estimez-vous nécessaire que ce rôle et ces moyens évoluent à nouveau ?

L'organisation fin 2002 des États généraux du sport clôturés par le Président de la République avait permis d'arrêter une feuille de route claire. La durée du Ministère des sports – cinq ans – et sa volonté d'agir ont permis sa mise en œuvre effective : création du CNDS par transformation de l'ancien compte d'affectation spéciale, rénovation de l'INSEP, lois sur les structures fédérales de 2003, le sport professionnel de 2004, les statuts des arbitres, la création de l'AFLD (2006). L'action de l'État doit s'inscrire dans la durée. La succession après 2007

Il est temps de créer une agence de développement du sport dotée de financements affectés et dont la gouvernance serait confiée au mouvement sportif.

de très nombreux ministres ou secrétaires d'État a été préjudiciable à la prise en considération des adaptations nécessaires. Oui, naturellement le rôle de l'État dans le sport doit évoluer. L'action de l'État est indispensable en matière de régulation, de protection des pratiquants, d'équité sociale et territoriale. Cette action doit s'inscrire en complémentarité lisible et contractualisée avec celle des collectivités territoriales et du mouvement sportif.

Quels sont selon vous les grands projets qui devraient structurer l'action de l'État dans le sport durant les cinq à dix prochaines années ?

Les objectifs des politiques publiques doivent être lisibles et déclinés avec constance :

- développement de la pratique. La France doit devenir une grande nation sportive. A quelque niveau que ce soit. Force est de constater que son niveau de pratique et ses résultats stagnent. Une attention particulière doit être portée au développement du sport féminin. La pratique sportive ne doit pas être ravalée au rang de simple prestation de service, la place du club et de la fédération est centrale. La pratique du sport par les personnes en situation de handicap doit être une vraie priorité ;

JEAN-FRANÇOIS VILOTTE a occupé d'importantes fonctions dirigeantes dans le sport français. Il a notamment été directeur du cabinet de Jean-François Lamour au Ministère en charge des sports (2002-2006), directeur général de la Fédération française de tennis (2007-2009) et président de l'Autorité de régulation des jeux en ligne (2010-2014).

- impulsion d'une véritable politique de santé publique par le sport ;
- préservation de l'éthique sportive et de la sincérité des compétitions sportives sans laquelle aucune politique éducative ne peut être adossée sur le sport. Il convient donc de créer une autorité indépendante qui conduise les politiques de lutte contre le dopage, de lutte contre la manipulation et la corruption, en lien ou non avec les paris sportifs et qui veille à la transparence financière du sport ;
- conduite d'une politique visant à donner au sport toute sa place au sein de l'Éducation nationale, tant en ce qui concerne la pratique du sport comme discipline que la création de filières professionnalisantes pour un certain nombre de métiers du sport ;
- rétablissement de la compétitivité du sport professionnel français qui doit être reconnu comme une activité économique à part entière. Le statut des ligues peut et doit évoluer en ce sens, sans rompre les liens d'unité et de solidarité avec le sport amateur incarné par les fédérations ;
- créer les conditions pour accueillir en France de grandes compétitions sportives internationales, au premier rang desquelles les Jeux olympiques et paralympiques à Paris en 2024. Cela veut dire

concrètement alléger significativement les contraintes d'organisation.

De nouvelles responsabilités doivent-elles être confiées au mouvement sportif pour lui permettre de « co-piloter » avec l'État certaines politiques nationales ?

