

## Chapitre 11

# Quel service public du sport pour demain ?

### 11.1. Introduction

Le débat du service public du sport en France nécessite une vision transversale et longitudinale pour être évalué autrement qu'en terme comptable (quel est le poids financier de qui ?), de niveau ou de strate (local ou national ?) ou de territoire (qui doit commander ?).

La complexité du dispositif français nécessite d'abord un réexamen de la situation des acteurs, de leur rôle dans le sport aujourd'hui, de la répartition actuelle floue des compétences liées à l'histoire. Parfois comme pour les collectivités territoriales, l'absence de compétences précises les a amenés à s'en emparer comme elles le pouvaient. Les acteurs publics de base que sont l'Etat, les fédérations, les collectivités ont même des difficultés à lire des dispositifs de plus en plus complexes. La professionnalisation du sport n'a pas simplifié le jeu des acteurs.

Il nous faudra envisager un repositionnement nécessaire lorsque seront mieux définies les attentes du public, de la nation, et ensuite des différents acteurs.

En termes de développement, d'emploi, de haut niveau, de formation, d'infrastructures, il nous faut appréhender qui doit jouer à quoi demain en terme stratégique ; car le sport est une machine complexe, une sorte de mini société qui concerne l'ensemble des français acteurs ou spectateurs.

Pour sortir de la logique simpliste de calculs, il faut examiner le rôle de chaque acteur autrement qu'en termes de pouvoir, de surface, parfois quasi-zoologiquement en termes de périmètres, comme c'est le cas actuellement.

Ma vision, issue de mon sport collectif, est que chacun joue avec les autres un jeu auquel il sait jouer et pour lequel il est fait ou pour lequel il se forme.

On pourra alors entrevoir un repositionnement du rôle de chacun, pas si complexe que cela à mettre en œuvre, avec un sens donné à l'action de chaque acteur, surtout si les acteurs apprennent à travailler autrement, et ensemble.

Nous affirmerons la nécessité d'une structure permanente de concertation sportive. En effet, les temps d'action, qu'ils soient politiques ou privés, sont de plus en plus courts, et nécessitent des pensées et actions de fond pour ne pas recommencer inlassablement au gré des changements permanents. Nous en serons, en 2012, à notre 3<sup>ème</sup> ou 4<sup>ème</sup> ministre dans l'olympiade 2008-2012, ce qui pénalise la continuité et l'efficacité de l'action politique.

Nous affirmerons la nécessité de politiques nationales globales fortes et cohérentes.

Nous essaierons de comprendre que, dans une ère difficile où manager le sport se fait dans la complexité, le structuralisme ne résout rien.

Nous essaierons aussi de partager l'idée que dans cette société difficile (que ce soit dans le sport ou ailleurs), nous n'avons jamais autant eu besoin du service public pour donner du sens à nos actions.

Au cœur du service public sportif de demain, il y aura un management en réseau où la place du sport sera plus forte, car plus collective et plus partagée. Ce service pourrait être effectué par des agents publics, privés, dans des partenariats public-privé, au travers de fondations, de structures mixtes et transversales, de collaborations conventionnelles... Il serait multiforme et en réseau.

Pour faire grossir un gâteau, il faut le partager (proverbe africain).

## **11.2. De la gouvernance du sport et du danger de diverses utopies**

Les jeux des acteurs publics ou privés, les postures, les croyances diverses du monde du sport ont généré des utopies, des découpages, ou des illusions qui valent qu'on s'y arrête un peu pour les démystifier.

### **11.2.1. De la république, du mot gouvernance, de l'adéquation aux enjeux**

Rappelons juste que le service public, fut-il sportif, s'inscrit dans le cadre de la République et de la surface de ce concept, qui étymologiquement vient de « *res publica* » (la chose publique).

La question est donc de définir la surface de la chose publique sportive et de voir qui peut la gérer et rendre le service.

On rappellera que dans la société d'aujourd'hui, un service public peut être rendu par des entreprises privées ou des associations : c'est notamment le cas de la distribution de l'eau, ou celle des soins médicaux ; de plus, le service public n'est pas nécessairement national ; il peut être organisé sur le plan régional ou local, l'autorité de tutelle n'étant plus alors l'État, mais les collectivités locales : c'est le cas par exemple de la distribution de l'eau, du ramassage des ordures ménagères, du ramassage scolaire.

Le mot gouvernance, à consonance moyenâgeuse, est intéressant à analyser dans les différents dictionnaires car sa définition est variable et répond parfois à une vision d'un possible service public sportif pluriel de demain :

- vient du latin « *gubernare* » : diriger un navire, et désigne donc la conduite des affaires, qu'elles soient privées ou publiques ;
- manière de concevoir et d'exercer l'autorité à la tête d'une entreprise, d'une organisation, d'un Etat ;
- la gouvernance est une notion parfois controversée, car définie et entendue de manière diverse et parfois contradictoire. Malgré la multiplicité des usages du mot, il semble recouvrir des thèmes proches du « bien gouverner ». Chez la plupart de ceux qui, dans le secteur public ou privé, emploient ce mot, il désigne avant tout un mouvement de « décentrement » de la réflexion, de la prise de décision, et de l'évaluation, avec une multiplication des lieux et acteurs impliqués dans la décision ou la co-construction d'un projet.  
Il renvoie à la mise en place de nouveaux modes de pilotage ou de régulation plus souples et éthiques, fondés sur un partenariat ouvert et éclairé entre différents acteurs et parties prenantes, tant aux échelles locales que globales."

