


Gouvernance du sport

Séminaire thématique n°3

Poitiers – 1er juin 2018

Synthèse des travaux



Formation aux métiers de l'encadrement du sport :  
la répartition des compétences et les  
complémentarités entre l'Etat, la branche  
professionnelle, et les fédérations en matière de  
formation, l'enjeu du respect de la réglementation  
européenne

828 diplômes d'Etat, 11 TFP, 84 CQP, 114 diplômes universitaires

Depuis un arrêté du **17 juillet 1919** et l'obligation de détention d'un certificat pour l'enseignement de l'escrime, l'encadrement des activités physiques et sportives contre rémunération fait l'objet d'un cadre réglementaire qui ne cesse de se complexifier. Cette réglementation s'appuie initialement sur une volonté de **sécurité des pratiques**.

Au vu de l'article L.212-1 du Code du sport, l'enseignement des activités physiques entre dans le champ des professions « **réglementées** ».

La loi n° 92-652 du 13 juillet 1992 instaure la fin du monopole de l'État en matière de qualifications permettant l'encadrement des APS.

La loi n° 2000-627 du 6 juillet 2000 met fin à l'exception sportive et, entrée dans le droit commun de la formation professionnelle.

Malgré tout, le nombre et la typologie des diplômes permettant l'encadrement du sport contre rémunération ne cesse de croître.

L'annexe II-1 enregistre 1037 diplômes alors qu'au niveau européen 55 professions ont été recensées. 148.450 cartes professionnelles valides au 23 mars 2018.

On note une émergence de nouvelles activités et de nouvelles formes de pratiques (libres, commerciales, accompagnées par les nouvelles technologies) qui engendre une difficulté croissante d'application de la réglementation en vigueur.

S'agissant de qualifications professionnelles, elles sont soumises à l'avis consultatif de la Commission Professionnelle Consultative des métiers du sport et de l'animation.

Abrogation des qualifications fédérales en 2007.

Question des certifications connexes (BNSSA).

Projet de loi « formation professionnelle »

## La problématique

Le cadre réglementaire soulève deux questions :

*Le dispositif de formation actuel, son organisation, son architecture et sa mise en œuvre sont-ils adaptés aux enjeux liés au développement des pratiques et de l'emploi dans les métiers de l'encadrement sportif ?*

*Le cadre réglementaire actuel en matière d'encadrement des pratiques est-il proportionnel à l'objectif de sécurité visé par l'État ? Notre réglementation pourra t'elle subsister dans le cadre européen? L'Etat a-t'il vocation à organiser les formations sportives?*

## Constats



Le système actuel manque de lisibilité. Il est un frein à l'emploi.

La transversalité entre les qualifications est insuffisante même si des travaux sont engagés en ce sens.

Des formations trop lourdes et cloisonnées par rapport à leurs plus-values pour l'emploi.

Pas d'attente définie par rapport aux bénévoles.

L'emploi actuel pose une question de structuration, de qualité et de durabilité : trop centré sur le face-à-face pédagogique.

Besoin de raisonner davantage en termes de parcours.

Besoin d'une meilleure adéquation emploi/certification.

## Facteurs d'évolution

Projet de loi formation professionnelle : rôle des branches, individualisation des droits en FP, hiérarchisation des CQP

Consensus pour entrée métiers et non institution diplômante

Consensus pour approche proportionnée

Recherche de l'élargissement du domaine : étude de France Stratégie et la mention complémentaire des bacs pro, travail sur le périmètre des secteurs

Consensus sur des complémentarités à rechercher

Evolution de l'apprentissage qui va être plus centrée sur les besoins des jeunes, sans doute moins coûteuse pour l'employeur (reste à définir le tuteur qui peut être un bénévole reconnu)

### 3 scénarii

**Scenario 1** : Statu quo: risque protectionniste, barrière à l'emploi

**Scenario 2** :

- ✓ Redéfinition de l'architecture des formations dans laquelle l'Etat se positionne dans une approche proportionnée d'activités règlementées (inscription à l'annexe II-1 du Code du sport) définie sur des fondements de « sécurité » dont les compétences restent à définir de manière concertée,
- ✓ Renforcer la prise en compte de l'emploi et de l'employabilité dans la construction des certifications et la mise en œuvre des formations,
- ✓ Favoriser les parcours à l'intérieur d'une filière sport « élargie », dont les STAPS, en engageant un travail approfondi sur la notion de bloc de compétences,
- ✓ Travail renforcé sur la complémentarité entre les différentes filières de formation et de certification : État dont Enseignement supérieur notamment les STAPS, Branches professionnelles et Fédérations,
- ✓ Précision des attentes de qualifications concernant les bénévoles.

