



DÉCEMBRE 2008
numéro spécial Conférence Nationale du Sport

www.franceolympique.com

la lettre du CNOSF

Vers une nouvelle gouvernance du sport ?



La Première Conférence Nationale du Sport s'est tenue le 20 novembre 2008 à la Maison du Sport Français, siège du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF). Les principaux acteurs du sport français (mouvement sportif, Etat, collectivités territoriales, entreprises...) s'y sont réunis et ont envisagé ensemble l'orchestration de la gouvernance sportive de demain.

L'exposé de nos avis respectifs est certainement le meilleur moyen d'aborder les termes d'une nouvelle gouvernance et d'œuvrer pour une plus grande synergie. ”

Henri Sérandour,
Président du CNOSF

Cette conférence, dessinée dès 2006 lors de la préparation du Livre blanc du CNOSF (*La raison du plus sport*) avait pour objectif de faire échanger les différents acteurs du sport pour, selon les propres mots adressés à l'assemblée par **Henri Sérandour**, « *approfondir nos relations, concevoir d'autres manières de les développer et valoriser leur indispensable complémentarité, agir ensemble de façon mieux orchestrée, notamment en terme de gouvernance et de financement* ». En effet : « *nous œuvrons au quotidien pour le bien du sport mais nous le faisons souvent les uns à côté des autres, plus rarement à l'occasion d'exercices obligés, les uns avec les autres* ». Ainsi que le regrettait Henri Sérandour : « *La maxime 'Qui paye commande', semble parfois valoir de règle de gouvernance, laquelle ne renvoie pas à l'équivalence des échanges réels entre les partenaires* ». Or, il convient de « *permettre à toutes les entités qui participent à la vie du mouvement sportif de voir leurs intérêts respectés et leurs avis bien compris dans son organisation et son fonctionnement* ».

Dans un souci d'efficacité et de cohérence, la gouvernance doit être partagée et « *ne pas reposer sur une séparation des territoires d'intervention des uns et des autres acteurs, mais bien sur la combinaison des spécificités de chacun selon des modalités de régulation empreintes des principes de subsidiarité et de suppléance* ». Ce souhait, Henri Sérandour l'a complété par le constat que le mouvement sportif, représenté par le CNOSF, a la capacité, et est sans doute le mieux placé, pour donner tout son sens à une gouvernance partagée. Evoquant la formation ou le respect de la propriété des organisateurs des épreuves sportives à l'occasion de l'ouverture des paris en ligne, le président du CNOSF a conclu son ouverture par un appel à cette nouvelle gouvernance synonyme « *d'une plus grande synergie pour les interactions entre le mouvement sportif et les acteurs institutionnels et privés* ». ■

Travailler ensemble pour le bien commun du sport français

Acteurs historiques, l'Etat et le mouvement sportif sont au cœur d'une gouvernance du sport organisée, et depuis 1984, établie de manière bipolaire et pyramidale. Mais, ainsi que l'a rappelé **Marie-Christine Gillet**, présidente de Tarkett Sport Europe, les quatre piliers du sport en France sont désormais le mouvement sportif, l'Etat, les collectivités territoriales et le secteur économique. En conséquence, appelait-elle une gouvernance partagée de ces quatre piliers et posait-elle ainsi le socle du débat.

Denis Massegia, membre du bureau exécutif du CNOSF, l'a rappelé, évoquant une étude européenne de Vocasport, le sport français, pourtant le plus intégré, est celui dans lequel le mouvement sportif participe le moins à la gouvernance : « *toute évolution de la gouvernance du sport nécessite d'abord un accord sur les apports respectifs de chaque acteur car une gouvernance renouée ne peut se concevoir que dans le respect et la considération de chacun* » a-t-il expliqué. « *Il faudra ensuite trouver le meilleur moyen de fonctionner car il ne suffira pas de décréter que l'on veut une gouvernance à 2, 3 ou 4, il faudra aussi créer un système viable dans lequel chacun pourra trouver de quoi exprimer son savoir faire dans le respect de celui des autres* ».