### **11.2.2. De l'illusion des découpages simplistes**

L'un des seuils qualitatifs à franchir pour le sport est d'éviter les raisonnements de découpages simplistes. Il est tentant de confier le développement sportif au local et l'élite au national comme on l'a beaucoup entendu ces dernières années. Les collectivités n'ont qu'à faire le sport de masse et l'Etat le sport d'élite. Les visions simplistes pyramidales et structuralistes sont mortes car chaque acteur local ou national est imbriqué dans un management longitudinal du sport qui oblige une position sur tous les sujets, et ce, en réseau.

Un autre découpage consiste à faire passer les fédérations et leurs cadres techniques pour des fabricants de médailles uniquement, oubliant leur rôle développeur, formateur, et de cohérence globale. Cette simplification réductrice se base sur des

modèles structuralistes dépassés qui ignorent donc les deux tiers de l'activité sportive.

La caricature vise souvent à réduire les moyens, donc vigilance !

### ***11.2.3. De la fragmentation française, de l'absence de leadership dans le sport de haut niveau***

Le sport de haut niveau et la candidature aux grands événements olympiques sont des exemples clairs de la fragmentation sportive française et de l'absence de leadership.

Qui est aujourd'hui le patron de l'équipe de France Olympique en préparation pour Londres ?

- une des réponses pourrait être le chef de mission, issu du **Comité national olympique et sportif français** (CNOSF), président de fédération concentré sur cette mission pendant 4 ans ;

- une autre serait le Directeur du haut niveau du CNOSF, généralement ancien **directeur technique national** (DTN), dont le cœur de métier est aujourd'hui la logistique ;

- une **troisième**, le Directeur de l'ancienne préparation olympique, structure d'expertise historique, élargie depuis peu à la nouvelle direction des politiques sportives de l'INSEP et du sport français ;

- une **quatrième**, la Commission nationale du sport de haut niveau qui entérine les règles de sélection et l'effectif olympique ;

- une **cinquième**, le Directeur des sports du Ministère qui fournit les moyens aux fédérations, voire au CNOSF.

Dans ce triangle des Bermudes du sport olympique français, on ne connaît pas le pilote qui conduit l'avion, on ne choisit personne, on cohabite.

Les réponses à ces questions sont souvent traitées de manière structurelle avec des quotas de ressources humaines par structure pour le staff olympique. La vraie réponse pourrait être de déléguer le leadership, au delà des structures, à des experts. Si la structure d'accueil doit en être le CNOSF, le leadership pourrait en être confié de manière claire à des experts reconnus, à des personnalités emblématiques ; cela suppose la capacité des acteurs et structures à déléguer le leadership, à ne plus se battre pour être sur la photo, mais à se battre pour gagner.

Qui est le porteur de projet de nos candidatures olympiques successives de Paris, Annecy, Lille ? Successivement portées par la société civile, l'Etat, le CNOSF, elles vont toutes à l'échec, souvent par absence claire de leadership. Le flou entretenu, les conflits permanents, le leadership fragmenté sont la pratique courante ; dépasser ces contradictions structurelles est un enjeu central.

Le leadership est un exercice obligatoire où nos concurrents excellent. Le sport de haut niveau est une affaire de spécialistes, à qui on doit confier les commandes ; cela nous forcera à choisir, à dépasser nos souffrances structurelles narcissiques.

Tout cela se passe comme si nous étions une équipe de sport collectif sans capitaine ni leader d'attaque ou de défense, où chacun ferait un petit peu la mission affectée aux autres ; le résultat est garanti...

#### ***11.2.4. De l'utopie zoologique ou le jeu d'un gagne terrain à somme nulle***

La dernière décennie nous a valu d'assister à un affrontement stérile où, au delà de la qualité des hommes, le mouvement sportif (CNOSF) essaye en vain de s'imposer face à l'Etat. Cette logique pourrait déboucher sur un service associatif du sport, qui a peu de sens tant la perte publique serait lourde. L'énergie dépensée dans ces guérillas est démesurée par rapport aux enjeux.

En plus des échecs divers dans l'attribution des grands événements sportifs internationaux, ce débat installe un immobilisme de la pensée, concentrée sur le « je » et non sur le « nous ». Dans le paysage sportif français, personne ne remplacera personne et soustraire sera toujours amoindrir.

#### ***11.2.5. De l'illusion technocratique de la gouvernance collaborative***

Les structures transversales de gestion du sport ont pourtant existé. La Commission nationale du sport de haut niveau (CNSHN) est l'une d'entre elle. Elle associe théoriquement tous les acteurs du sport autour de la gestion du haut niveau en France, en dépassant largement les quatre acteurs majeurs : l'Etat, le CNOSF, les collectivités et les entreprises. Pourtant sa lourdeur, son caractère technocratique et réglementaire n'a pu en faire un starter ou un organisme stratégique de vision du sport de demain. La CNSHN a été une illusion de gouvernance collaborative.

L'enjeu pour le sport n'est pas de gouverner, mais de donner du sens, des idées, de partager des directions et d'aller ensemble dans ces directions.

L'assemblée du sport qui vient de naître doit ouvrir le débat à l'expertise croisée, permettant à tous les acteurs de partager les grandes thématiques pour en sortir de vraies directions. En lançant l'assemblée du sport, l'Etat s'est donné une leçon à lui-même et à tous.

### **11.2.6. Du danger de l'abandon du service public d'Etat du sport**

La diminution du périmètre du Ministère des sports fait l'objet d'un débat permanent comme si, dans la conjoncture minimaliste du moment, l'inéluctabilité de sa disparition était une évidence, et que le seul rôle régalien siérait suffisamment à l'Etat ou au public. Cette illusion nous amène à de nombreux dangers jamais vraiment abordés.

#### *11.2.6.1. Disparition de certains sports*

Force est de constater que dans les 70 fédérations sportives, beaucoup sont aujourd'hui sous dépendance lourde de l'Etat. Pour certaines, la subvention d'état est voisine de la totalité de leur budget.