**Scenario 3** :

- ✓ On ne change pas le modèle.
- ✓ Le cadre juridique ainsi que les prérogatives aux diplômes sont conservés. Certains des participants jugent qu'il est prudent, dans le contexte européen de ne pas changer la loi au risque de nous faire retoquer, et d'être obligé de renoncer à toute sécurisation de nos diplômes.
- ✓ Les trois grands acteurs de la formation dans le sport que sont la Branche, l'Education Nationale avec l'Université (De BAC -3 à BAC +6) et le Ministère des Sports sont reconnus unanimement complémentaires et compétents. Déjà ouvert au mode collaboratif, il convient de renforcer et de fluidifier les liens entre ces trois structures.
- ✓ Tous s'accordent à reconnaître que le système a besoin de souplesse afin de faciliter l'employabilité. Dans cet objectif pratique, nous devrions travailler sur les passerelles entre ces branches en définissant des blocs de compétence. La cible est simple : toute personne désirant acquérir un nouveau diplôme ne doit plus être obligée de suivre un nouveau cursus au complet, mais doit être allégée des compétences reconnues dans ses diplômes déjà obtenus.





# Les Cadres Techniques

## Le contexte :

- Situation singulière et caractéristique de l'organisation du sport en France des cadres d'Etat exerçant leur mission auprès des fédérations (organisations privées).
- elle a de longue date suscité débat (cf présentation du premier séminaire)

Diminuer le nombre de CTS affectés dans les fédérations qui disposent des ressources propres les plus importantes (Didier Guillaume 2015 le soutien de l'Etat aux fédérations sportives)

Accélérer le redéploiement sur d'autres fédérations et d'autres disciplines, en préservant les petites fédérations (idem)

S'appuyer sur la complémentarité entre cadres d'Etat et cadres fédéraux (mission CEGEFI- IGJS 2016)

S'interroger sur la pertinence de doter les fédérations non délégataires (rapport IGJS 2011)

Contractualiser les missions sur la durée d'une olympiade (Etats généraux du sport)

Garantir la présence régulière des CTS au sein des DRJSCS (IGJS 2011)

Resserrer leurs missions sur des fonctions de coordination au niveau national (Cour des Comptes 2013)

Plafonner les compléments de rémunération versés par les fédérations (Cour des Comptes 2009)

Pour les missions relevant du seul entraînement sportif, il ne devrait plus être procédé au recrutement de fonctionnaires (CEGEFI-IGJS 2016)

Renforcer la mobilité des cadres techniques (Didier Guillaume et EGS)

## Le contexte :

- Leur situation a été légitimée et régularisée - Base réglementaire : article L 131-12 du code du sport
  - *Des personnels de l'Etat ou des agents publics rémunérés par lui peuvent exercer auprès des fédérations agréées des missions de conseillers techniques sportifs selon des modalités définies par décret en Conseil d'Etat. (Loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015 art 23).*
  - *Les fédérations peuvent, au titre de ces missions, leur verser des indemnités dans les limites et conditions fixées par décret.*
  - *Pendant la durée de leurs missions, les conseillers techniques sportifs restent placés, selon les cas, sous l'autorité hiérarchique exclusive du ministre chargé des sports ou du chef de service déconcentré dont ils relèvent.*
  - *Ils ne peuvent être regardés, dans l'accomplissement de leurs missions, comme liés à la fédération par un lien de subordination caractéristique du contrat de travail au sens du livre II de la 1ère partie du code du travail*

**De qui parle-t-on et pour quelles missions ?**

- Le Ministère des sports est une administration de missions dont tous les cadres sont imprégnés de la dimension éducative de leurs fonctions.
- A ce jour 1 590 cadres techniques sportifs répartis comme suit :
  - 1 365 en fédérations olympiques, 105 haut niveau et non olympiques, 109 en affinitaires ou multisports et 11 situations particulières
- Pour un budget de 104 M€
- 400 gérés par le CGO-CTS ; les 1 190 autres rattachés aux DR

**CTS est un terme générique ; leurs métiers peuvent être différenciés en :**

- Directeur technique national : DTN
- Directeur technique national adjoint : en charge du haut niveau, de la formation, de développement, de l'organisation territoriale
- Entraîneur de haut niveau
- Responsable de pôle sportif, France, France jeune, espoir,
- Référent du suivi socio-professionnel
- Responsable sectoriel national
- Responsable sectoriel régional : coordonnateur d'une ETR

## Le contexte :

- Le CTS est dépendant de 3 autorités :
  - l'autorité hiérarchique exercée par la directrice des sports ou le directeur régional,
  - l'autorité fonctionnelle (et technique) exercée par le Directeur technique national,
  - et celle exercée par le Président de la fédération ou de la ligue régionale.
- Les CTS bénéficient de régimes indemnitaires qui peuvent être cumulatifs : indemnité de CTS et compléments fédéraux parfois importants

- Quelle est la plus-value des cadres techniques d'Etat ?
- Les CTS doivent-ils se consacrer
  - Au sport de haut niveau au nom du rayonnement de la France ?
  - À la lutte contre les inégalités d'accès au sport : que ce soit par rapport aux pratiquants ou aux territoires ?
  - À la formation ?
  - Au sport santé ?
  - Autre ?
- En quoi ont-ils un rôle de régulation du sport, au nom de l'éthique, et de la préservation des intérêts des compétitions ?
- Faut-il maintenir le dispositif des CTS ? (CTS / enveloppe financière)
- Faut-il revoir la gestion des CTS (recrutement, management, formation ... ) ?
- Dans la nouvelle gouvernance quel positionnement des CTS ?