La dynamique de la création de l'établissement public CNDS en 2002 aurait dû avoir pour effet de donner au mouvement sportif plus de place dans ce pilotage. Force est de constater que tel ne fut pas le cas. Les raisons en sont complexes et les responsabilités sans doute partagées. Je crois qu'il est temps de créer une agence de développement du sport dotée de financements affectés et dont la gouvernance serait confiée au mouvement sportif. Cette agence contractualiserait ses objectifs avec l'État et au plan local avec les collectivités locales. La création de cette agence ne se traduirait en rien par un désengagement ou un désintérêt de l'État qui doit impulser les politiques au niveau interministériel, sans réduire le sport à aucune de ses dimensions (un ministère délégué auprès du Premier ministre serait une idée séduisante, d'autant plus que le contexte olympique y inciterait) et veiller à une régulation efficace et effective, en lien avec les institutions internationales compétentes. ■

Émanciper : aider les acteurs sportifs à conquérir leur autonomie

102

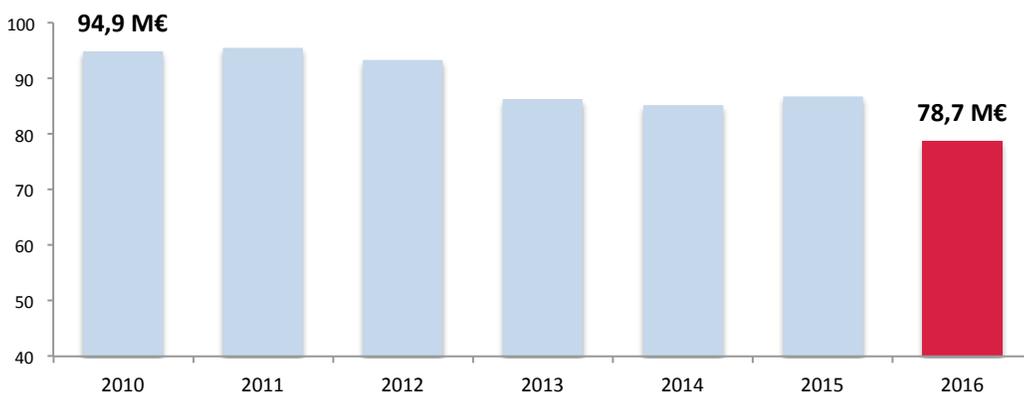
fédérations sportives nationales
 bénéficient d'un soutien financier du
 Ministère des sports à travers les
 conventions d'objectifs.

Un État fort ne doit pas empêcher l'émergence d'acteurs sportifs forts.

Au contraire ! Le sport français souffre plutôt d'une faiblesse relative de tous ses acteurs : faiblesse du sport dans la sphère de l'État, et faiblesse du mouvement sportif par rapport au ministère... Souvent, chacun pense se renforcer au détriment de l'autre. Pourtant, un ministère fort doit s'appuyer sur des partenaires dynamiques, qui renforcent son action et le crédibilisent. Ce n'est pas assez le cas aujourd'hui. Le budget du ministère a augmenté depuis 10 ans mais son soutien aux fédérations (conventions d'objectifs et mise à disposition de conseillers techniques sportifs) a diminué alors même que ce sont ses principaux opérateurs.

Le développement économique des fédérations doit être la priorité.

L'État ferait bien d'investir pour aider les fédérations à grandir et à prendre leur autonomie, c'est-à-dire développer leurs ressources propres. Son soutien mériterait d'être revu à la hausse et d'être davantage orienté vers l'élaboration de modèles de développement économique plus diversifiés : création de services pour les licenciés et pratiquants, exploitation d'équipements sportifs, organisation d'événements... C'est une révolution qui conditionnera la réussite à long terme du sport français. Des fédérations se sont déjà engagées dans cette voie. L'État faillirait à son rôle s'il n'était pas à l'avant-garde de ce mouvement.



**Evolution des
conventions
d'objectifs des
fédérations sportives
entre 2010 et 2016**

Source : mission IGF/IGJS



“

L'organisation du mouvement sportif devrait adopter une démarche d'entrepreneuriat social et solidaire pour répondre aux attentes de ces nouveaux pratiquants sans renier les valeurs portées par la pratique sportive en club.

