

CONCOURS EXTERNE DE CONSEILLER TERRITORIAL DES ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES

SESSION 2018

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'une note soulevant un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale dans le domaine des activités physiques et sportives.

Durée : 4 heures
Coefficient : 4

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 36 pages.

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend
le nombre de pages indiqué.**

S'il est incomplet, en avertir le surveillant.

Vous êtes conseiller des activités physiques et sportives, directeur des sports de SPORTIVILLE, commune de 70 000 habitants.

Le maire souhaite revoir la politique sportive dans un contexte de réduction budgétaire et dans un objectif d'équilibre entre le haut niveau présent sur le territoire et les pratiques de loisirs.

Le directeur général des services vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur les conditions d'un équilibre entre sport professionnel et sport amateur.

Liste des documents :

- Document 1 :** « Soustons : haut niveau et mixité des publics » - *Acteurs du sport n°187* - mars 2017 - 2 pages
- Document 2 :** « Le département de la Somme sacrifie le haut niveau » - *Le courrier picard* - 30 mars 2017 - 1 page
- Document 3 :** « Stages de haut niveau : des retombées à valoriser » - *Acteurs du sport n°180* - juin/juillet 2016 - 5 pages
- Document 4 :** « Solidarité entre le sport professionnel et le sport amateur » - *Association nationale des Ligues de Sport Professionnel* - septembre 2012 - 3 pages
- Document 5 :** « Entre le sport pour tous et le haut niveau, Massy vise l'équilibre » - *Acteurs du sport n°182* - octobre 2016 - 2 pages
- Document 6 :** « Rapport de la mission d'information sur la politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le sport amateur » (extraits) - G Huet et R Juanico - *Assemblée nationale* - juillet 2013 - 3 pages
- Document 7 :** « Sport professionnel et collectivités territoriales : l'heure des "transferts" ». Mission commune d'information sur le sport et les collectivités territoriales - *Sénat* - avril 2014 - 4 pages
- Document 8 :** « Mission d'évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur. Volume 2. Diagnostic » (extraits) - juillet 2013 - 6 pages
- Document 9 :** « Après 2017. 8 débats sur l'avenir du sport français » (extraits) *Olbia conseil* - 2016 - 8 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

Soustons : haut niveau et mixité des publics

Soustons, dans les Landes, est devenue depuis plusieurs années un centre important d'accueil de séjours sportifs (scolaires, colonies de vacances) mais aussi de stage de préparation pour sportifs de haut niveau. Un dynamisme qu'elle utilise pour développer en direction de ses habitants une politique sportive axée sur la mixité des publics.

La commune de Soustons (8 000 habitants permanents mais plus de 20 000 l'été), se situe sur la côte landaise au sein de la communauté de communes de Marenne Adour Côte Sud. Elle s'est spécialisée dans l'accueil de stages de préparation pour sportifs de haut niveau grâce au centre sportif de l'Isle verte qui accueille notamment les équipes de France et d'Allemagne d'aviron, plus de dix clubs de TOP 14 ou de ProD2 et l'équipe de France de judo avec Teddy Riner.

Compétitivité et détente

Les clubs de haut niveau trouvent dans cet équipement situé en bordure d'un lac un outil de préparation idéal qui associe compétitivité, travail, mais aussi détente et loisirs. Les athlètes peuvent bénéficier d'activités nautiques telles que le canoë, la voile, la planche à voile, le paddle, l'aviron ou encore des activités du type course d'orientation, bike and run et trail. C'est aussi un lieu d'accueil d'événementiel sportif de niveaux national et international, avec l'organisation de tournois importants. La présence de ces sportifs de haut niveau permet également des temps d'échanges sur le temps scolaire et associatif. Ces mises en relation donnent du sens et de la cohésion entre le sport de haut niveau et le sport amateur et sont très éducatives pour les jeunes du territoire.