### **Un rôle essentiel**

- Fédération > missions de service public déléguées aux fédérations
- Les cadres techniques couvrent toutes les missions déléguées aux fédérations, « couper leurs compétences en morceaux serait suicidaire »
- Importance des CTS,
  - Les fédérations restent attachées à la mise à disposition des CTS dans le système actuel
  - Certaines fédérations n'ont pas les moyens de recruter des cadres
- Les cadres techniques, leviers d'intervention de l'Etat sur les territoires
- Les fédérations n'ont pas d'autres solutions que de gérer le HN avec les CTS sans les choisir

### **Pour des missions au service du projet fédéral et territorial**

- Missions : HN, formation, développement, santé, ...
  - Exerce auprès de la fédération
  - Mise en place de la politique fédérale
  - Versement des indemnités et non compléments de salaires (pas de lien de subordination avec l'exécutif fédéral)

### Ce qui pose problème

- C'est la gestion de carrière, la gestion des parcours professionnels
- Quel recrutement par rapport à quelles missions ? Pas d'école de cadres, réelle complexité sur le développement
- La gestion du lien de subordination « qui est le patron ? »
  - il faut un seul patron, le DTN qui applique le projet fédéral à tous les niveaux (national et territorial)
  - Un maintien avec quelques évolutions du système actuel



### Consensus

- Objectif : simplifier et optimiser (trop de fédérations)
- Évolution en permanence du dispositif
- Les cadres techniques ont fait leur preuve sur le HN, ... Mais ils sont aujourd'hui les seuls

### Piste d'optimisation

- Rassembler les forces, faire converger CAS et CTS
- Revoir la répartition
  - Entre fédérations
  - Sur les territoires
- Mutualisation des missions
  - CTS inter-fédéraux
  - Nouveau rôle dévolu aux CAS
- Évolution des modes de recrutement : concours, formation continue
- Recours aux cadres techniques de droit privé
- Au niveau territorial : Mise en réseau des moyens au service du développement du sport sur les territoires (fédéral et non fédéral)

Ce qui fait débat

	Autorité fonctionnelle	Autorité hiérarchique
Scénario 1	1 seule autorité le DTN	
Scénario 2	DTN	Ministère des sports

La position administrative

- Quelles structures de rattachement : DR ou CREPS ?
- Quelles positions administratives ?
  - Détachement
  - Mise à disposition avec ou sans remboursement
  - Exerce auprès de ...

### 3 Scénarii



Scénario 1 – Des cadres techniques sous la gestion des fédérations et l'autorité fonctionnelle et hiérarchique du DTN

Scénario 2 - Maintien, avec des ajustements, du système actuel permettant la déclinaison d'une politique ministérielle sur les territoires

Scénario 3 – Des cadres techniques rattachés aux CREPS et pouvant s'inscrire dans une démarche de gouvernance partagée.



# Le financement du sport

## Le contexte

Des financements importants au soutien du sport, représentant 36,9 Mds€ en 2014, soit 1,73% du PIB :

En Mds €	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Ménages</b>	<b>15,3</b>	<b>15,9</b>	<b>16,3</b>	<b>16,2</b>	<b>16,6</b>	<b>17,3</b>
<b>Administrations publiques</b>	<b>15,1</b>	<b>15,1</b>	<b>16,2</b>	<b>16,8</b>	<b>18,2</b>	<b>17,5</b>
<i>Dont État</i>	<i>4,3</i>	<i>4,4</i>	<i>4,6</i>	<i>4,7</i>	<i>4,8</i>	<i>4,9</i>
<i>Dont Collectivités territoriales</i>	<i>10,8</i>	<i>10,6</i>	<i>11,7</i>	<i>12,1</i>	<i>13,4</i>	<i>12,6</i>
<b>Entreprises</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>2,0</b>	<b>2,1</b>
<i>Droits des retransmissions des évènements sportifs</i>	<i>1,1</i>	<i>1,1</i>	<i>1,2</i>	<i>1,1</i>	<i>1,2</i>	<i>1,3</i>
<i>Sponsoring</i>	<i>0,6</i>	<i>0,6</i>	<i>0,6</i>	<i>0,6</i>	<i>0,7</i>	<i>0,8</i>
<b>Total</b>	<b>32,1</b>	<b>32,7</b>	<b>34,3</b>	<b>34,8</b>	<b>36,8</b>	<b>36,9</b>
<b>Pourcentage du PIB</b>	<b>1,66</b>	<b>1,64</b>	<b>1,67</b>	<b>1,67</b>	<b>1,74</b>	<b>1,73</b>