”

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES / INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS
L'OPTIMISATION DES DÉPENSES PUBLIQUES EN FAVEUR DU SPORT, 2016

Bernard Amsalem

Président de la Fédération française d'athlétisme



Le rôle de l'État dans le sport français est-il immuable ou doit-il évoluer, y compris en resserrant ses moyens sur un nombre plus limité de missions ?

La formulation de votre question contient déjà la réponse attendue ! Bien entendu aucun système n'est immuable. C'est une question de survie. Nous devons sans cesse évoluer, nous remettre en cause, pour progresser et nous développer. Et c'est l'essence même du sport. La progression, la performance, sont des principes constitutifs de notre « identité » de sportif et de dirigeant du sport.

Notre organisation du sport en France

date de la fin des années 50. Or le

monde a changé, le sport a changé.

Il est donc impératif de revoir cette

organisation afin de nous adapter aux

attentes de la société d'aujourd'hui.

L'État a beaucoup de mal à appréhender les nécessaires évolutions du système d'organisation du sport dans notre pays. Peut-être parce que, culturellement, les dirigeants politiques et de la haute administration n'ont que rarement la conscience des enjeux politiques, économiques et sociaux des activités sportives. C'est une culture que nous n'avons pas en France, et cela commence dès l'école pour laquelle on ne peut pas dire que la pratique sportive soit une priorité et encore moins valorisée. L'État a donc selon moi une obligation de faire évoluer son rôle dans le sport français. Notre organisation du sport en France date de la fin des années 50. Or le monde a changé, le sport a changé. Il est donc impératif de revoir cette organisation afin de nous adapter aux attentes de la société d'aujourd'hui.

Le mouvement sportif pourrait-il de son côté assumer de plus grandes responsabilités dans la conduite des politiques sportives ? Dans quels domaines en particulier ?

Oui. Mais cela passe par une réflexion profonde sur le mode de gouvernance des fédérations. Je milite par exemple pour l'évolution du statut des fédérations vers l'Économie sociale et solidaire. Ce

BERNARD AMSALEM est président de la Fédération française d'athlétisme (302 000 licenciés) depuis 2001 et membre du conseil d'administration du Comité national olympique et sportif français. Il a été maire de la ville de Val-de-Reuil (Eure) de 1981 à 2001.

mode d'organisation et de gestion permettra de développer dans les fédérations un esprit plus entrepreneurial et utile à ce qu'est devenu le sport aujourd'hui. Il s'agit aussi de préserver le caractère social et je dirais même de service public de notre activité. L'Économie sociale et solidaire est une réponse adaptée à cette nécessaire évolution.

Dans une gouvernance remaniée du sport français, les fédérations sportives continueraient-elles à fonctionner de la même façon qu'aujourd'hui ? Ou devraient-elles se transformer pour élargir leur champ d'action et renforcer leurs moyens ?

Oui. Il faut en particulier revoir le lien entre l'État et les fédérations sur le haut niveau. Les conventions d'objectifs ne sont plus adaptées aujourd'hui au fonctionnement des fédérations et aux besoins des athlètes. Il faut par exemple non seulement une vision pluriannuelle mais un financement garanti sur la période d'une olympiade. Les médailles olympiques ont un coût qu'il faut mieux assumer tous ensemble. Par ailleurs, les agents de l'État « placés » auprès des fédérations nécessitent une gestion humaine plus rigoureuse qu'aujourd'hui et doivent évoluer vers une « mise à disposition »

pluriannuelle avec une évaluation à chaque fin d'olympiade afin de stimuler le parcours de performance exigé pour les sportifs de haut niveau et leur encadrement. ■

Patrick Weiten

Président du Conseil départemental de la Moselle
et député de la Moselle



Pensez-vous que le rôle de l'État dans le sport devra évoluer dans les années à venir ? Pourrait-il conserver toutes ses missions ou devrait-il à l'inverse concentrer ses moyens sur un nombre plus restreint de priorités ?