On assisterait inéluctablement, en cas de réduction du rôle de l'Etat, à l'émergence d'un système anglo-saxon dur ou beaucoup de sports, notamment de haut niveau, disparaîtraient. On serait assez vite dans la partition entre les sports riches et les sports pauvres, répartition bien connue Outre-Atlantique en ce moment, où il vaut mieux être riche et en bonne santé pour aller aux **Jeux olympiques** (JO) de Londres représenter l'Angleterre.

La valeur symbolique du sport dans la société est telle, que ce type de choix serait une négation de son rôle dans la société. Le sport est partout, à tous les échelons, et la présence publique d'Etat, avec son rôle éthique de régulateur, de soutien est une forme d'identité forte de la société française vis à vis de l'activité sportive.

De ce point de vue, le retour d'un Ministère des sports plein, même sans beaucoup plus de moyens, est une forme de reconnaissance, de maturité du sport et de son rôle en France. Un des enjeux des politiques qui viennent, est de conserver cet acquis d'état. Dans une époque troublée, la fonction symbolique, humaine du sport, sa représentation nationale identitaire, sa fonction éducative et sociale, la pratique sportive massive des français, associative ou libre (sans adhésion fédérale), doit lui autoriser une place plus large au sein de la société.

#### *11.2.6.2. Disparition de l'encadrement public du sport*

Qu'il soit national ou local, l'encadrement public du sport est une richesse, une valeur ajoutée du sport français, sans doute une de ses réussites majeures.

L'encadrement d'Etat, par exemple, et ses 1680 agents pour 70 fédérations, fort de sa réussite sur le haut niveau, la formation, le développement du sport est sans cesse menacé, toujours obligé de justifier son existence et ses missions, alors que la

comparaison de son coût avec le privé et la concurrence internationale, en fait un champion toutes catégories du rapport qualité-prix.

De la même manière, la structuration de la fonction territoriale, ces dernières décennies, a créé des corps extrêmement efficaces, bâtissant et menant les politiques régionales ou locales avec expertise.

Pour cet encadrement de service public, on a déjà fait croire par le passé aux fédérations, qu'une subvention pouvait remplacer un cadre public. Ceux qui sont tombés dans le piège s'en rappellent encore ; le cadre public a disparu, et la subvention aussi, peu après lui.

La richesse du sport français est dans les femmes et les hommes qui encadrent les sportifs. C'est une richesse humaine. Cultivons là.

#### 11.2.6.3. *Incohérence des politiques sportives et émiettement des offres sportives*

La disparition ou la réduction de surface de l'Etat induirait moins de logiques et de plans nationaux. Les logiques nationales inscrites dans les plans de développement des fédérations et validées par l'Etat sont une direction forte pour tout le sport français. Or, l'échelon régional et local a plus que jamais besoin de repères, de labels, de politiques cohérentes et déclinables, issues des fédérations et de l'Etat. Par exemple, aujourd'hui personne n'explique clairement aux collectivités qui est qui chez les athlètes de haut niveau, à quel niveau appartiennent ces athlètes. Une ligne politique ou un projet national est une nécessité pour rendre cohérentes les offres de pratique dans les régions.

Les politiques fédérales sont, de ce point de vue, assez exemplaires ; les fédérations ont ces dernières années développé des compétences dans tous les secteurs et sont en capacité d'être présentes sur tous les champs sociaux qu'incarne le sport. Si la Fédération de handball est passée de 200.000 à 400.000 licenciés en 15 ans, c'est d'abord grâce aux clubs, comités et ligues qui ont distribué l'offre sportive, mais avant tout par la définition claire d'offres et de matériels de pratiques, de conventions avec l'Education nationale définies au plan national et portée par la fédération.

#### 11.2.6.4. *De l'utopie du privé comme modèle salvateur*

Il existe une autre utopie générique qui est celle du modèle privé idéal. Pour beaucoup, ce modèle de l'entreprise devrait être copié et collé dans cette pauvre machine associative, qui, à cause de son incohérence, serait « incapable de bien gérer ». Si les modèles de gouvernance associative sont à revoir (car obsolètes), les

fédérations et leurs organes déconcentrés ont ces dernières années développé des logiques de professionnalisation qui doivent être poursuivies et encouragées.

Elles n'ont pas non plus de leçon d'éthique ou de professionnalisme à prendre du monde financier, bancaire ou autre ; la récente crise économique mondiale, ou la crise du football français génèrent un bon match nul sur le sujet.

Dans le débat structurel du football, et dans sa tentative de réforme de gouvernance, on a même confondu ligue professionnelle et professionnalisme, faisant obligatoirement rimer ligue professionnelle avec professionnalisme et fédération avec bénévolat, comme si le bénévolat excluait la compétence.

L'enjeu des structures sportives est la compétence de leurs acteurs ; il n'existe pas de modèle structurel privé ou public qui détiendrait par essence des compétences ; gérer beaucoup d'argent ne donne ni vertu, ni compétence additionnelle.

### **11.3 De la délégation de service public et de son sens demain**

Certes, depuis la charte de 1940, l'Etat raconte la même chanson institutionnelle : l'Etat est responsable du sport en France et délègue ce pouvoir aux fédérations car il n'a pas la surface pour faire. On a tour à tour parlé de délégation de pouvoir, de puissance publique...

Cette notion de délégation est illustrée, entre autres, par des statuts types des fédérations, par la mise à disposition de moyens (100 millions d'euros de personnels d'état placés auprès des fédérations sportives et 100 millions d'euros de subventionnement aux mêmes fédérations, sur des objectifs partagés avec l'état). Ces dispositifs sont centraux pour la survie des fédérations sportives qui ont des charges extrêmement lourdes dans le sport français.