Source : Poids économique du sport – Édition 2017, INJEP-MEOS

## Le contexte

**Des financements publics majoritaires, reposant pour le Ministère des Sports sur :**

- **des crédits budgétaires :**
  - le programme budgétaire 219 « Sport » : 347,2 M€
  - la quote-part du sport des programmes budgétaires « support » n° 124 et 333 : 358,2 M€
  - un nouveau programme budgétaire 350 pour les JOP : 58 M€ en AE/48 M€ en CP
- **et des taxes affectées dédiées au financement du sport amateur (CNDS), soit en 2018, 133,4 M€ :**
  - un prélèvement principal de 1,8% sur les mises des jeux exploités par la Française des Jeux ;
  - un prélèvement de 1,8% sur les mises des paris sportifs (secteur de la Française des Jeux et secteur ouvert à la concurrence des paris en ligne) ;
  - une contribution de 5% de la cession à un éditeur des droits de retransmission des compétitions sportives, appelée du nom de sa créatrice, taxe Buffet.

**Le programme « Action publique 2022 »** qui vise notamment à réduire de 3 points la part de la dépense publique dans le PIB.

**La lettre de mission de la Ministre des Sports** fixe l'objectif d'« *accroître la contribution de la filière économique du sport au PIB de notre pays* », à 2% à horizon 2024.

- A l'heure de l'éventuelle ouverture du capital de la Française des Jeux et de la montée en puissance des paris sportifs, faut-il revoir les fondements de la solidarité financière entre sport professionnel, sport de haut niveau et sport amateur ?
- Comment développer les apports des acteurs privés en prenant notamment appui sur la dynamique positive occasionnée par l'organisation des jeux olympiques et paralympiques de 2024 ?
- Comment peuvent se répartir les financements respectifs entre les différents niveaux de collectivités territoriales et la future structure nationale ?

- Des taxes affectées dont le plafond est parfois bien en-dessous de son rendement (ex : taxe Buffet, prélèvement sur les mises des paris sportifs)
- Un poids de l'économie du sport bien inférieur aux externalités positives du sport (sport-santé, bien-être en entreprise)
- Un monde sportif fédéral en besoin de professionnalisation accru afin de mieux s'assumer financièrement
- Des entreprises de la Filière Sport qui participent, au-delà de son seul financement, au développement du sport
- Une dynamique du sport en entreprise qui infuse de façon croissante



- Un objectif partagé : générer de nouvelles ressources
- Un objectif complémentaire : expertiser la capacité des dispositifs de financement généralistes à embarquer des volets sport
- Si la création de nouvelles taxes (articles de sport, e-sport, transferts des joueurs professionnels) ne fait pas consensus et semble difficilement proposable, l'augmentation ou le dé plafonnement des actuelles taxes affectées est largement demandé
- Les pistes du mécénat, des taux de TVA, des crédits d'impôt doivent être explorées, pour rapprocher le financement du sport de celui de la culture par exemple, autre « accélérateur de bien-être collectif »
- L'initiative d'un nouvel investissement dans le sport, via la reproduction du modèle des SOFICA cinématographiques et audiovisuelles ou la création d'un modèle de banque mutualiste des associations sportives permettant de lever une épargne solidaire, constitue une piste consensuelle

### 3 Scénarii

- Reconnaissance de l'utilité sociale et économique du sport : le sport, relai de croissance
  - reconnaître les investissements dans le sport comme générateur de moindres dépenses publiques
  - forte demande de sécurisation des dispositifs de financement existants (relèvement, voire déplafonnement des taxes affectées ?)
  - expertiser les dispositifs d'investissement existants et envisager la création de volets sport
  - faciliter l'intégration du sport en entreprise, en levant les freins sociaux et juridiques (risques de requalification, avantages en nature)
- Faire évoluer le modèle économique des clubs et des fédérations
  - vente de biens et de services (sport-santé, sport en entreprise, sport pour tous, tourisme)
  - professionnalisation des structures d'accompagnement du développement
- Générer de nouvelles sources de financement
  - « SOFIS », sur le modèle des SOFICA cinématographiques et audiovisuelles
  - Banque coopérative



# L'emploi

## Le contexte :

### **L'emploi sportif est aujourd'hui pluriel :**

dans ses métiers (encadrement, management, commerce...), dans ses champs conventionnels (CCN sport, CCN centres équestres, CCN Golf, CCN commerce des articles du sport...), dans ses statuts (associations, structures commerciales, collectivités publiques, travailleurs indépendants....)

### **Il est marqué par :**

- la saisonnalité, le temps partiel, voire très partiel, les CDD, un taux de rotation élevé ;
- une forte dépendance aux financements publics ;
- des évolutions tendanciennes : vieillissement des professionnels de l'encadrement, difficulté à renouveler les dirigeants bénévoles employeurs.

**Les difficultés de pérennisation des emplois sont élevées** et posent la question de la professionnalisation et du modèle économique des clubs sportifs.

