

Madame la ministre, Monsieur le président du comité national olympique et sportif français,

Merci pour votre présence Madame la ministre à nos cotés pour la clôture de ce forum. Denis merci pour le soutien apporté par le CNOSF soutien dont je rappellerai qu'il a été engagé lors des 2 précédentes éditions à Lyon et Grenoble avec Henri Serandour mais soutien qui s'est transformé cette année en partenariat dans un cadre très particulier le salon des maires et des collectivités locales.

Je voudrai à cette occasion en profiter pour remercier tous les exposants de ce hall 5 qui ont accepté de relever le challenge du hall 5 et de créer un événement dans l'événement celui de la rencontre des acteurs du sport.

Remercier aussi tous les participants du forum, les fidèles qui étaient là à Macon en 1993 et les nombreux visiteurs.

Le thème de notre forum est vers une nouvelle économie du sport ?

Alors pourquoi avoir choisi ce thème ? Pourquoi faisons nous l'hypothèse que l'année 2010 sera une année charnière dans l'organisation du sport en France ?

Pour y répondre je ferai en guise de préambule un rappel sur ce qui constitue pour nous les deux premières périodes dans l'organisation du sport.

J'expliquerai ensuite pourquoi nous pensons que l'année 2010 marque une évolution peut être d'ailleurs plus qu'une rupture dans ce qu'il convient désormais d'appeler la gouvernance du sport.

Ce forum mais aussi les précédents nous permettent aujourd'hui de faire des propositions très concrètes en termes de gouvernance et de mettre en exergue des sujets dont nous considérons qu'ils doivent être traités avec la plus grande attention.

## **Préambule**

La première période se situe entre les années d'après guerre et les années 70. Durant cette période les pratiques physiques et sportives se sont essentiellement développées sur une logique éducative et compétitive. Les pratiques physiques et sportives se résumaient essentiellement à l'éducation physique et sportive à l'école d'une part et d'autre par à la compétition sportive.

Cette période s'est construite dans le cadre d'une organisation simple et lisible grâce

1 - à l'intervention de l'Etat qui a considéré dès les années d'après guerre le développement du sport comme une activité d'intérêt général

2 - au mouvement sportif qui dans le cadre de la délégation de pouvoir conféré par l'état aux fédérations sportives a mis en place les compétitions sportives.

Les collectivités locales , il s'agissait des communes, intervenaient principalement sur la construction et l'exploitation des équipements sportifs dont il convient de rappeler que l'investissement était porté par l'Etat , les collectivités soutenaient déjà les clubs sportifs.

A partir des années 70 tout s'accélère les pratiques sportives se sont largement démocratisées, le nombre de licenciés a été multiplié par 3. Au-delà du nombre de pratiquants, c'est toute l'organisation du sport en France qui a été modifiée.

L'invention de nouvelles pratiques physiques et sportives, la libéralisation du paysage audiovisuel français et son corolaire la professionnalisation des sportifs et des structures ont été de nature à favoriser l'implantation d'acteurs privés dans ce qu'il convient d'appeler la gouvernance du sport. Les premières lois de décentralisation, le renforcement de l'intercommunalité ont facilité l'intervention des collectivités à tous les échelons. Dans un contexte financier confortable, les collectivités territoriales ont largement utilisé la clause de compétences générales pour soutenir le sport.

Mais ce qui marque cette seconde période à l'opposé de la première c'est la complexité de l'organisation du sport. Cette complexité a plusieurs explications que nous avons pu relever lors de nos précédents forums

- complexité liée à la multiplicité des acteurs.
- complexité liée à la multiplicité des territoires qui de plus ne sont pas identiques selon les acteurs
- complexité liée à la grande diversité des finalités assignées aux pratiques physiques et sportives : l'éducation, la compétition, le loisir le bien être, la santé , le spectacle, l'insertion, quand on ne conjugue pas le sport à des enjeux d'identité, de notoriété, de développement de solidarité, d'aménagement du territoire, de citoyenneté

Aujourd'hui il est grand temps de dépasser cette complexité. Nous avons voulu lors de ce forum éviter de refaire le nième débat sur le constat la situation les points forts les points faibles. Nous avons préféré nous projeter vers l'avant.