Cette délégation se matérialise par le contrôle permanent des politiques fédérales, et d'autres gadgets, aussi inefficaces les uns que les autres, au point que les ministres cherchent en ce moment à positionner de nouveau cette relation particulière de délégation de service public et les outils qui en découlent.

Il faut rappeler que les dérapages éthiques, économiques, nombreux dans l'histoire (encore récents) ont générés de multiples interventions de l'Etat, justifiées, au point de retirer parfois ces délégations.

Encore une fois, un service public peut être assuré par une association privée et les fédérations commencent à avoir cette force (surtout si elles poursuivent leur modernisation). L'enjeu est surtout la relation partenariale entre les acteurs publics et privés

Lorsque les politiques interviennent, hors du champ sportif, pour rappeler éthique et valeurs, ils sont à leur place ; car la valeur symbolique du sport lui confère, entre autres, des obligations morales qu'il oublie parfois.

Pour effectuer un saut qualitatif, il nous faut passer d'une logique de moyens à une logique de projet, aller d'une logique de justification de mise à disposition de moyens humains et financiers à une logique de projets, d'objectifs partagés. L'ensemble des acteurs devra s'atteler, plutôt qu'à sa survie ou sa réélection, à la définition partagée de son projet, de son rôle dans la société. Les acteurs devront aussi accepter l'évaluation et l'échec, et comme les entraîneurs, les athlètes, tirer les leçons des échecs. Par ailleurs, la reformulation détaillée des compétences déléguées aux différents acteurs et leur précision est une obligation des temps qui viennent.

#### **11.4. D'une redéfinition et d'une précision du rôle des différents acteurs**

Dans le grand « qui fait quoi ? » qui attend le sport français, une analyse claire pour répartir les rôles doit être tentée.

##### ***11.4.1. Un Etat régulateur, impulseur de politiques, financeur traditionnel, modernisé, portant un service public délégué, comprenant enfin l'enjeu politique et social du sport***

Quoiqu'on dise et pense, la tradition républicaine française de service public est ancrée dans les mentalités et est une exception européenne et mondiale que tout le monde nous envie.

La surface d'Etat de la structure ministérielle chargée des sports est un jeu infini auxquels se sont livrés les gouvernements dans l'histoire. Le sport a dépendu tour à tour de l'Agriculture, de l'Armée, de la Santé ; il a été mixé avec la Jeunesse et même en 1981 avec le Temps libre. A chaque étape, les discours pompeux de synergies étaient forts, mais sa situation, non autonome, de secrétariat ou sous-secrétariat d'Etat, l'ont affaibli, dilué et ce ping-pong d'Etat l'a conduit près de la disparition, tant sa place a été volatile. On a récemment retrouvé un Ministère des sports plein, autonome, vidé d'autres concepts réducteurs ; cela montre mieux la surface que représente une pratique de plus de 40 millions de français dont la moitié ont une licence sportive.

Un Ministère pourrait gérer avec les autres acteurs les enjeux forts de la société française. Qu'offrir par exemple, aux publics cibles, aux enfants des zones urbaines sensibles, aux handicapés, aux publics scolarisés, comme activité ? La pratique sportive est une des rares réponses à tous ces objectifs et cela constitue un des enjeux forts où l'Etat doit parler avec tous les acteurs.

Il existe un paradoxe de la sous utilisation publique du sport dans l'histoire, particulièrement par l'Etat. Des raisonnements incessants sur les rythmes scolaires, le rôle symbolique de représentation nationale, la formation et la place du sport n'ont jamais élargi sa place pour l'Etat. Un grand rôle pour peu de place en réalité. Quelle erreur sociale et politique d'ignorer ce magnifique outil social qu'est le sport ! L'état doit prendre la balle au bond pour élargir ce champ et se mettre en réseau avec les autres acteurs pour avancer.

Si le sport français a mieux supporté la crise économique en France qu'ailleurs, c'est grâce à la présence, restée forte, de l'Etat et des collectivités. Le financement du squelette du sport est public ; les collectivités ont d'ailleurs continué à soutenir le sport local, les associations, et même le sport professionnel, grâce à son ancrage local et aux missions assumées de service public. Dans certains secteurs (le sport collectif féminin par exemple), nos clubs sont mieux positionnés aujourd'hui par rapport à la concurrence internationale qui ne dépendait souvent que du privé. Les fédérations, même si les non olympiques ont beaucoup souffert du désengagement de l'Etat, ont vu leur budget rester les mêmes voire augmentés. Le Centre national de développement du sport (CNDS) a augmenté considérablement, soutenant l'activité sportive, et même le niveau national.

La délégation du service public à des établissements publics autonomes est une autre variante du service public de demain. L'exemple de l'INSEP - Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance - est de ce point de vue édifiant. En créant un grand établissement autonome, en lui confiant des missions publiques lourdes (formation de l'encadrement du sport de demain, expertise des fédérations, accueil du haut niveau, recherche, suivi médical...), l'Etat s'est crédibilisé, en s'appuyant sur un outil public-privé, sur un conseil d'administration pluriel, qui associe tous les acteurs du sport.

Le bateau est parti et emporte avec lui les espoirs du nouveau service public sportif !!

#### ***11.4.2. Un CNOSF catalyseur, mutualisateur des fédérations et détenteur de l'olympisme ?***

**Le mouvement sportif présente une vraie valeur ajoutée de gouvernance s'il se positionne notamment dans deux axes forts non vraiment encore choisis.**

##### *11.4.2.1 Un CNOSF catalyseur, mutualisateur des fédérations*

Le Comité Olympique a cherché sa place à côté de l'Etat et pourrait la trouver facilement si on regardait un peu plus précisément ses membres.