Le projet de loi de finances 2017 prévoit 521 millions d'euros pour le sport, emplois compris, soit 0,12% du budget de l'État ! Le sport source de cohésion sociale, ne doit pas être une niche d'économies potentielles pour la dette publique de 2 000 milliards d'euros. Pourtant, le projet de loi prévoit une nouvelle diminution des crédits du

CNDS de 4 millions d'euros ce qui laisse encore augurer une diminution des aides aux clubs sportifs. En Moselle, il ne reste plus que 185 clubs, sur près de 2000 soutenus par le département, qui ont obtenu une aide du CNDS en 2016, soit deux fois moins qu'en 2012.

En s'engageant financièrement dans la campagne des JO 2024, l'État reconnaît déjà le rôle économique et attractif du sport. Mais à l'avenir, il devra être vigilant au maintien de l'offre sportive par les clubs et la qualité des équipements en agissant comme un facilitateur.

Les collectivités locales sont les premiers financeurs du sport français. Comment l'État pourrait-il mieux travailler avec elles ? Quels nouveaux types de partenariats pourraient être envisagés entre l'État et les territoires ?

La compétence partagée du sport proposée par la loi NOTRe ne se traduit pas, malheureusement, par davantage de concertation et l'État reste prescripteur là où il ne finance plus : l'État impose la norme et les collectivités territoriales financent. Il a fallu des années pour que les collectivités aient enfin une voix délibérative au sein des commissions territoriales du CNDS mais leur

La compétence partagée du sport

proposée par la loi NOTRe ne se

traduit pas, malheureusement,

par davantage de concertation

et l'État reste prescripteur là

où il ne finance plus.

PATRICK WEITEN est président du Comité départemental de la Moselle depuis 2011 et député depuis 2016. Il représente l'Assemblée des départements de France au conseil d'administration du Centre national pour le développement du sport (CNDS). Il a été maire de la ville de Yutz de 1995 à 2011 et président de la Communauté d'agglomération de Portes de France Thionville de 2008 à 2016.

représentativité est loin de correspondre à leur engagement.

Enfin, les initiatives de territoire mériteraient d'être valorisées. Ainsi, la Moselle sport académie créée à l'initiative du Département pour accompagner le sport de haut niveau et ouvrir son financement au mécénat d'entreprises est un projet issu du territoire qui tisse des liens entre tous ses acteurs et qui s'étend même au champ social puisque les sportifs de haut niveau s'impliquent dans les Maisons d'enfants à caractères social. Là où les collectivités locales s'engagent, l'État devrait accompagner.

Pensez-vous que le mouvement sportif soit prêt à assumer de nouvelles responsabilités dans le pilotage du sport français ? La conduite de certaines politiques nationales pourrait-elle lui être confiée ?

Le mouvement sportif assume déjà bien des charges, le temps de « travail » du dirigeant a été multiplié par 10 en 10 ans. Tour à tour, juriste, communicant, comptable, manager, employeur, éducateur : le bénévole croule sous les responsabilités. Je pense que le mouvement sportif a davantage besoin de ressources pour structurer

ses clubs et faire évoluer son modèle économique. Aidons plutôt le mouvement sportif dans ce sens et surtout restons à son écoute, dans la proximité des territoires. ■



Partie 3



L'avenir de l'État dans le sport en quatre scénarios



Il n'y a pas de formule magique pour redéfinir les politiques sportives de l'État, ni même de chemin unique vers la réforme. Quatre grands scénarios-types (nécessairement simplificateurs) peuvent toutefois être dessinés en fonction du rôle que voudra assumer un futur gouvernement dans le sport.



Faut-il encore un Ministère des sports ?

Partout en Europe, l'État a un rôle dans le sport.