Pourquoi aujourd'hui ? parce que nous pensons que c'est le bon moment ou plus exactement parce que le contexte est extrêmement propice au changement.

- 1 – la révision générale des politiques publiques au niveau de l'Etat est dernière nous , il reste sans doute à mieux préciser le rôle et les missions des services déconcentrés dans le domaine du sport
- 2 – lors de cette révision signalons la diminution des CREPS et leur recentrage sur le haut niveau et la formation.
- 3 – la réforme des collectivités locales avec la sauvegarde d'une compétence générale d'intervention des départements et des régions sur le sport. Lorsque le législateur précise que ces compétences sont partagées il renvoie la balle aux acteurs du sport en leur demandant de définir ensemble comment s'effectue ce partage. Il faut effectivement faire la différence entre superposition et partage.

Des éléments plus conjoncturels sont également à signaler

- la crise du foot français, ou celle à venir. Je ne parle pas de l'épisode équipe de France mais bien de la question du financement du sport professionnel. Comment avec des droits TV qui ont atteint un record peut on afficher un déficit de 180 millions d'euros sur une année. Quelle entreprise pourrait en même temps afficher un chiffre d'affaire historique sur son principal poste de recettes et en même temps 180 millions d'euros de déficit. Ça laisse perplexe, encore si cet endettement était dû à des investissements ayant permis de construire des stades et de valoriser des actifs pourquoi pas. Mais chacun sait que l'explication n'est pas là. Le monde du sport professionnel s'est sans doute cru à l'abri de la crise. J'y reviendrai sur la question des stades
- La crise économique et la crise de financement public ou plutôt la privation des collectivités de recettes fiscales dynamiques, vont impacter les budgets des collectivités. Avoir défini le sport comme une compétence partagée ne sauvegarde pas les budgets. Les arbitrages budgétaires seront plus que de simples diminutions en pourcentage des budgets. On va assister à des coupes très importantes. Impossible dans ces conditions de continuer de faire comme avant.
- La demande sociale est en pleine mutation. Ce n'est pas nouveau me direz vous. C'est vrai on en parle depuis 10 ans voire plus. En 93 à Macon lors de notre forum on en parlait déjà. Ce qui est nouveau par contre et les rapporteurs des forums l'ont souligné c'est que cette préoccupation est une composante essentielle des politiques publiques sportives tout comme le sport éducatif et le sport compétitif. Les élus l'ont compris et du coup ça change radicalement la manière de penser les politiques publiques le public non licencié est tout aussi important que le public licencié et force est de constater que les réponses ne sont pas dans l'offre des opérateurs privés.

**Dans ce contexte Madame la ministre vous avez beaucoup de chance. Vous avez même une chance historique de mettre en place avec l'ensemble des acteurs du sport une nouvelle gouvernance du sport. Il s'agit bien d'une nouvelle gouvernance dans la mesure où il s'agit de passer d'une organisation du sport à une gouvernance c'est à dire une organisation en mouvement.**

Je crois que Denis Masseglia est tout à fait d'accord pour travailler dans ce sens. C'est en tout cas ce qu'il a affirmé il y a deux jours lors de l'ouverture de nos travaux, je ne pense pas qu'il ait changé d'avis.

Nos débats ont montré la nécessité de conserver les fondations de notre organisation que je voudrais brièvement rappeler.

1 – le développement du sport comme activité d'intérêt général

2 – le service public du sport au niveau de l'état :

l'EPS

le Haut niveau qui ne peut relever selon nous que de l'Etat en co gestion avec le mouvement sportif

la réglementation

- la formation
- la lutte contre le dopage
- 3 – le service public des compétitions sportives délégué aux fédérations
- 3 – le rôle incontournable des collectivités locales

Personne ne remet en cause ces fondations. Par contre on ne peut pas penser les 10 prochaines décennies comme les 10 dernières

Il nous faut tenir compte de la mutation des territoires et de l'importance pris par le secteur privé.

On assiste à 2 tendances lourdes :

D'une part la régionalisation avec l'élection des conseillers territoriaux qui vont siéger dans les assemblées régionales et départementales seront élus pour six ans au scrutin uninominal majoritaire à deux tours, dans le cadre de cantons redécoupés. Certains parlent d'une cantonalisation des régions.