Aujourd'hui le sport est dans les fédérations, leurs ligues, comités et clubs, dans les collectivités, qui rendent le service sportif aux citoyens, notamment aux 18 millions de licenciés. Si un sens mutuel plus affirmé pouvait être donné au mouvement olympique et sportif, on améliorerait grandement le sport en France.

L'un des enjeux est celui des offres mutualistes.

L'idée d'une télévision sportive portée par le CNOSF a du sens ; développée, elle offrirait un service et une audience que beaucoup de fédérations sportives ne peuvent atteindre. Conjugée au service public de France Télévision (et non privé comme jusqu'à présent), elle serait une porte ouverte de communication et de marketing pour les fédérations ne vendant pas leurs droits, et ayant peu de fenêtres publiques.

L'idée d'un marketing global interfédéral pourrait, elle aussi, être creusée ; celle d'une mutualisation juridique, à partir de services existant comme la conciliation (qui associe magistrats, juristes...) serait un vrai soutien aux fédérations engluées dans le juridisme.

On pourrait encore travailler mieux l'idée des bases sportives olympiques pour tous les sports, en liaison avec les collectivités, comme celle de la Côte d'Opale avant les JO de Londres, qui est un exemple de ce que les collectivités peuvent faire pour les fédérations en liaison avec le CNOSF.

#### 11.4.2.2. *Un Comité Olympique détenteur de l'olympisme*

Les JO sont le lieu où l'athlète ôte son maillot fédéral pour porter le maillot olympique français ; il y enlève ses sponsors, ses emblèmes, son identité fédérale, il signe la charte olympique pour entrer dans une autre équipe, où l'assurance des salaires en cas de blessures est assumée par le CNOSF, son maillot, dépouillé du logo de sa fédération, porte uniquement les anneaux olympiques. Ce lieu olympique reste sacré ; chaque fois que les handballeurs y sont allés, ils sont allés chercher un graal unique, dépassant largement leur pratique quotidienne.

Il faut aller au bout de cette logique olympique portée par le CNOSF qui doit devenir plus responsable de tout le système. La récente mise en place d'une commission d'inscription et de gestion des JO par le CNOSF est un bon exemple de pratiques transversales avec un interlocuteur qui est dans son domaine de compétences. Le Comité Olympique est enfin devenu le responsable des JO ! L'Etat l'a enfin laissé faire son métier. Les experts de tout bord travaillent avec le CNOSF pour réussir ensemble, ce qui générerait autrefois des guérillas sans fin. Même s'il faudra lui trouver un leader expert, cette nouvelle structure est un bon exemple de ce que nous proposons ici : une structure positionnée en face de ses compétences, et qui travaille de manière transversale avec tous les acteurs pour être efficace. Car tout est

dans la manière de travailler ensemble ; les structuralistes en seront pour leur frais, le service public sportif associatif de demain sera transversal et mutuel.

Par ailleurs, on peut aussi observer certains CROS - Comités régionaux olympiques et sportifs - qui développent des politiques transversales d'emploi, de formation de dirigeants.

Tout le travail du mouvement sportif devrait être calqué sur ces exemples déclinés au plan juridique marketing, communication...

#### ***11.4.3. Des collectivités concentrées sur les dynamiques locales cohérentes, sur leur identité sociale : une ré-écriture précise et partagée des compétences***

Lors d'un colloque récent en Provence-Alpes-Côte d'Azur, le Conseil régional avait regroupé les présidents de ligues régionales, pour comprendre et interpréter les nouveaux Parcours d'excellence sportive des fédérations au travers d'une commande à l'Association des DTN que je représentais. On avait là un DTN exposant les parcours des athlètes, le mouvement associatif local qui fait vivre toute la formation des athlètes en France, les collectivités éclairées, premier financeur du sport régional, des politiques locales de haut niveau, des pôles...

Dans les contrats passés avec le sport professionnel, avec les ligues régionales, les collectivités souhaitaient avant tout une grille de lecture, que seul l'Etat peut apporter, par sa vision globale.

Au delà des grilles de lecture souhaitées, différentes d'une fédération à une autre, le colloque avait acté que chacun devait gérer ce qui est de son ressort, ce en quoi il se reconnaît, ce qui relève de ses compétences et de son identité. On y avait dit que l'athlète espoir est bien du ressort du local et qu'en ce sens, le financement des pôles espoirs, abandonnés par l'état, devait être un centre d'intérêt majeur des régions. On y avait acté que les centres de formation, pour peu qu'ils soient agréés par l'état, étaient du ressort des compétences régionales et de leur périmètre identitaire.

Au delà, en deux heures, nous avons tracé un « qui fait quoi ? » nécessitant un dialogue permanent des acteurs pour croiser les actions, comprendre l'action des autres acteurs ; le CROS avait montré ses demandes, les ligues avaient expliqué les différences entre les sports ; on était dans un management en réseau au lieu d'un management structurel et hiérarchique.

Il existe des enjeux lourds des collectivités que sont les installations sportives. L'Etat devra être présent sur les grands équipements avec le CNDS, autrement que pour le seul football.

Au delà, il nous faut regarder le sport au travers de l'athlète, pour bien comprendre la notion de réseau de service public.

A Montpellier où le handball est roi, Nikola Karabatic est un athlète professionnel, issu du pôle espoir de la ligue, dont la feuille de route est fédérale ; les collectivités territoriales soutiennent et financent la formation et le club professionnel ; les cadres qu'il a croisés ont été souvent d'Etat, que ce soit au pôle espoir ou au centre de formation ; ils travaillent en équipe avec les éducateurs de droit privé du club, parfois mis à disposition par les collectivités.