**Les emplois aidés constituent une modalité majeure d'accès à la formation qualifiante** (pas de formation initiale hors enseignement supérieur)

L'emploi sportif est aujourd'hui fortement dépendant de l'action publique au sens large : dans sa dimension d'aide financière mais également par les cadres réglementaires existants pour accéder à la formation qualifiante.

Dès lors deux problématiques doivent être abordées :

- Comment maintenir voire développer l'accès à la formation ?
- Comment pérenniser les emplois sportifs qualifiés ?

## Constats

- L'emploi sportif se pose dans sa globalité (emplois qualifiés, emplois vers la qualification)
- Plusieurs secteurs d'activités (dont champ professionnel et commercial)
- Plusieurs métiers
- Plusieurs statuts
- Il faut adapter l'emploi à la demande
- Il faut pérenniser l'emploi souvent éclaté et partiel
- Il y a une hybridation des métiers et formes d'emplois et des compétences croisées nécessaires pour répondre aux nouvelles formes de pratiques
- Les emplois aidés ont disparu brutalement : compliqué à gérer. On ne peut pas fonctionner sur du stop and go
- Il faut une sécurisation de l'accompagnement des employeurs tout particulièrement DLA
- Difficulté malgré tout pour mutualiser les emplois territorialisés

- Les contrats de professionnalisation fonctionnent, les contrats d'apprentissage existent et peuvent être développés
- Question de l'emploi des travailleurs indépendants (et régime social auto-entrepreneur) avec le risque de requalification
- Les collectivités baissent leur nombre d'emplois en régie directe. Les collectivités n'ont plus les moyens pour financer l'emploi sportif en particulier en direct. Moins de subvention aux clubs ; la montée en compétences des EPCI en matière de sport peut permettre de structurer des emplois territoriaux
- Pour les structures commerciales, difficulté d'avoir des salariés car concurrencées par les structures sans encadrement
- L'emploi pérenne passe par un emploi de qualité. Problème sur la durée de carrière des professionnels
- Des nouvelles structures se spécialisent (par ex : sport santé) ce qui peut poser problème pour créer des emplois à temps plein

## Facteurs d'évolution

- Il faut privilégier la mutualisation des emplois et leur polyvalence et les parcours des professionnels.
- Question du modèle économique : il faut faire payer le bon prix à l'adhérent des clubs (au client ?) mais aussi développer des prestations de service (vers les entreprises par exemple). Il faut cependant des financements publics qui répondent aux besoins d'utilité sociale. Cela va permettre de pérenniser des emplois.
- Il faut accompagner les employeurs dans l'évolution de leur modèle économique
- Approche territoriale à privilégier pour pérenniser des emplois
- Le nouveau projet de loi pour la liberté de choisir va permettre d'accompagner le professionnel dans une formation tout au long de la vie
- Chercher des marchés nouveaux émergents pour consolider des emplois (ex sport santé, sport en entreprise, tourisme sportif, nouvelles pratiques...). Sport sur ordonnance, potentiel marché pour créer des emplois en lien avec les mutuelles ? Le remboursement du sport sur ordonnance par la sécurité sociale permettrait de booster les emplois (CNOSF)
- Il faut développer des mutualisations et coopérations inter-branches (animation, sport, golf, TSF) dans le cadre d'une vision GPECT (expérimentation UNIFORMATION)



- Modèles économiques : il faut des structures de plus grande taille. Des groupements d'employeurs multi-disciplinaires existent ; Il faut les utiliser (Profession sport)
- Des groupements d'employeurs existent aussi par ailleurs à l'initiative du mouvement sportif
- Les équipements sportifs : il est nécessaire de coopérer entre structures d'accueil/utilisateurs pour développer l'emploi
- Le soutien à la fonction employeur des associations : il faut professionnaliser les emplois, mais aussi former et accompagner les dirigeants. Il faut intégrer le coût du face-à-face mais financer l'accompagnement au long cours des dirigeants de la structure qui doivent impérativement être professionnalisés. Il faut aussi impérativement des agents de développement généralistes de bon niveau type STAPS (CoSMoS).
- Le développement de l'offre de pratiques existe dans certaines fédérations mais il faut travailler sur des certifications pour mieux répondre aux besoins (AS DTN)

## Scénarii

### Scénario 1

Statu quo avec les difficultés qui subsistent en matière de pérennisation des emplois.

### Scénario 2 d'évolution

- Construction d'un projet global en réponse aux besoins des territoires avec évolution d'un modèle intégrant une démarche d'accompagnement renforcé (agent de développement), un accompagnement de la fonction employeur ainsi qu'un parcours sécurisé du professionnel (la nouvelle loi sur la formation professionnelle)

Cela suppose un projet sportif résultant d'une compétence obligatoire des EPCI ? (ANDES et ANDIIS)

- Favoriser l'évolution des modèles économiques vers la prise en compte de nouvelles pratiques et en conséquence un recentrage des aides à l'emploi vers des postes de développeurs et non d'emplois de face-à-face pédagogique
- Cela suppose la mutualisation des emplois voire des structures et évolution des modèles économiques.
- Il faut intégrer cependant la question des emplois qualifiés financés par les pouvoirs publics pour professionnaliser des structures/disciplines/publics qui sont par nature d'utilité sociale



# Positionnement et attente à l'égard des entreprises

## Le contexte

Un poids de l'économie du sport de 38 Mds€, dont 22 Mds€ hors apports financiers de l'Etat et des collectivités locales.