Séminaire Incentive

Pour compléter le financement de sa structure, le centre propose plusieurs formules thématiques de « séminaire Incentive » ou olympiades pour stimuler la participation et assurer la cohésion autour d'un projet commun. Les filiales de Groupama et Total ont ainsi fait confiance au centre sportif de l'Isle verte. Près d'un millier d'employés ont pu ainsi apprécier tous les espaces sportifs à travers diverses activités. Ces offres s'appuient essentiellement sur des activités liées à l'environnement de l'océan et des sports de nature. Les offres nautisme, randonnée à pied ou à vélo et golf notamment, connaissent un fort succès dans le cadre de séminaires, de comités d'entreprise ou d'opérations d'Incentive. C'est aussi un formidable outil de promotion de « tourisme sportif » pour le territoire. En effet, que ce soit les sportifs de haut niveau ou les participants aux séminaires, tous sont des relais de communication pour de futurs séjours touristiques. Le « sport tourisme » fait ainsi partie des priorités de la collectivité.

Tourisme sportif

L'accueil des sportifs de haut niveau et des séminaires permet à la commune de Soustons de financer des équipements de qualité

dont peuvent bénéficier les habitants du territoire. Les associations soustonnaises et notamment l'aviron et le rugby utilisent en effet ces équipements à l'année. Le centre sportif met d'ailleurs un point d'honneur à accueillir les amateurs avec la même exigence de qualité et la volonté de s'adapter aux besoins de chacun. Cela permet à la commune de mener une politique sportive ambitieuse en direction de sa population. La communauté de communes de Marenne Adour Côte Sud participe également à cet effort par un soutien à l'investissement des infrastructures.

Sport senior santé

La santé est un autre axe important de la politique sportive de la commune. Elle concerne tous les publics. Depuis la rentrée 2016, l'opération « Sports senior santé » a ainsi pour objectif de permettre aux seniors de participer librement et gratuitement à des séances de sport bien-être. Rapprocher les seniors dans une pratique sportive et conviviale, travailler en collaboration avec le tissu associatif sportif local, maintenir les capacités motrices des personnes âgées, diminuer les risques de chutes sont les objectifs de ce projet. Les séances sont encadrées par des éducateurs sportifs diplômés d'État. Le programme s'étend sur toute l'année, tous les mercredis matin avec des pauses pendant les vacances scolaires. Les séances sont totalement gratuites pour les participants. Au-delà de l'activité sportive, le programme Sport senior santé est également un moyen de créer du lien social et de lutter contre l'isolement. Pour cela, le service des sports travaille étroitement avec le CCAS, l'Ehpad et l'amicale des retraités.

Jacques Vergnes | jvergues@regionpaca.fr

Chiffres clés

- Plus de 2 147 licenciés sur la commune.
- Centre sportif de 337 places dont 24 chambres Twin - 2 étoiles ; 18 chambres de 4 ; 17 Tentes Lodge de 12 places ; 2 tentes Lodge de 5 places.
- Nombre de nuitées annuelles : 16 217.
- Investissements 2016 : construction d'une nouvelle salle de musculation de plus de 200 m² avec un espace récupération ainsi que de nouveaux vestiaires.
- Investissements 2017-2018 : 2 millions d'euros prévus comprenant des travaux de réhabilitation mais aussi la création d'une piste d'athlétisme de 400 m enherbée.

Contact : Stéphane Seddiki, directeur Pôle enfance jeunesse et sports, directeur-ejs@mairie-soustons.fr



3 questions à ...



DR

Frédérique Charpenel,
maire de Soustons

Qu'apporte à la commune l'accueil de sportifs de haut niveau ?

Les sportifs que nous recevons au centre sportif viennent se préparer pour des compétitions nationales et internationales. Il est de notre devoir de leur apporter une qualité de service irréprochable et je pense qu'on y arrive. Outre le fait qu'indéniablement, c'est un vecteur de communication majeur pour Soustons grâce à la médiatisation des compétitions sportives et de certains grands sportifs, le maillage entre sport professionnel et sport amateur a toujours été une des priorités des élus locaux.

Comment réussissez-vous ce maillage ?

Parce que nous savons, pendant qu'ils sont chez nous, leur insuffler un peu de notre

“ Nous avons fait le choix d'investir pour développer une synergie et une dynamique positive autour du sport et de ses vertus fédératrices. ”

vivre ensemble à Soustons. À chaque fois, à un moment de leur séjour, ces sportifs de haut niveau viennent à la rencontre de nos sportifs amateurs et notamment des plus jeunes. Il n'est pas rare de les voir intervenir sur des temps scolaires ou associatifs. Cela valorise leur discipline mais montre aussi aux enfants et aux sportifs amateurs qu'ils sont accessibles. Cela crée du lien, valorise les valeurs du sport en général, et permet aussi aux clubs et à la population d'être dans une démarche commune et de partage.