Nikola Karabatic va souvent dans les zones urbaines sensibles pour animer des séquences handball, mais surtout donner l'exemple sportif à ceux qui en ont le plus besoin ; pour cela il est ambassadeur de l'Union nationale du sport scolaire (UNSS), qu'il n'a pas oublié et qui continue de faire pratiquer 180 000 scolaires tous les ans.

Le club privé (ou public on ne sait plus), est installé dans le Centre régional de l'éducation populaire et du sport (CREPS) Haut niveau avec le pôle espoir, le centre de formation est rattaché à la SASP - société anonyme sportive professionnelle - qui est en convention avec l'association club Montpellier...).

Des conventions lient tous les acteurs qui ont mis en synergie leurs efforts et travaillent de manière croisée. La fédération, grâce aux subventions d'Etat, paye le suivi médical de Nikola, financera sa reconversion, paye les aides personnalisées, finance le parcours en équipe de France, a une convention avec le club sur la mise à disposition des internationaux... L'Arena, où il joue la moitié de ses matches avec le club, est privée ; elle impose à ce club un modèle économique intelligent, avec les citoyens, la ville, la société privée qui gère l'installation où le service public n'a pas tout payé...

Nikola a été au pôle espoir et il a bénéficié d'un double projet scolaire et sportif ; il a eu son baccalauréat brillamment. Il a aujourd'hui un salaire très important, pour lequel les entreprises et les collectivités jouent ensemble.

On est dans un modèle mixte partagé de service public sportif délivré et joué par tous les acteurs.

Vers une harmonisation des compétences dans le millefeuille politique...

Les clubs professionnels, les clubs de masse, comités départementaux, et ligues régionales s'inquiètent de la clarification des compétences et donc de l'éclaircissement des financements dans la nouvelle répartition des compétences.

Pour autant si les compétences locales et nationales sont clarifiées, rien n'empêchera demain les financements croisés car la justification du sport phénomène social, symbolique, médiatique, éducatif permettra une logique croisée des acteurs si les ennemis du sport sont repoussés.

#### ***11.4.4. De l'implication réelle des entreprises avec des démarches citoyennes, du partenariat public-privé, des échanges gagnant-gagnant pour satisfaire les besoins du sport et de l'entreprise de manière réciproque***

De la réelle présence des entreprises dans le sport...

Au delà du sponsoring traditionnel des fédérations, le rôle des entreprises est complètement émergent. Le montant de parrainage sportif en France n'est que de 2.1 milliards d'Euro soit **cinq** fois moins que la contribution des collectivités locales au sport.

Même si la gestion des ressources humaines en entreprise fait beaucoup appel au sport, même s'il est lui-même générateur d'une économie forte, voire des 120 000 emplois sportifs qu'il crée, le sport entretient des rapports ambigus avec le monde de l'entreprise.

Les entrées de grands groupes privés français pour la candidature de Paris 2012 aux JO, où pour la **première** fois, un pool d'entreprises se joignait au sport, ont fait un flop, car leur place dans ce monde sportif associatif n'est pas faite.

L'entreprise de demain devra être plus citoyenne, pour échapper à l'image négative qu'elle entretient souvent. Elle se préoccupe timidement au travers du MEDEF – **Mouvement des entreprises de France** –, des fondations, du rôle social avec le sport.

Bien au delà de l'image, du financement du sport, on devra trouver un équilibre gagnant-gagnant, à permettre des profits.

Le partenariat de la Fédération française de **handball** avec Vittel était intéressant sur ce principe. La fédération était sponsorisée, les clubs et licenciés achetaient de l'eau et renvoyaient les preuves d'achat ; alors, Vittel renvoyait du matériel sportif au club : Un vrai cercle vertueux.

Au delà de ces jeux, leur entrée dans les fédérations doit être acceptée pour ouvrir et décloisonner les mondes.

Encore une fois le cobaye INSEP est édifiant de ce que pourrait être un des outils croisés du service public de demain. Le nouvel INSEP a été construit sur le modèle de partenariat public-privé. Ce type de partenariat permet à une collectivité publique de confier à une entreprise la mission globale de financer, concevoir, construire, maintenir et gérer des équipements publics et services concourant aux missions de service public.

On a donc confié la rénovation de la partie nord de l'Insep (34 000 m<sup>2</sup> de bâtiments et 10 hectares de terrains), et la gestion des services associés pour l'hôtellerie, la restauration, la maintenance et la sécurité, pour les trente prochaines années, aux groupes GTM Construction, Accor et Casino. Le montant global du contrat est de 250 millions d'euros. Il comprend le coût des travaux (63 millions d'euros) et les loyers (9.75 millions d'euros par an) dont devra s'acquitter le ministère pour disposer des installations durant trente ans. Ces entreprises auront des droits dans le nouvel INSEP (y faire leur séminaires, utiliser des installations...).

L'enjeu de ces jeux est le bon équilibre de ce qui peut être délégué, de ce qui doit être conservé par l'acteur public, et des équilibres, notamment humains.

Par ailleurs, on peut s'inquiéter de la notion croisée de media et de service public. La restriction de l'offre médiatique à quelques sports devient angoissante. Cette absence de traitement des sports augmente avec la frilosité grandissante des rédacteurs en chef des medias dominants. Leur gestion marketing par à rapport à une demande supposée, et l'absence de conscience de l'intérêt des français pour tout ce qui est Bleu Blanc Rouge, conduit à la politique sportive frileuse de France Télévision, qui **apparaît en contradiction avec le service public payé par les usagers** . Plutôt que de régler le problème par décret en protégeant les grands événements sportifs, en obligeant les détenteurs des droits à les mettre en vente au prix du marché (quand il s'agit d'une finale de compétition internationale), on ferait mieux de comprendre le rôle obligatoire du service public télévisuel payé par les français. On pourrait alors travailler non pas un décret, comme au début des années 2000, mais plutôt le cahier des charges de l'opérateur public, qui grâce aux nombreux tuyaux qu'offrent les nouvelles technologies, aurait l'obligation de diffuser du sport, que plus de la moitié des français pratique et que l'autre moitié adore voir.