Une Filière Sport, créée en 2016 par le Président de la République (alors Ministre de l'Industrie) et qui a initié un partenariat public-privé autour de l'identification, de la mise en œuvre et du développement des leviers de croissance collective de l'économie du sport.

Une lettre de mission de la Ministre des Sports, qui fixe un cap clair d'« *accroître la contribution de la filière économique du sport au PIB de notre pays* ».

Un besoin de financement significatif du monde sportif pour optimiser la haute performance et développer la pratique sportive.

Une pratique sportive qui échappe majoritairement à l'encadrement par le monde sportif (une dizaine de millions de licenciés sur environ 25 millions de pratiquants) et qui passe par une pratique libre, individuelle ou communautaire, ou encadrée par des structures commerciales.

Un sport en entreprise en développement.

Comment favoriser l'entreprise dans ses différents rôles :

- d'acteur (sport en entreprise, sport-santé...) ;
- commercial (activités sportives, équipements sportifs) ;
- d'appui à la haute performance ;
- de sponsor/annonceur ?

Comment associer les entreprises, dans leur diversité (grands groupes, PME/TPE, start-up), à la détermination de politiques publiques (stratégie d'équipements, offre de services sportifs) ?

Comment le monde de l'entreprise peut-il s'associer à la gouvernance du sport, à tous niveaux ?

## Constats

Chacun des acteurs souhaite se situer dans une logique gagnant-gagnant

L'apport du monde économique ne peut être réduit au seul financement (expertise, soutien aux athlètes, apport de pratiquants nouveaux...)

Au sein de la gouvernance, le monde de l'entreprise fournit un apport en industrie

La Filière Sport et les employeurs du secteur sportif ne sont pas seuls concernés, mais c'est l'ensemble des entreprises qui est concerné

Le monde sportif a d'ores et déjà la capacité juridique d'intégrer des entreprises dans ses structures de gouvernance (loi Lamour)

La place de l'entreprise doit être reconnue à chaque niveau (national, local et fédéral) et dans toutes ses composantes (employeurs, salariés)

Le modèle du club associatif doit pouvoir s'enrichir de l'expertise du monde de l'entreprise

Quel sens donner aux 10% proposés dans l'instance de gouvernance ? L'hypothèse de raisonner par consensus et apports réciproques peut être intéressante.

Se mettre à l'écoute des usagers dans un cadre concerté

Regarder les exemples de gouvernance partagée dans d'autres secteurs

L'intérêt collectif de progresser vers des recherches de consensus

Une demande émanant du Président de la République de mettre en place un accord interprofessionnel sur le sport en entreprise

### 3 Scénarii

#### **Scénario 1** : Scénario de continuité

- La représentation du monde économique s'exerce dans le cadre de la Filière Sport (valorisation, mutualisation de bonnes pratiques, innovation, rayonnement...)

#### **Scénario 2** : Scénario d'évolution de la représentation du monde économique à construire qui permette de développer

- Une capacité d'apport en réflexion
- Une capacité à partager les expériences
- Une capacité pour apporter des compétences
- Une capacité de mobilisation
- Une capacité à se décliner territorialement

**Scénario 3** : Scénario de progression de recherche de consensus au sein des instances de gouvernance à venir, pour mieux faire profiter le monde du sport de l'appui du monde économique





# Le bénévolat

## Le contexte

- **13 millions de bénévoles** en France (source : Publication « La France bénévole 2016 »), dont 3,5 millions dans le monde sportif (source CNOSF)
- **Le modèle sportif français repose en effet largement sur l'implication des bénévoles** en tant que dirigeant ou éducateur sportif à tous les niveaux territoriaux du mouvement sportif (clubs, comités départementaux, ligues régionales, fédérations)
- En outre, **la multiplication des Grands Evénements Sportifs Internationaux** en France au cours de ces dernières années et dans les années à venir (Euro 2016, Coupe du monde de football féminine 2019, Coupe du monde de rugby 2023 et surtout JOP 2024) s'accompagne d'un recours de plus en plus large aux bénévoles pour concourir à l'organisation de ces compétitions dans des domaines tels que l'accueil du public français et étranger dans les transports publics, à proximité ou à l'intérieur des enceintes sportives, celui de l'appui à la logistique ou à la sécurité
- **Les besoins particuliers liés aux Jeux de 2024 peuvent être chiffrés à 70 000 bénévoles** recrutés par le COJO qui élaborera, à cette fin, « après validation par les services de l'Etat », une charte du volontariat olympique et paralympique exposant les droits, devoirs, garanties, conditions de recours, catégories de missions confiées et conditions d'exercice qui s'appliquent en vertu des dispositions législatives et réglementaires (...) » (article 8 de la loi olympique et paralympique du 26 mars 2018)