Comment définiriez-vous votre politique sportive ?

Elle n'est pas cloisonnée. Elle s'intègre dans une politique globale : éducation, solidarité, jeunesse, citoyenneté, santé... C'est comme cela que nous construisons notre réussite. C'est un engagement résolument tourné vers l'avenir. Nous avons fait le choix

d'investir pour développer une synergie et une dynamique positive autour du sport et de ses vertus fédératrices. Elle a constitué un réseau partenarial efficace pour offrir à chacun les moyens de se retrouver dans les activités physiques et de partager des moments d'échange. Le sport est un des éléments indispensables qui crée du lien au sein de la ville, c'est pour cela que le projet communal se place dans la durée pour faire perdurer cet élan et touche tous les publics : les jeunes, les adultes, les seniors, les publics empêchés.

Le Département de la Somme sacrifie le haut niveau

Les clubs de haut niveau vont devoir s'y faire : le Conseil départemental de la Somme mise sur le « sport pour tous ».

Par KRISTELL MICHEL | Publié le 30/03/2017

Un courrier émanant de la direction de la jeunesse et des sports du Conseil départemental de la Somme, reçu le 20 mars dernier, a fait bondir le président d'Amiens Métropole Natation, François Detail. Il l'informe que dans le cadre de la loi portant sur la Nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe), « l'arrêt dès 2017 de l'aide aux structures en charge de la formation des sportifs de haut niveau (centres de formation, pôles France, pôles espoirs) » a été décidé.

« On peut comprendre qu'il y ait des restrictions budgétaires, souligne François Detail, mais on aurait aimé mettre la voilure en adéquation avec la subvention qui va nous être allouée. Or, on reçoit ce courrier une fois la saison pratiquement terminée. Le Département nous enlève toutes les aides liées au haut niveau, alors qu'on s'est battu pour que celui-ci reste à Amiens. On a besoin de l'appui de toutes les collectivités. C'est dur à comprendre. Je veux savoir si je me trompe et si je dois dire à mes entraîneurs de faire du « sport pour tous » »

Le « sport pour tous » (qui inclut le sport scolaire, le sport handicap et le sport de pleine nature) dont a fait sa priorité le Conseil départemental de la Somme, en souhaitant « accompagner les clubs qui s'engagent tout au long de l'année pour animer la vie sportive locale, participer à l'éducation des jeunes et renforcer le lien social, tant en ville qu'en milieu rural », comme le stipule le courrier.

« Aux sponsors privés » de soutenir les clubs professionnels

« Nous avons réorienté notre politique vers le monde amateur, appuie Sabrina Holleville-Milhat, vice-présidente du Conseil départemental de la Somme chargée des actions sportives et culturelles. Nous avons fait le choix de ne plus soutenir les clubs professionnels, en considérant que c'était aux sponsors privés de le faire.

En revanche, nous aidons plus de 600 associations sportives dans le département, dont Amiens Métropole Natation ou l'Amiens UC par exemple, par le biais désormais d'un seul dossier, qui permet d'obtenir une subvention en fonction du budget prévisionnel. C'est un système qui nous paraissait plus égalitaire. »

Là aussi c'est entériné : le Département ne soutient plus les sportifs de haut niveau à titre individuel, ni les manifestations, à l'exception des emblématiques Grand Prix cycliste de la Somme, Open de tennis fauteuil à Amiens, et 100 km et marathon de la Somme. « Nous soutenons indirectement les manifestations, car elles sont incluses dans les budgets des clubs, précise Sabrina Holleville-Milhat. Nous considérons également que ce sont ces derniers qui doivent aider leurs sportifs, car nous ne pouvons pas être partout. »

Et tant pis, par exemple, si Jérémy Stravius, capitaine de l'équipe de France masculine de natation, contribue au rayonnement du département. « Il faut ramener les choses à leur niveau, coupe l'élu. La subvention que nous versions à Jérémy était de 2 500 euros. Évidemment que nous sommes fiers qu'il portehaut les couleurs de la Somme, mais nous le soutenons autrement. »

Face à une levée de boucliers éventuelle, Sabrina Holleville-Milhat rappelle que le sport est une compétence facultative et partagée, et que « tout ne peut pas reposer sur le Département ». « Je comprends qu'il puisse y avoir des inquiétudes. Nous avons pris le soin de prévenir les associations, mais peut-être espéraient-elles une réorientation. »

Reste à savoir combien les clubs de haut niveau vont perdre dans cette histoire, les montants des subventions n'étant pas encore connus.