### **11.5. Des fédérations au cœur du service public sportif de demain**

Pendant que tous les acteurs se disputaient les rôles et prérogatives, beaucoup de fédérations ont, ces deux dernières décennies, développé des logiques, politiques et structurelles qui en font (pour celles qui se sont modernisées) des entreprises moyennes de haut de gamme. Elles ont acquis des compétences, développé des logiques de formation, accompagné et développé l'emploi sportif, structuré leur détection et l'accompagnement des athlètes vers et dans la haute performance, développé des secteurs professionnels sous délégation, comme de vrais services délégués.

La Fédération de randonnée pédestre est responsable de 180 000 kilomètres de sentier de randonnée, elle est créatrice de 6 000 emplois autour de sa pratique. La Fédération de Handball est passée de 200 000 à 400 000 licenciés en **quinze** ans, elle génère 1 200 emplois directs, fait gagner ses équipes, se bat pour la parité en donnant les mêmes moyens aux filles et aux garçons et se bat pour la pratique dans les quartiers difficiles.

Le rôle éducatif, social, humain, de représentation internationale des fédérations sportives est devenu incontournable. Elles sont le pivot du service public du sport avec les collectivités.

Pour autant leur propre système de gouvernance est obsolète, laissant trop la place à la consanguinité associative, oubliant l'association de tous les acteurs de la famille sportive (athlètes, entraîneurs), des femmes, des entreprises (tenues au rôle de sponsor), les collectivités, qui sont tous minoritaires dans la gestion fédérale. Ce modèle de gouvernance est à réformer, et les récentes affaires marquent la nécessaire modernisation du modèle de gestion. Pour mûrir et faire face avec compétence au nouveau service public du sport, elles devront demain encore plus :

- offrir une clarté de leurs projets politiques fédéraux de développement, de formation, de haut niveau comme garant transversal des politiques sportives (un président doit être élu sur un projet clair, lisible et évaluable.) ;
- travailler la modernisation de leur "gouvernance" en associant les acteurs oubliés et en ouvrant les portes ;
  - Accélérer les modes de gestion avec des structures plus rapides et des organes de contrôle clairs ; de ce point de vue, le vieux modèle figé de l'association 1901 n'est plus adapté à la gestion de PME ; il nécessite une adaptation au monde du sport d'aujourd'hui ;
  - améliorer la cacophonie de leur modèle de gestion interne où les présidents rémunérés, les directeurs généraux, les DTN croisent les directeurs de cabinet, les directeurs administratifs et financiers, et les conseillers divers ;
  - placer clairement leur Direction technique nationale à la tête du projet sportif global.

Cette prise de conscience pourrait se faire par l'Etat, comme au début des années 2000 où la question de la démocratisation des fédérations a été posée lourdement. Faut-il faire voter les clubs, les comités, les ligues et/ou les licenciés pour une vraie démocratie associative ? Elle n'a débouché sur rien, car le Conseil d'Etat, au début des années 2000, a retoqué les statuts B, ouverture moderne issue des années 1990, rapprochant la gestion des fédérations de l'entreprise. Cette modernisation a été laissée de côté ces dix dernières années car trop sensible politiquement, sauf dans l'affaire de la limitation des mandats des présidents qui était trop parcellaire et a avorté.

C'est sur ce modèle de statut B qu'ont débouché les états généraux du football : pouvoir exécutif dynamique, conseil de surveillance...

Devant leurs enjeux, la modernisation des statuts doit être comprise par les fédérations comme une garantie de la qualité de leur gestion ; leur image est désuète, en décalage complet avec leurs compétences réelles. En comprenant cela toutes seules, sans l'injonction de l'Etat, ou encore sous l'égide du CNOSF, elles feraient, de manière volontariste, leur mue vers de vraies structures de service public délégué.

Pourquoi les fédérations n'auraient-elles pas la possibilité d'avoir plus de missions, d'avoir plus de responsabilités, de bénéficier d'une confiance de l'Etat supérieure à ce qu'elle est ? On voit aujourd'hui l'aspect tatillon, lourd des vérifications de subventions par l'Etat alors que les marges de changement de subvention sont toutes à 1% près ; tout ça pour ça ! On pourrait demain clairement donner plus de responsabilités aux fédérations en contrepartie de garanties sur leurs projets, leurs résultats et leur gouvernance. Certaines fédérations peuvent avoir la tentation aujourd'hui d'être des PME autonomes. L'affaire de la délégation publique doit rester un garde fou ; elles travaillent pour la collectivité et ont des devoirs publics.

## **11.6. Des cadres techniques sportifs managers des politiques nationales et locales**

Au milieu de la souffrance permanente très française du sport, et malgré sa réussite indéniable, l'encadrement sportif français montre une stabilité et une force qui étonne tant son poids public (100 millions d'euros annuel d'encadrement public d'Etat direct dans le sport) est faible, rapporté à d'autres services publics.

Générateur de 41 médailles olympiques, des politiques de formation et de développement des fédérations, lui garder son sens de manager du sport au milieu d'acteurs publics et privés, garants des ressources humaines en réseau dans les régions, chefs de projets de performance, architectes des politiques de formation et d'emploi, définisseurs des offres sportives et politiques de développement. Son expertise dans tous les domaines doit permettre d'avoir une vision et une lecture sportive de notre monde, alors que des lectures juridiques ou économiques en restreignent parfois le sens.