Hugues Moutouh, directeur de cabinet au secrétariat d'Etat chargé des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative, a insisté sur les rôles d'arbitre, de soutien financier et humain, voire de prestataire dans certains domaines, de l'Etat. Pour M. Moutouh, ce dernier ne

devrait intervenir que s'il a une réelle légitimité à le faire, précisant « *c'est peut-être cela le réel changement (...) Nous ne sommes plus au temps où l'Etat était omnipotent* ». Selon lui, et dans le respect du principe de subsidiarité, l'Etat ne devrait donc continuer à agir que dans les domaines où il est le plus légitime : installations, cadres techniques, aides aux fédérations. La logique ne devrait donc pas être concurrentielle, mais complémentaire. L'objectif est d'intérêt général : permettre au sport français de se développer et d'obtenir les meilleurs résultats possibles dans le champ le plus large possible.

Pour **Marie-George Buffet**, ancienne ministre des Sports et députée, les questions de gouvernance et de financement relèvent de l'intérêt général, s'apprécient dans la dimension de service public reconnue aux institutions sportives et ne doivent dès lors pas être soumis aux intérêts privés. Le sport doit être une source de partage, dans la

redistribution, mais également dans la gouvernance. Compte-tenu du rôle premier du mouvement sportif et des instances sportives légitimement élues, l'unité fédérale et la gouvernance du CNOSF doivent être préservées, tous les partenaires devant agir dans leur domaine spécifique de compétence. Appelant à une clarification du lien et des compétences entre Etat et collectivités territoriales et à des subventions pluriannuelles ne soumettant pas le mouvement sportif au bon vouloir du politique, Mme Buffet a par ailleurs préconisé une gestion plus démocratique du CNDS, prélude à un partenariat riche pour le sport et sa pratique dans notre pays. Député de l'Union pour un Mouvement Populaire, **Alain Gest** estime que le rôle de l'Etat doit se faire en complémentarité des acteurs privés, tout en associant pleinement le mouvement sportif. Dans cette vision, l'Etat oriente, poursuit ses intérêts, mais ne doit pas s'immiscer dans la gestion de chacune des parties prenantes dans leur domaine. ■



Denis Massegia



Hugues Moutouh



Marie-George Buffet



Alain Gest

UNE GOUVERNANCE POUR QUEL SENS ?

André Leclercq, membre du bureau exécutif du CNOSF, a appelé à l'engagement vers un « *contrat social* » pour un sport humaniste. Pour lui, la question de la gouvernance fait émerger trois défis. Le premier est éducatif : « *Le temps n'est-il pas venu de décider ensemble d'utiliser l'activité sportive comme média de culture générale et l'Olympisme comme vecteur d'éducation ?* » a ainsi interrogé André Leclercq. Le deuxième est social : « *Si les femmes ont contribué à maintenir le niveau de performances françaises dans le monde il n'en va*

pas de même pour leur accès à la pratique du sport, et encore moins pour leur accès aux responsabilités ». Évoquant le handicap physique ou mental, André Leclercq affirme « *Il n'est pas juste que la difficulté sociale entraîne une discrimination sportive* ».

Le troisième est sociétal, André Leclercq insistant sur la notion de rencontre, fondement d'un sport qui, au-delà de l'émotion et de la passion apparaît comme un support de sociabilité, un lieu de citoyenneté, fondement au « *mieux vivre ensemble* ». ■



André Leclercq

INTÉGRER LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ?

Vice-président de la commission sport de l'Association des Régions de France (ARF), **Thierry Philip** a le premier exprimé les volontés des collectivités territoriales : assumer le rôle de coordinateur de l'action territoriale, de catalyseur, de régulateur de l'intervention publique dans le sport, d'animateur des schémas de cohérence et d'observateur des besoins. Le sport n'entrant pas dans le champ de compétence réelle des régions, il prend toutefois une part importante au sein de leurs compétences classiques : éducation, formation, emploi, aménagement du territoire, environnement... Pour M. Philip, les régions sont ainsi devenues des acteurs incontournables de la gouvernance du sport. Répondant à la préoccupation de M. Philip, **Georges Planchot**, membre du bureau exécutif du CNOSF, a d'ailleurs appelé à l'organisation de conférences régionales réunissant, au plus proche du terrain, les acteurs locaux.