D'autre part la métropolisation / la polarisation qui pourrait se résumer au renforcement de la ville centre au détriment des autres villes. Ce phénomène concerne les grandes métropoles mais aussi les communautés de communes et communautés d'agglomération. Il faut rappeler qu'à partir de 2014, les EPCI à fiscalité propre sont administrés par un organe délibérant composé de délégués élus au suffrage universel direct dans le cadre de l'élection municipale pour toutes les communes dont le conseil est élu au scrutin de liste. La ville centre va absorber toutes les autres.

On peut faire aujourd'hui l'hypothèse et Joseph CARLES l'a très bien démontré ce matin que cette métropolisation va s'accompagner en plus du pouvoir de la ville centre d'un renforcement du pouvoir économique.

Dans ce contexte c'est la gouvernance des métropoles qu'il faudra redéfinir.

Deux tendances lourdes qui se produiront que la réforme des collectivités locales soit remise en cause ou pas et qui nous obligent à imaginer une nouvelle gouvernance du sport.

Cette gouvernance dont les fondements ne sont pas mis en cause passe tout simplement et sans nécessairement de moyens supplémentaires par la création d'instances de concertation.

Ces instances nous les avons imaginées en 1999 à Grenoble lors d'un forum qui portait sur « quel territoire pour les politiques sportives », cette idée a été reprise dans le cadre des états généraux du sport , c'était en 2002

« Il est proposer de créer au niveau régional un lieu de concertation entre les acteurs du territoire régional et d'expérimenter la forme et la constitution de cette instance : conférence annuelle, comité régional du sport,..

Des expérimentations pourront être conduites sur l'élaboration d'un schéma régional de développement du sport articulée sur le contrat de plan Etat région. »

Ces conférences ne sont pas uniquement des lieux d'observation mais bien aussi de concertation et d'aide à la décision. Il leur appartient au niveau régional de désigner les chefs de file sur les différentes actions à conduire.

Dans cette conférence l'Etat aurait un rôle de médiateur, d'arbitre. Le temps n'est plus à la question de la diminution du budget de l'Etat. D'ailleurs, B Jarrige nous a indiqué les crédits affectés au sport entre 2000 et 2010 avaient augmenté de 60% avec le CNDS bien entendu. La question n'est pas celle du budget de l'Etat (si on pouvait arrêter l'hémorragie du BOP sport ça serait pas plus mal) mais du rôle de l'Etat dans la gouvernance du sport aux cotés des acteurs.

Mais cette instance de niveau régional n'est pas suffisante, il faut également doter les acteurs du sport d'un outil de gouvernance au niveau de la métropole.

La proposition est de créer des conférences territoriales du sport avec les collectivités, le mouvement sportif l'Etat et bien évidemment les partenaires privés qu'il s'agisse de ceux qui produisent des services ou de ceux qui s'associent au sport professionnel.

Le privé n'est pas un intrus au contraire c'est un acteur majeur dynamique, associons le à notre gouvernance.

Au delà de ces instances de concertations qui vont permettre d'améliorer l'efficacité et l'efficience des politiques et des organisations sportives, il convient également de se concentrer rapidement sur les sujets suivants :

### **Concevoir des équipements durables.**

Aujourd'hui lorsqu'on applique le concept de développement durable sur les équipements sportifs on pense essentiellement environnement énergie. C'est bien, mais c'est nettement insuffisant. Il faut penser également social et économique. En pensant social et économie on devrait modifier considérablement notre conception des équipements sportifs. En premier lieu sur le parc existant. Ça a été dit tout à l'heure, il y a urgence à optimiser les équipements actuels (équipements scolaires notamment, ceux des entreprises aussi ).