Stages de haut niveau : des retombées à valoriser

Si l'accueil d'équipes de haut niveau n'a pas toujours fait l'objet d'une véritable stratégie, les villes tentent aujourd'hui de plus en plus de valoriser ce qui constitue tout de même un coût budgétaire important. Outre les retombées en termes d'image, il s'agit aussi de démultiplier les effets économiques, d'appuyer le développement du sport de haut niveau sur le plan local, ou de nouer des relations en vue d'organiser demain des événements nationaux et internationaux.

Interview



Touréa sports

« La capacité à pouvoir organiser sur place des rencontres amicales est un critère important »

Frédéric Cambours,
responsable
développement
de Touréa Sports.

Évreux (Eure) accueille quasiment tous les étés, l'équipe nationale de football et/ou de basket-ball du Qatar. Et ce, depuis le début des années 2000. « À l'époque, nous avons été contactés par un intermédiaire qui cherchait un point de chute pour l'équipe nationale de football qatari », décrit Yannick Mesnil, directeur général adjoint de la direction association, culture, sport et social et trésorier de l'ANDIISS (1). La position géographique de la ville à la fois proche de Paris et de la côte normande avait alors séduit les Qataris. Lesquels séjournent dans un hôtel 4 étoiles, situé à 500 mètres du stade d'entraînement. « Cela génère bien sûr une activité économique sur le plan local mais nous n'avons pas de volonté spécifique en la matière », poursuit le technicien.

Démarche commerciale

Cet état d'esprit a longtemps guidé la ville de Tignes (Savoie), où l'équipe de France de football a ses ronds de serviette depuis 1997. Le XV tricolore aussi y a posé ses valises plusieurs fois, sans oublier bien sûr plusieurs équipes de France de ski. « Nous étions toutefois sur une stratégie d'opportunisme », explique Philippe Périnet, le directeur de la station. L'approche a évolué avec la reconstruction en 2013 du Tignespace, un complexe sportif indoor. « L'un des axes forts que l'on s'est fixé avec la mairie porte sur le développement de ce centre d'entraînement de haut niveau en altitude », poursuit-il. « Nous sommes vraiment entrés dans une démarche commerciale »

Stages de haut niveau

L'essentiel : L'accueil de stages sportifs de haut niveau n'est pas une priorité pour les collectivités. Depuis peu, des stratégies se mettent en place pour aller au-delà des opportunités qui se présentent et les intégrer dans une démarche marketing affirmée. Entre image et retombées directes, la question de la rentabilisation de ces stages est loin d'être résolue.

••• pour le mettre à disposition d'un paquet de sports, que ce soit pour des stages ou de l'événementiel ». Une équipe de quinze personnes du service « Groupe et séminaires » démarche ainsi clubs et fédérations sportives. Y compris à l'étranger. C'est ainsi que des opérations de séduction - baptisées « Educ Tours » - sont prévues au cours des semaines à venir, à partir notamment des contacts glanés lors du dernier SportAccord (17-22 avril 2016) de Lausanne (Suisse).

Stratégie marketing

Hôte du G8 en 2003, la ville d'Évian-les-Bains (Haute-Savoie) sait aussi recevoir. Reste toutefois à le faire savoir auprès des sportifs en quête d'un lieu pour un stage d'oxygénation. Comme Tignes, « nous n'avions pas de volonté délibérée vers cette cible », souligne Stéphane Cannessant, directeur du Pôle tourisme événementiel et développement économique (créé en 2015) et de l'office de tourisme. « Nous répondions aux demandes ponctuelles de telle équipe ou telle fédération, sans aller plus loin ». Depuis peu, une véritable stratégie marketing se met en place. Pour cela, l'office de tourisme et la ville comptent bien s'appuyer sur l'Euro 2016 et la réception de l'Allemagne, championne du monde en titre. Une bonne pioche. « Elle est connue pour être très exigeante en termes

d'hébergement et de sécurité notamment. Pour nous, c'était l'occasion de montrer notre savoir-faire, nos équipements, nos structures d'hébergement, etc. »