Cet encadrement très autodidacte (les premières formations datent de 2002 !) est réparti dans les fédérations en fonction de quotas très anciens, pas adaptés à la réalité du sport d'aujourd'hui. Ils nécessitent d'être revisités. La mise à disposition des cadres publics, notamment d'état doit désormais faire l'objet de convention-cadre ciblés ou les emplois publics sont attribués au travers des stratégies fédérales claires et d'évaluations régulières.

## **11.7. Service public et sport professionnel**

Un mot **sur le** « service public du sport professionnel » tant les lois de 2000 ont du sens. Elles génèrent une délégation claire des fédérations vers les ligues professionnelles, qui exercent intelligemment certaines missions publiques de formation. Cette délégation conventionnelle est une base indestructible pour ne pas perdre le fil de qui est qui, et de qui délègue quoi. Car il faut bien savoir que ce qui est délégué, ce n'est pas le professionnalisme, mais le périmètre du sport professionnel.

La disparition du « droit à l'image collective » avait un sens fort, pour éviter que les finances publiques payent les salaires des sportifs professionnels ; mais on attend toujours les mesures de soutien aux clubs professionnels sur la formation ; car ces clubs professionnels, quand ils sont bien ancrés à leurs fédérations, assurent ou participent à des missions de formation lourdes sur les centres de formation notamment. Un vrai plan de soutien d'état pour les clubs professionnels à la formation professionnelle qui est réelle dans certains sports, est nécessaire. Elle aurait un sens public fort car même eux assurent certains services publics de formation avec excellence.

### **11.8. De la nécessité du croisement des idées et d'une gestion partagée, d'une durée politique des idées fortes du sport. Vers un service public sportif associatif en réseau ?**

En ayant revu le rôle de chacun et en avançant vers un modèle dynamique de gestion des politiques sportives, on peut regarder des innovations intéressantes qui éclairent la pensée.

La création de l'assemblée du sport, qui dépasse les lignes, les politiques est une innovation forte dépassant le simple gadget. Pour la première fois, une structure met aux prises des experts de tous bords sur **six** sujets centraux de la politique sportive de demain : **d**éveloppement des pratiques sportives, **s**port sain et éthique, **s**port de haut niveau, **e**mplacement et formation dans le sport, **é**conomie du sport **e**t **g**ouvernance du sport.

La méthode est intéressante : **l**es groupes de travail mixent tous les acteurs du sport. Les médias interpellent les fédérations qui croisent l'Etat, les collectivités, la société civile. Plus qu'une logique de structure on est dans une logique de « *brain storming* » croisé où l'expertise et l'échange renforcent la pensée.

Cette assemblée peut permettre, au delà des annonces, de dépasser la fragilité du temps public où nous aurons peut être atteint **q**uatre ministres des sports dans l'olympiade !!! Si cette structure dépasse 2012, ce que la Ministre a promis, on assistera alors à un débat permanent croisé de tous les acteurs sur des sujets de fond permettant aux différentes politiques de se mettre en place en réseau.

Le service public du sport de demain n'est pas hiérarchique ou en réseau, mais bien une dynamique croisée permanente évolutive autour de la demande sociale de sport. Autour du citoyen d'abord, à qui chaque acteur doit le service du sport pour tous ; autour de l'athlète aussi, à qui chaque acteur doit un accompagnement dans sa vie, de manière croisée, à différents moments de sa vie.

La reconversion des athlètes de haut niveau est un exemple intéressant. Je me suis beaucoup battu pour celle de Valérie Nicolas, gardienne de but de l'équipe de France féminine de **h**andball des années 2000 ; j'y mettais un point d'honneur, car ces filles avaient sorti le handball féminin de nulle part et elles y avaient passées **d**ix années de leur vie, sans trop de calcul de l'après sport de haut niveau. Avec des diplômes acquis dans ces années en club au hasard, Valérie était peu préparée au marché du travail, et la retraite sportive était vécue comme une petite mort angoissante. Nous avons réussi à mettre autour d'elle l'Etat et une fédération qui payèrent ses études, ses aides personnalisées, qui ne l'ont jamais lâchée, concentrant tous les acteurs sur un dossier difficile. Une collectivité (Nice) a voulu donner à sa ville une image sportive forte et avait une bonne idée de l'utilisation publique et associative d'une championne. Sa convention d'insertion professionnelle que l'on continue ensemble de payer de manière dégressive, lui permet d'être ambassadrice du sport de haut niveau dans sa ville, manager d'association sportive, gestionnaire des candidatures aux grands événements de sa commune, coordinatrice des actions

des entreprises dans son club. Une gestion en réseau des acteurs autour des femmes et hommes du sport. Une bonne leçon de service public sportif.

Le passage d'un modèle hiérarchique vertical à territoires protégés vers un modèle partagé en réseau sera long à mettre en place. Dans le HLM – **habitation à loyer modérée** – du sport français, cela nous impose de repenser nos rôles en réseau, de cesser d'être propriétaires pour devenir copropriétaires du HLM, dont le syndic reste l'Etat, mais où chacun peut travailler au règlement de copropriété.

### **11.9. Conclusion**

Loin de représenter un modèle, notre réflexion se veut une aide au décryptage du système complexe du sport pour dépasser les clivages et aller au devant d'une approche globale du sport et du service aux usagers.

Dans le sport, l'isolement structurel, l'économisation, la professionnalisation, la perte de lien, l'oubli du sens ont émietté et caricaturé le service public, que beaucoup ont réduit à sa surface d'état.

Beaucoup d'acteurs pourraient jouer le même film en y interprétant un meilleur rôle. Ces choix de management en réseau pourraient nous permettre de redonner une dimension de service public que le sport tend à perdre

Le sport est un organisme vivant, il est ce que notre équipe de sport collectif français voudra bien en faire.