La position de celui-ci dans l'architecture gouvernementale varie, mais le sport est toujours l'objet de politiques nationales. La question est donc surtout de savoir quelle doit être l'ampleur de ces politiques. Faut-il des actions limitées aux sujets régaliens (école, éthique...) ? Le sport de haut niveau en fait-il partie ? Hormis quelques exceptions (comme l'Italie), c'est normalement le cas. Mais beaucoup de pays décentralisés (l'Allemagne notamment) ont à l'inverse laissé le sport pour tous aux collectivités territoriales.

Quelle structure doit piloter les politiques nationales ?

Le système actuel pourrait être prolongé : un Ministère des sports dominant le mouvement sportif mais marginalisé dans la sphère gouvernementale et ayant peu de relations avec les collectivités territoriales. L'État peut aussi décider de concentrer ses missions et de récupérer ainsi une plus grande puissance de frappe. Il regrouperait tous ses moyens (hors école) au sein d'une seule structure (ministère ou établissement public) et n'agirait que sur des sujets d'impact national. Enfin, l'État peut choisir de se désengager (partiellement ou totalement) et de déléguer des compétences et financements au Comité national olympique et sportif français (haut niveau, grands événements) et/ou aux collectivités territoriales (sport pour tous).

UN MINISTÈRE DES SPORTS : DANS QUELS PAYS EUROPÉENS ?

Environ la moitié des gouvernements d'Europe occidentale ont un ministère ou secrétariat d'État dans lequel l'intitulé des sports apparaît : Espagne, Portugal, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, Autriche, Irlande... Pour la plupart des autres pays (Allemagne, Danemark, Finlande, Grèce...), une administration d'État dédiée au sport est intégrée dans un ministère plus large. Plus globalement, la thématique du sport se retrouve attaché à l'éducation (Espagne, Portugal, Finlande), la culture (Royaume-Uni, Danemark, Grèce), la santé (Pays-Bas, Suède), les transports et le tourisme (Irlande), l'intérieur (Allemagne) ou la défense (Autriche).

450 *millions d'euros*

C'est le montant que reçoit annuellement le Comité national olympique italien (CONI) de la part de l'État pour piloter différentes politiques nationales, dont celles relatives au sport de haut niveau et aux grands événements sportifs.

4 scénarios sur l'avenir de l'État dans le sport

	Scénario 1 : le statu quo	Scénario 2 : l'État fort
Organisation de l'État	<p>Multiples composantes : Direction des sports, INSEP, CNDS, DIGES, Education nationale, autres ministères...</p>	<p>Une structure unique (hors sport à l'école) regroupant le Ministère des sports, le CNDS, la DIGES et les fonctions d'expertise de l'INSEP.</p>
Sport de haut niveau	<p>Direction des sports : financement national. INSEP : expertise nationale (avec CNOSEF). Collectivités : financements additionnels.</p>	<p>Structure unique : stratégie et financement. Mouvement sportif et collectivités : co-production de la stratégie et co-financement.</p>
Sport pour tous	<p>CNDS et autres ministères : financement d'appoint et sport à l'école. Collectivités : financement dominant.</p>	<p>Structure unique : ciblage de priorités resserrées, expérimentation et financements. Collectivités : financement dominant.</p>
Grands événements	<p>CNDS : financement national. Direction des sports, DIGES : expertise. Collectivités : financement additionnel.</p>	<p>Structure unique : financement national et expertise. Collectivités : financement additionnel.</p>
Sport professionnel	<p>Ministère des sports / CNDS : action législative, aides ponctuelles (stades Euro 2016, DIC). Collectivités : aides aux clubs et équipements.</p>	<p>Structure unique : action législative. Collectivités : aides aux clubs et équipements.</p>
Éthique	<p>Ministère des sports : action législative et réglementaire, financement de l'AFLD. AFLD (dopage) et ARJEL (paris en ligne).</p>	<p>Structure unique : action législative et réglementaire, financement de l'AFLD. AFLD (dopage) et ARJEL (paris en ligne).</p>
Points forts	<p>La continuité avec un système qui a des résultats satisfaisants (médailles JOP, nombre de licenciés).</p>	<p>La simplification et la clarification de la gouvernance (efficacité et économies). La concentration des missions favorisant un impact optimal des financements publics.</p>
Points faibles	<p>Des politiques mal articulées avec celles des autres acteurs du sport français. L'inertie dans un contexte de réforme globale de l'État.</p>	<p>La réticence du mouvement sportif (renforcement de l'État comme acteur national dominant). L'abandon de missions (fin de subventions pour certains acteurs et/ou territoires).</p>