Difficile rentabilité

Pour un événement comme l'Euro de football, les élus évianais - qui avaient voté une enveloppe de 650 000 euros (prestations logistiques comprises) - ne s'inquiètent guère des retombées, qu'elles soient directes ou en termes d'image et de notoriété de la ville. Mais pour la suite, ils s'interrogent sur la valorisation, hors événement majeur, de la venue de telle ou telle équipe professionnelle sur le territoire. « Le référentiel reste à construire », souligne Stéphane Cannessant, « à travers des outils de communication mais aussi à partir des discussions que nous avons et que nous aurons avec les acteurs économiques locaux ».

« Nous répondions aux demandes ponctuelles de telle équipe ou telle fédération, sans aller plus loin »

Cette équation, Courchevel (commune de Saint-Bon-la-Tarentaise, Savoie), n'a jamais vraiment su la résoudre. Jean-François Coquard, le directeur des sports évoque une « difficile rentabilité des stages sportifs de haut niveau ».

À l'exception de quelques fédérations et de certains clubs, les sportifs ont peu d'argent. Du coup, lorsque nous devons prendre en charge l'hébergement et/ou la restauration, il est compliqué sinon impossible de compenser des recettes ». En conséquence, « nous regardons désormais si nous pouvons y trouver un intérêt en termes d'image et de communication en espérant un retour médias, toujours très aléatoire. Une page a donc été tournée en 2011-2012 avec une spécialisation dans l'accueil de stages en direction des jeunes. Le tout encadré par des sportifs de haut niveau pour conserver un caractère intéressant en matière de communication », glisse-t-il (lire aussi p. 13).

Tout au long de l'année

Impossible donc de miser sur le seul accueil des stages. À Vichy (Allier), la démarche est intégrée au sein d'une stratégie globale qui vise à faire tourner l'énorme boutique représen-

Le Pas-de-Calais veut prolonger l'effet JO

En 2012, le département du Pas-de-Calais avait servi de base arrière à plusieurs délégations participant aux Jeux olympiques de Londres (Royaume-Uni), juste de l'autre côté de la Manche. Les collectivités locales avaient alors investi 115 millions d'euros pour construire ou rénover des équipements. À l'image d'une piste de BMX à Lumbres, une de salle de gymnastique à Arques ou d'un stade à Bruay-la-Buissière. L'opération séduction avait fonctionné. Plus d'une quarantaine d'équipes avaient séjourné dans le département. Si tous ces équipements sont bien sûr utiles aux associations, les autorités locales s'interrogent toutefois sur une éventuelle sous-exploitation. Le département du Pas-de-Calais a donc fait appel à une agence spécialisée pour se vendre auprès des fédérations internationales. L'enjeu principal est d'accueillir des stages ou de l'événementiel dans ces équipements rénovés. Mais aussi d'afficher une image sportive et dynamique du territoire.

1 : des retombées à valoriser



Euro 2016 : le « catalogue » des camps de base de l'UEFA

Dans de nombreuses villes françaises, l'Euro 2016 avait commencé non pas le 10 juin dernier mais dès le 28 mai 2010, le jour où la France a été désignée pays organisateur. L'enjeu ? Se faire toute belle pour satisfaire aux exigences de l'UEFA dans l'optique d'accueillir un « camp de base », selon la terminologie officielle. Autrement dit, pour héberger une nation et profiter ainsi des projecteurs. Et la lutte a été féroce.

À l'image d'une agence de voyages, l'UEFA avait mis sur pied un site internet dédié comprenant 66 camps de base de grand standing, savamment sélectionnés dans lequel les délégations devaient piocher.

Une grande première dans une compétition sportive internationale. Le critère incontournable du cahier des charges ? Proposer « un hôtel de standard supérieur et un centre d'entraînement, situé à un maximum de 20 minutes de l'hôtel ».