**L'absence de reconnaissance** : activité relevant de l'engagement spontané d'un individu auprès d'une association sans contrepartie, le bénévolat est une activité libre, non définie juridiquement par un avis du CESE de 1993 et qui se traduit par l'absence d'un statut, d'ailleurs considéré comme non souhaitable par la plupart des acteurs

**La difficulté des dirigeants bénévoles à se renouveler** : près de 30 % des bénévoles sont âgés de 65 ans et plus, ce qui pose la question du renouvellement du vivier et de la nécessité de relancer la croissance des effectifs de bénévoles entre 15 et 35 ans, qui s'est fortement ralentie au cours des dernières années

**Le risque de requalification (en salariat)** : les services de l'inspection du travail ainsi que le juge (prud'hommes, TASS, TGI,...) ont une conception très stricte du bénévolat (absence totale de contrepartie financière) en considérant que tout lien de subordination ou l'attribution de gratifications même modestes et en nature relèvent du salariat

**L'honorabilité des bénévoles** : aujourd'hui, l'honorabilité (Bulletin N° 2 du casier judiciaire) des éducateurs sportifs bénévoles n'est pas automatiquement contrôlée contrairement aux éducateurs sportifs professionnels titulaires d'une carte professionnelle ; l'enjeu consiste à permettre aux dirigeants du mouvement sportif d'obtenir le même niveau de sécurisation s'agissant des éducateurs bénévoles auxquels ils ont recours

- Comment **faciliter l'engagement des bénévoles dirigeants ?**
  - inactifs
  - actifs
- Comment **valoriser l'action du bénévole occasionnel ?**
- Comment **sécuriser l'engagement du bénévole ?**
- Comment **reconnaître et valoriser l'utilité sociale de l'association ?**

2 types de bénévolat

- Le bénévole occupant des postes à responsabilité (élus)
- Le bénévole « de base »

Crise du bénévolat de dirigeant et pas crise du « bénévolat de base »

Nécessité d'évaluer le poids du bénévolat (mouvement sportif fédéré)

- 180 000 associations sportives, 3 millions de bénévoles
- Valorisation 5 milliards d'Euros par an
- Quelle évaluation des externalités positives ?

Décalage entre le discours volontaire sur les bénévoles et la réalité

- Manque de reconnaissance sociale, difficulté à mesurer la rentabilité sociale des bénévoles
- Judicialisation de la société (Condamnation d'un président de club pour ne pas avoir vérifié le certificat médical d'un sportif)
- Montée des individualismes : quel levier pour faciliter l'exercice de l'engagement bénévole ?

Complexité de l'environnement du bénévole

- Responsabilités
- Contraintes administratives
- Multiplicité des appels à projets pas nécessairement en adéquation avec le projet associatif

Emergence de solutions numériques de nature à impacter les fonctions de bénévole

Secteur historiquement peu professionnalisé par rapport à d'autres secteurs

- Management de la relation bénévole et salariés
- Nombre de salariés limité

Des dispositifs de soutien peu connus

## Facteurs d'évolution

Favoriser l'engagement des bénévoles dirigeants

- Reconnaissance du rôle sociétal du club
- Réduire les contraintes administratives
- Mise en place des points retraite
- Elargir le congé de représentation
- Formation accompagnement

Soutenir l'action des bénévoles

- Création d'un chèque bénévole
- Prélèvement 0,1 % sur la Taxe Intérieure de Consommation sur les Produits Energétiques (TICPE)
- Crédit formation dans le compte d'engagement citoyen

Mécénat d'accompagnement des associations sportives

- Mécénat financier
- Mécénat de compétences

Valoriser l'action des bénévoles

- Campagne de communication
- Actions à l'attention des jeunes (juniors association)
- Prix de l'utilité sociale dans l'association sportive
- Prise en compte par les employeurs



## Facteurs d'évolution

Paris 2024 : Bénévoles licenciés, valorisation d'un vivier de bénévoles

Développer des outils numériques / ubérisation

- Gestion de l'emploi
- Gestion des subventions
- Exploitation de la DATA

Consolider le poids de l'action du club

- Le coût réel de la pratique sportive
- Le poids du bénévolat dans les dossiers de demande de subvention

Faire évoluer l'association vers un nouveau modèle économique / valeur réelle

Création d'un Pass'port numérisé

- Bénévoles
- Dirigeants
- Licence scolaire tremplin pour développer des passerelles entre milieu éducatif et milieu sportif