	Scénario 3 : l'État évanoui	Scénario 4 : l'État partenaire
Organisation de l'État	Disparition du Ministère des sports.	Disparition du Ministère des sports mais maintien d'une structure gouvernementale réduite (relations avec le mouvement sportif, coordination interministérielle).
Sport de haut niveau	Transfert des compétences et financements au mouvement sportif. Collectivités : financements additionnels.	Transfert des compétences et financements au mouvement sportif. Coopération avec la structure gouvernementale et les collectivités.
Sport pour tous	Transfert des financements du CNDS aux collectivités territoriales.	Transfert des compétences et financements au mouvement sportif. Coopération avec la structure gouvernementale et les collectivités.
Grands événements	Transfert des compétences et financements au CNOSF / mouvement sportif. Collectivités : financements additionnels.	Transfert des compétences et financements au mouvement sportif. Coopération avec la structure gouvernementale et les collectivités.
Sport professionnel	Action législative en fonction des ministères compétents (économie, intérieur, etc.). Collectivités : aides aux clubs et équipements.	Action législative en fonction des ministères compétents (économie, intérieur, etc.). Collectivités : aides aux clubs et équipements.
Éthique	Action législative et réglementaire, financement de l'AFLD. AFLD (dopage) et AFLD (paris en ligne).	Action législative et réglementaire, financement de l'AFLD. AFLD (dopage) et AFLD (paris en ligne).
Points forts	Prise de responsabilité du mouvement sportif en lui confiant le sport de haut niveau. Achèvement de la logique de décentralisation.	Prise de responsabilité du mouvement sportif en lui confiant le pilotage du sport français. Maintien d'une compétence sportive au sein de l'État.
Points faibles	Rupture forte avec le modèle actuel et désengagement complet de l'État. Possibilité de fortes inégalités territoriales.	Capacité du mouvement sportif à assumer une telle charge à court terme.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Luc Petrequin, Patrick Lavaure et Daniel Watrin, *Mission relative au partenariat entre l'État et le CNOSF*, rapport de l'Inspection générale de la jeunesse et des sports, 2013
- Serge Mauvilain, *Mission d'évaluation sur les effets de levier des subventions d'équipement du Centre national pour le développement du sport*, rapport de l'Inspection générale de la jeunesse et des sports, 2014
- Cour des comptes, *Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorientation de l'action de l'État*, rapport public thématique, 2013
- Pascal Deguilhem et Régis Juanico, *Promouvoir l'activité physique et sportive pour tous et tout au long de la vie : des enjeux partagés dans et en dehors de l'école*, rapport au Premier ministre, 2016
- Centre national pour le développement du sport, *Rapport d'activité*, 2015
- Jean-Marie Brinon, Pierre Amidey, Bertrand Jarrige et Patrice Lefebvre, *L'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport*, Mission de revue de dépenses, 2016
- Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, *Projet de loi de finances 2017. Dossier de presse*, septembre 2016
- Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, *Le poids économique du sport en 2013*, Stat-Info, n°16-03, août 2016
- Didier Guillaume, *Le soutien d'État aux fédérations sportives*, rapport d'information, Sénat, 2015
- Commission européenne, *Sport and Physical Activity*, Eurobaromètre spécial, n° 412, 2014
- Eurydice Report, *Physical Education and Sport at School in Europe*, Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2013