C'est ainsi que l'île de Ré (Charente-Maritime), exempte de football de haut niveau, a pu bénéficier des projecteurs en recevant l'Espagne.

tée par le fameux centre omnisports et plus globalement son site unique de 500 ha. En dehors de la sphère privée (hippodrome, golf, tennis...), environ 140 personnes y travaillent, que

ce soit au niveau du service sport, de celui des espaces verts ou de l'office du tourisme (hébergement, restauration...). Dans ce contexte, la priorité est donnée aux retombées directes. Ceci à travers de nombreux événements de masse « et idéalement tout au long de l'année », comme l'explique Philippe Costelle, le directeur du service des sports. Il cite par exemple des manifestations de l'Union nationale du sport scolaire (UNSS) « qui permettent de remplir les jours de semaine », de championnats d'aviron et encore une compétition de twirling bâton ! Avec, mine de rien, 1 000 compétitrices ce qui fait avec les accompagnateurs, environ 3 000 personnes sur Vichy. Sans oublier bien sûr l'épreuve phare : l'IronMan et ses 2 990 triathlètes inscrits cette année !

Conventions pluriannuelles

En parallèle, la préfecture de l'Allier accueille toujours les concours de professorat de sport (CAPEPS et agrégation). « Ce sont de futurs professeurs ou cadres techniques qui reviendront à Vichy, plus tard avec des équipes », glisse-t-il. Pour des stages ou des séjours comme ce fut le cas lors de cet Euro 2016 avec la réception de la Slovaquie. Ou bien sûr lors de la Coupe du monde 1998 avec l'Afrique du Sud, alors entraînée par Philippe Troussier, un ancien de l'INF Vichy, qui a longtemps été le centre de formation de référence du football français. En dehors de ces événements médiatiques, « l'accueil de stages sportifs n'est pas simple à valoriser mais ils

Stages de haut niveau

- sont devenus une activité économique à part entière », poursuit-il. « Nous nous efforçons donc de signer des conventions sur trois-quatre ans, avec des fédérations. Nous nous engageons ainsi à maintenir les prix. Outre les stages sportifs, nous essayons de coupler avec des stages de formation de cadres ou l'accueil d'événements de haut niveau ».

Remplir le carnet d'adresses

Plus au sud, Canet-en-Roussillon (Pyrénées-Orientales) s'active également pour attirer le haut niveau dans ses stades ou dans son complexe de natation. En plus de l'office du tourisme, la ville a installé au 1^{er} janvier 2016, un nouvel établissement public administratif baptisé Imagine Canet. « Sur le plan sportif, l'objectif est de commercialiser nos infrastructures et de faire vivre l'économie locale, en matière d'hébergement et de restauration », décrit David Bret, vice-président d'Imagine Canet. Lequel concède également la difficulté de valoriser les

« Nous nous efforçons de signer des conventions sur trois-quatre ans, avec des fédérations »

stages sportifs. « Pour des équipes renommées, nous nous y retrouvons en termes d'image. D'autres comme des regroupements d'arbitres de football professionnels, plus discrets sur le plan du grand public, nous font connaître auprès de la fédération ». Car le stage sert aussi à nouer des relations privilégiées et à remplir le carnet d'adresses dans l'optique d'accueillir de futurs grands événements.

David Picot | david1picot@yahoo.fr

(1) Association nationale des directeurs et intervenants d'installations et des services des sports.

Interview

« La capacité à pouvoir organiser sur place des rencontres amicales est un critère important »

Frédéric Cambours,
responsable
développement
de Touréa Sports.

Quel est le rôle de votre structure ?

Nous organisons notamment des séjours sportifs comme des stages ou des séminaires de délégations étrangères en France. Nous travaillons donc avec des clubs, des fédérations ou des comités olympiques qui nous sollicitent pour un stage. En fonction du cahier des charges, nous contactons ensuite des collectivités susceptibles d'y répondre.

Quels sont les principaux critères de choix d'un site ?

L'aspect budgétaire arrive en tête. Ensuite, les délégations recherchent souvent une unité de lieu entre le site d'entraînement et les structures d'hébergement et de restauration, pour lesquelles elles sont de plus en plus exigeantes. Il est aujourd'hui impensable de ne pas avoir le wifi libre voire la climatisation dans les chambres pour une équipe de haut niveau. Enfin, la capacité à pouvoir organiser sur place des rencontres amicales est aussi un critère important. Nous ne ferons pas venir une équipe professionnelle de handball sur un territoire où il n'y a pas de formation française d'élite. Même si les équipements sont au top.