Jo Spiegel, secrétaire national de l'Assemblée des Communautés de France a mis en avant la notion d'intercommunalité, condition de survie du sport, en particulier dans le monde rural. Il conviendrait pour lui de substituer au dualisme Fédérations/Etat, une vraie démarche de mutualisation impliquant les collectivités territoriales. Membre du Bureau de l'Association des Maires de France (AMF), **Denis Merville** a rappelé que les équipements



Georges Planchot



Joe Spiegel



Jean François

sportifs en France étaient « à 80 % propriété des collectivités territoriales », insistant : « notre rôle est très important : nous soutenons au quotidien les associations et les clubs ».

Jean François, vice-président de l'Assemblée des Départements de France, a également souligné l'intervention croissante des conseils généraux dans le sport, en particulier, justement, en matière d'équipements. Convenant que le sport n'est pas une priorité, mais un maillon fort de la gestion d'un territoire, M. François souhaite placer la préoccupation territoriale au cœur de la gouvernance, car chaque département a ses particularités, encourager le multi-partenariat, générateur d'économies, et donner aux financeurs une voie délibérative au sein du CNDS. Enfin, M. François a conclu sur la nécessité de ne pas retirer la compétence sportive des départements pour ne pas appauvrir et isoler le mouvement sportif, en particulier en zone rurale. ■

ASSOCIER LE MONDE DE L'ENTREPRISE ?



Marie-Christine Gillet



Claudine Reynes



Thierry Philip

La question du financement pose évidemment celle de la part du secteur entrepreneurial et donc de sa prise en compte dans la gouvernance du sport. **Marie-Christine Gillet**, présidente de Tarkett Sport Europe, a ainsi précisé que, comme acteur social, l'entreprise tisse des liens avec de multiples communautés et contribue à l'éducation et à l'intégration. Mme Gillet a également insisté sur le fait que la Recherche & Développement au sein des entreprises participe aussi au développement du sport. Elle répond notamment à des préoccupations de santé des acteurs sportifs et à la pratique du sport pour tous, en particulier les handicapés et les personnes âgées, dans le respect de considérations de développement durable et des préoccupations de coresponsabilité.

A ces perspectives, partagées, **Claudine Reynes**, présidente de la Fédération Française des Industries du Sport et des Loisirs (FIFAS), ajoute par ailleurs la dimension touristique. Mme Reynes en appelle à la prise en compte des collectivités territoriales, mais aussi des partenaires économiques privés, sans ingérence dans la mission régalienne des structures de gouvernance du sport. Elle a souhaité approfondir la proposition du CNOSF concernant l'encouragement du mécénat sportif, en portant une attention toute particulière à l'exploration du potentiel des PME et au financement des initiatives locales. Son souhait final, afin d'éviter le cloisonnement des initiatives, est d'éviter le retour à une structure pyramidale qui ne correspond plus à réalité d'aujourd'hui. En cela, la vision de Mme Reynes rejoignait celle de **Thierry Philip** en prônant le principe d'une gouvernance émanant tant de la base que du sommet. De son côté, **Valérie Fourneyron**, députée socialiste, n'en avertit pas moins sur les risques d'une dérive qui, à l'exemple britannique, pourrait voir émerger une dépendance vis-à-vis d'un ou de deux partenaires et donc, une certaine fragilité. ■

DE LA FRANCE À L'EUROPE

Membre du CIO, **Guy Drut** a internationalisé le débat en renvoyant à l'obligation d'envisager la gouvernance du sport sous le prisme européen, y compris dans une vision extracommunautaire puisque l'Europe du sport compte 49 pays. Il ne s'agit pas de lutter contre les institutions européennes, mais d'envisager avec elle l'autonomie des instances sportives. Rappelant l'insertion du sport dans le Traité de Lisbonne rejeté par l'Irlande en juin dernier, Guy Drut a insisté sur l'importance de reconduire cette avancée à l'avenir. **Mme Buffet** a également demandé d'agir en faveur d'une véritable

organisation et, soulignant la singularité du modèle sportif français, a posé la question de savoir si ce modèle était à défendre ou à conserver. Dans tous les cas, ainsi que l'a évoqué **M. Blanchard-Dignac**, la dimension européenne et internationale est désormais incontournable : « nous ne pouvons plus raisonner comme si les frontières étaient fermées ». ■



Guy Drut



C. Blanchard-Dignac Denis Merville Valérie Fourneyron Jean-Michel Brun

Financement, solidarité

Avec la gouvernance, le financement du sport était au cœur de cette Première Conférence Nationale du Sport ; un sujet d'autant plus sensible en cette période de crise financière internationale qui menace à terme l'équilibre économique du sport.