Au delà il faut penser différemment les équipements sportifs. Je pense qu'on a raté 30 ans d'équipements sportifs à une exception près les piscines. C'est un peu dur comme constat. Mais depuis les lois de programme les équipements sportifs ont peu évolué. Lorsqu'on fait un gymnase il a toujours la même dimension, ça on peut le comprendre et encore le SNEP a démontré l'impact social et économique de faire des gymnases un peu plus grand pour optimiser les surfaces et fonctionner à plusieurs classes, mais les annexes sportives n'ont pas changé alors que tout le monde réclame des lieux de convivialité, des services associés. L'explication est simple on pense le gymnase pour les scolaires et pour les sports collectifs de salle et pas du tout pour les familles le loisir, les activités de détente ....

Les piscines ont évité cet écueil. Rappelons toutefois la scission au début des années 90 avec d'un coté les piscines réservées au sport scolaire et aux clubs et de l'autre les fameux aquaparc mais qui n'ont pas fonctionné. La réponse à été la piscine sport loisir un équipement adapté à toutes les tranches de population , à toutes les finalités de pratiques , un équipement à la fois positionné sur les activités dites de service public administratif et des activités à caractère économique / industriel et commercial.

Pour les autres équipements on a cru dans les années 70 80 que le secteur privé allait répondre à une demande sociale nouvelle. Le schéma était simple, d'un coté à la charge

des communes les équipements sportifs pour l'éducation et le club, de l'autre les équipements pour le loisir au privé.

Aujourd'hui on peut constater que ce schéma a peu fonctionné et que les élus locaux doivent apporter des réponses, et c'est urgent, aux pratiques de loisir.

La bonne gouvernance pour un équipement c'est de vérifier l'impact qu'il peut avoir sur la population, c'est en amont associer tous les acteurs. On pourrait imaginer que le CNDS conditionne son intervention à l'obligation d'une véritable étude de faisabilité et avec une validation de la conférence territoriale du sport par exemple.

Il est grand temps de concevoir des équipements à même de répondre à toutes les formes de pratiques, de mutualiser les pratiques qui coutent et celles qui rapportent

Bien évidemment la tarification est totalement à adapter selon les activités.

### **Passer d'une logique d'égalité à une logique d'équité.**

La pratique sportive repose sur une culture de la gratuité mais fortement lié à celui de l'égalité. C'est un équipement municipal donc c'est gratuit et on peut ajouter et c'est normal qu'il n'y ait pas de services associés.

Doit on persister je ne le pense pas.

La proposition est d'entrer dans des logiques de tarification différenciées selon

- La finalité de l'activité : les activités que l'on classe dans le service public administratif restent financées par le contribuable, par contre celles relevant du service public industriel et commercial par l'usager, le contribuable voire même le client
- Le revenu. L'équité c'est bien une discrimination de la tarification sur le revenu.

A cet endroit je suis surpris que le mouvement sportif n'ait pas engagé une réflexion sur le prix de la cotisation et de la licence alors que les collectivités le font.

On constate que de plus en plus de collectivités passe d'un système d'attribution de subventions collectives à un club à un soutien à la personne. A terme je pense que cette tendance va se renforcer, le soutien au club sera limité , le soutien à la personne va augmenté.

A propos de tarification je voudrais dire un mot du sport professionnel

### **Le sport professionnel**

Connaissez vous le prix moyen payé par les clubs professionnels pour l'utilisation des stades en ligue 1 ? 1 euro par personne et par match.

Le vrai prix c'est 5 à 6 € .

A cet endroit je souhaite dénoncer l'immobilisme des ligues professionnelles. Tout le monde s'est mobilisé pour l'Euro 2016 mais aussi pour la construction d'Arena. L'Etat qui a commandé des rapports, l'assemblée nationale également, avec un rapport sur le sujet, un texte de loi est en préparation, et un budget de 150 millions d'euros a été mobilisé. De leur côté les collectivités locales vont déboursé des centaines de millions d'euros voire plusieurs milliards d'euros pour la modernisation des stades.

Les seuls à ne pas bouger sont les ligues professionnels et les clubs.

Pour les ligues, les recommandations, préconisations ou propositions formulées à l'attention des instances sportives sont restées au point mort : incitation au déploiement des dispositifs électroniques de contrôles d'accès, convergence des normes d'utilisation des pelouses synthétiques (rapport Seguin), coordination dans les calendriers sportifs de façon à éviter les conflits d'usage en cas de multirésidence ( Arénas 2015).