Nouvelle gouvernance : création d'un dossier unique au niveau territorial

Pas de création de statut, recherche de leviers pour la reconnaissance

### Pas de scénario

- Le bénévole, c'est avant tout la reconnaissance de son action quotidienne
- Le bénévolat, un sujet qui dépasse le secteur sportif
- Le bénévolat, une mission en mutation dans le cadre de la nouvelle gouvernance

## Liste des personnes ayant participé aux ateliers

Nom	Organisme
Bernard Amsalem	Fédérations Olympiques
Bernard André	Min Education Nationale
Myriam Antoine	CNOSF
Emmanuelle Assmann	CPSF
Philippe Bana	DTN
Yannick Barillet	DRJSCS
Mathieu Barnay	CNOSF
Patrick Bayeux	Consultant/Animateur
Patrice Behague	CREPS
Bruno Belin	ADF
Frédéric Besnier	ANSLP
Bruno Béthune	Ministère des Sports
Roselyne Bienvenu	ARF/FU
Guillaume Boulerand	CNOSF

Nom/Prénom	Organisme
Valérie Brassart	AMF
Jean-Christophe Breillat	CDES
Virgile Caillet	USC
Fabien Canu	IGJS
Johann Cauët	CNOSF
Laurent Cellier	Ministère des Sports
Gaëlle Charlemandrier	ADF
Cyril Cloup	ANDES
Anne Cordier	FSCF
Clémence Coudert	CNOSF
Nathalie Cuvillier	Ministère des Sports/Animatrice
Véronique Duroy	CNOSF
Marie-Thérèse Fraboni	CGT
Laurent Genuini	Ministère des Sports

## Liste des personnes ayant participé aux ateliers

Nom/Prénom	Organisme
Anne-Marie Heugas	ANDES
Eric Ingargiola	MEDEF
Skander Karaa	CNOSF
Olivier Keraudren	IGJS
Marc Le Mercier	Ministère des Sports
Alice Lebeau	CNOSF
Laurence Lefèvre	Ministère des Sports/Animatrice
Stéphanie Lembre	Régions de France
Laurent Letailleur	Ministère des Sports
Rémi Lourdelle	CFDT
Patrice Martin	FF Ski Nautique
Stéphane Martinez	Marty Sports
Denis Masségli	CNOSF
Cécile Micouin	MEDEF

Nom/Prénom	Organisme
Colin Miège	Sport et Citoyenneté
Jean-Jacques Mulot	FF Aviron
Jean-Paul Omeyer	Régions de France
Elie Patrigeon	CPSF
Claire Bernard	Régions de France
Sébastien Ramonell	Ministère des Sports
Frédéric Steinberg	Ministère des Sports
Thierry Terret	Min Education Nationale & Enseignement Supérieur-Recherche
Catherine Thèves	Ministère des Sports
Sébastien Tison	France Urbaine
Marc Truffaut	FF Sport Adapté
Nicolas Verdon	PSL
Franck Leclerc	FNASS
Pierre-Marie Baudry	Min Action & Comptes Publics

## Liste des personnes ayant participé aux ateliers

Nom/Prénom	Organisme
Ludivine Saillard	ANDES
Jean-Philippe Acensi	APELS
Patrick Bahègne	DRJSCS
Gladys Bézier	COSMOS
Alexia Bodin	CFASAT Poitou Charente
Amel Bouzoura	FDJ
Médéric Chapitoux	Waterform Holding
Mickaël Contreras	LNB
Mathias Goasmat	ANESTAPS
Jean-Marc Grimont	SGEN-CFDT
Alain Junqua	CRITT
Jean-Paul Krumbholz	SNAPS-UNSA
Michel Larmonier	CNEA
Patrick Lecomte	Territoria Mutuelle

Nom/Prénom	Organisme
Rodolphe Legendre	UCPA
Philippe Mathé	Conf 3D STAPS
Jean-Pierre Mougin	CNOSF
Stéphane Martinez	Marty Sports
Serge Palisser	Waterform Holding
Aurélien Pichon	Conf 3D STAPS
Didier Poulmaire	Sporsora
Soisik Retailleau	Uniformation
Michel Rotenberg	SNEP-FSU
Arnaud Saurois	Université de Poitiers
Laurence Sauvez	DTN FSCF
Bruno Taïana	CFASAT
Philippe Thiébault	DTN Moto
Yannick Van Acker	Uniformation

## Liste des personnes ayant participé aux ateliers

Nom/Prénom	Organisme
Jacques Vergnes-Carles	Sports et Territoires
Romain Vieville	COSMOS
Estelle David	CREPS Poitiers
René Pintureau	ANDIISS
Pierre Mourot	SNPJS CGT
Tony Martin	SNAPS
Thierry Péridy	DRDJS Pays de Loire
Yves Labrousse	FF Volley
Mayarh Monchipour	DRJSCS
Emmanuel Husson	Attaché Parlementaire Sarah Houlié
Pierre-Louis Tancer	Attaché de Presse Sarah Houlié
Rose-Marie Bertaud	Département de la Vienne
Valérie Dauge	Département de la Vienne
Pascale Guittet	Département de la Vienne