Christophe Blanchard-Dignac, PDG de la Française des Jeux, a rappelé que la loterie nationale était engagée dans un « *engagement durable* » envers le sport pour tous, avec un apport de 226 millions d'euros en 2008 pour le CNDS. Pour lui, le secteur privé a un rôle à jouer, mais l'Etat ne doit pas se retirer pour autant. Si les deux n'ont ni la même mission, ni les mêmes objectifs, les intérêts peuvent néanmoins converger.

M. Blanchard-Dignac pose dès lors la question : « *serions-nous les seuls au monde à nous priver du privé ?* ».

Il précise : « *chaque acteur doit renoncer à l'idée qu'il est capable de tout faire tout seul et doit se recentrer dans les domaines où il est le plus efficace et légitime* ».

Pour **Marie-George Buffet**, l'entreprise a un rôle à jouer, dans le financement, mais aussi pour la pratique sportive sur le lieu

de travail, l'insertion professionnelle...

Or, soulignant l'actualité économique, Mme Buffet a exprimé ses craintes d'une diminution de la part du privé et des collectivités territoriales dans le sport. Dans tous les cas, une source unique n'est pas envisageable, un financement public restant incontournable pour garantir l'équilibre du mouvement sportif et son indépendance. Mais la motivation des investissements privés pose question : au service du sport ? Pour faire de l'argent ? Quid de la soumission aux règles sportives, du droit à l'image...

Avec un budget sport de 441,6 millions d'euros en 2007, toujours croissant, les collectivités territoriales sont devenues des acteurs majeurs du sport. A ce titre, **Denis Merville**, représentant l'Association des Maires de France, a regretté la faible part du budget

de l'Etat (0,29 %) consacré au sport comparé à l'importance des fonds engagés par les collectivités. Un constat partagé par **Valérie Fourneyron** qui a dénoncé des « *coups de ciseaux* » réalisés au détriment de la promotion du « *sport pour tous* », du financement des pratiques, et du sport scolaire. **Jean-Michel Brun**, membre du Bureau exécutif du CNOSF, citant l'exemple de la Fédération Française de Rugby, a par ailleurs insisté sur l'importance de l'organisation de grands événements « *qui met en valeur notre savoir faire et notre rayonnement international* ». La Coupe du Monde de rugby 2007, « *qui a eu un effet économique sur les régions* » a aussi permis à la Fédération Française de Rugby de s'autofinancer et de redistribuer ces sommes vers la base. ■

“ VERS UN NOUVEAU PARTAGE DES RESPONSABILITÉS ”

Henri Sérandour

En conclusion de cette journée, le président Henri Sérandour a estimé « *que l'on en revient toujours aux quatre piliers que sont le mouvement sportif, l'Etat, les collectivités et le monde économique* ». Il a aussi noté « *notre avantage, c'est que nous avons un socle : le mouvement associatif* ». Autour des mots clés « *unité, mutualisation, solidarité, respect, vivre ensemble* », Henri Sérandour a précisé « *nous devons mutualiser pour mieux utiliser les moyens, nous devons être solidaires pour mieux partager les ressources* ».

Le sport français doit donc se diriger « *vers un nouveau partage des responsabilités, une meilleure répartition des moyens, une coopération indispensable pour que la pratique, animée au quotidien par le mouvement sportif, soit accessible au plus grand nombre* ». Evoquant les candidatures françaises aux Jeux olympiques, Henri Sérandour concluait sur la nécessité d'une gouvernance partagée, qui devra passer par le corollaire incontournable de l'échange : « *Nous devons avancer les uns avec les autres, et pas les uns à côté des autres* ». ■

la lettre du CNOSF Lettre bimestrielle éditée par le Comité national olympique et sportif français (Maison du sport français - 1, avenue Pierre de Coubertin - 75640 Paris Cedex 13 - Contact : communication@cnosf.org) Directeur de la publication : Henri Sérandour - Conception : VERBE, 15, rue Bleue - 75009 Paris - Réalisation : Catherine Dumoulin - Impression : PDI.

Retrouvez toutes les interventions de la Première Conférence Nationale du Sport sur www.franceolympique.com



PUBLICIS GROUPE