Il ne suffit pas de louer l'intérêt de la multifonctionnalité, il faut la rendre effectivement possible. Les enceintes conçues en multifonctionnalité ne feront l'objet d'une utilisation multifonctionnelle que si les règlements des instances sportives évoluent sur la question des calendriers. À défaut, la multifonctionnalité ne sera qu'un coût : celui d'une conception ambitieuse qui n'aura pas pu être réellement exploitée.

Les clubs quant à eux se font tirer l'oreille pour verser des redevances, je ne parlerai pas de juste prix mais de redevances décentes. Les clubs vont voir leurs recettes stades multiplier par 2 ou 3, on passe de 3 à 12 millions d'euros, de 12 à 24 et même de 24 à 50 si le club joue en champions ligue.

Les recettes stades couvriront très très largement le coût des stades en investissement et en exploitation. En période de crise et alors que les nouveaux équipements sportifs professionnels mobilisent d'importants concours publics, comment imaginer une contribution des clubs qui ne représente pas une part substantielle voire majoritaire des gains que lui procurera le nouvel équipement.

Nous proposons une règle très simple que chaque club affecte 8 à 10 % de son budget aux enceintes sportives.

On reste sur les fédérations sportives

### **Revoir toute l'organisation fédérale**

Denis trouves-tu normal que des jeunes le WE passe plus de temps dans la voiture que sur le terrain ? Des collègues nous indiquaient que plus 50 % des subventions passaient dans le poste essence. Outre le fait que ce ne soit pas « développement durable », ne peut-on pas tout simplement revoir les territoires et les calendriers de compétition. Le basket a mené une réflexion. Mais visiblement ça ne concerne pas tous les licenciés. Une de mes filles qui a 11 ans et qui a commencé le basket il y a un an et demi, donc ce n'est pas du haut niveau a des déplacements de 300 km. Toulouse Rodez Toulouse Tarbes ...

Trouves tu normal que les règlements fédéraux relatifs au déroulement des compétitions soit quasi identiques entre le niveau national régional départemental de district de secteurs ... pour la taille du terrain je veux bien mais pour le reste, les arbitres les officiels n'y a t il pas débroussailler tout ça ?

Enfin dernier point comment le mouvement sportif va se positionner par rapport à la réforme territoriale ? Ce que Georges Planchot appelle la déconcentration c'est à dire des comités et ligues entre déconcentration et décentralisation fédération encore un avenir ?

### **Inciter à la pratique sportive**

Enfin dernier point qui nous tient à cœur c'est l'incitation à toutes les formes de pratiques physiques et sportives.

Cela passe par une meilleure information. Il faut se mettre à l'heure du citoyen numérique.

Cela passe aussi par un soutien aux dispositifs qui développent une pratique alternative à l'offre traditionnelle.

Mais au delà nous proposons l'idée d'une défiscalisation des incitations à la pratique sportive : la pratique sportive dans les entreprises (cf en Allemagne), la pratique individuelle avec une défiscalisation sur l'import sur le revenu, en Belgique quand vous venez en vélo au travail, on vous rembourse votre déplacement 20 centimes d'euros nous racontait Thierry Huguenin secrétaire de la fondation d'entreprise française des jeux et membre de la commission sport du Medef.

Nous proposons un ticket sport sur le modèle du ticket restaurant

Il y a 4 ans à Grenoble on avait même proposé à JF Lamour un De Robien sport.

### **Conclusion.**

En ouverture du forum je rappelais ce qu'est la nouvelle économie. « La nouvelle économie concerne toutes les évolutions techniques actuelles qui, par leur émergence et leur diffusion, ont pour conséquence de faire naître des comportements économiques nouveaux et, par là, de susciter de profonds changements structurels »

La nouvelle économie c'est

C'est le passage

-d'une organisation hiérarchisée à une organisation en réseau.

- de stratégie solitaire à des alliances et collaboration

-Des compétences spécifiques à des compétences variées transdisciplinaires

- d'une production de masse à de l'innovation, la qualité, le service

- des marchés stables à des marchés dynamiques complexes incertains.

Je pense que nous sommes en train de basculer vers la nouvelle économie du sport.

Je vous remercie .