Comment la France se situe-t-elle sur le marché des stages sportifs ?

Environ 180 sites sont aujourd'hui susceptibles d'accueillir des stages de haut niveau. Mais nous ne devons pas nous reposer sur nos acquis car nos voisins évoluent. Comme l'Espagne qui propose aussi des équipements de qualité mais à moindre coût car la vie y est moins chère. Même chose dans des pays de l'Est comme la Hongrie ou la Bulgarie. L'Allemagne est aussi un redoutable concurrent. Ils sont sur des coûts analogues mais ils sont davantage en capacité de dédier des équipements à des demandes extérieures. Chez nous, ils appartiennent souvent aux municipalités qui doivent aussi gérer les associations sportives et ne pas trop les priver de leur gymnase ou piscine habituels.

Initiative

Courchevel ne mise plus sur le haut niveau

Pour faire vivre la station en période estivale, la municipalité de Courchevel mise bien sur les stages sportifs, mais plus sur le haut niveau. Elle préfère désormais les jeunes, encadrés par des athlètes de renom. Et ça marche !

Courchevel n'en est pas à refuser les stages de sportifs de haut niveau lorsque l'occasion se présente. Mais comme le dit joliment Jean-François Coquard, le directeur des sports, « nous ne courrons plus après. Les retombées sont trop aléatoires au regard de l'investissement qui peut être fourni ». Depuis une poignée d'années, la municipalité s'est orientée vers d'autres types de stages, non pas pour le haut niveau mais avec le haut niveau.

Des retraités ou des actifs

« Nous avons effectivement porté notre stratégie sur l'accueil de stages sportifs en direction des jeunes, mais encadrés par des athlètes de haut niveau », indique Jean-François Coquard. Des « retraités » comme Sébastien Chabal pour le rugby, Sydney Govou (ex-Olympique Lyonnais), pour le football ou Nicolas Beaudan, ancien champion du monde de fleuret. Ou des actifs à l'image de Cyril Dumoulin, international français de handball et gardien de buts du Handball club de Nantes (HBCN). Cette année, Benoît Campargue sera aussi de la partie. Moins connu du grand public, il est l'homme qui a conduit le judoka Teddy Riner au titre olympique à Londres, en 2012. Sans oublier les Yamakasi, pour découvrir Courchevel sous un angle « Parkour ».

Une sorte de facilitateur

Ces parrains - « qui s'impliquent vraiment dans le dispositif », comme le confirme Jean-François Coquard - constituent autant d'aimants pour attirer

des jeunes de 6 à 17 ans. Sur le plan pratique, la ville travaille avec des intermédiaires, organisateurs de stages. « Nous sommes une sorte de facilitateur », enchaîne le directeur des sports. « Nous mettons à disposition différents équipements et intervenons aussi au niveau de l'hébergement pour négocier avec les hôtes, les prix les plus raisonnables possible ». De quoi permettre aux organisateurs de proposer des tarifs compris entre 400 et 600 euros pour une semaine.

Considérés comme des VIP

Hébergement, restauration, transferts... Au-delà de l'aspect sportif, l'idée est également de mettre ces jeunes dans les conditions et dans l'esprit d'un stage tel qu'il est vécu par un athlète de haut niveau. Jean-François Coquard explique : « nous travaillons avec des centres agréés jeunesse et sport mais aussi avec des hôtels de standard supérieur, également agréés. Du coup, les stagiaires sont vraiment considérés comme des VIP. En plus, certains transferts sont effectués en remontées mécaniques, ce qui permet vraiment de les sortir de leur contexte ». En 2015, plus de 2 000 jeunes ont participé aux différents stages. L'objectif affiché par la municipalité est de doubler ce nombre d'ici trois à quatre ans. De quelle façon ? « Des hébergeurs qui habituellement ferment l'été se rendent compte qu'il peut être intéressant d'ouvrir », conclut-il.



Une pelouse à la place d'un parking

Si elle reçoit parfois des équipes de football ou de rugby, Courchevel ne peut proposer un terrain répondant aux règles de l'art. C'est pourquoi, « la réflexion est amorcée autour de la création d'un terrain de football/rugby homologué », confirme Jean-François Coquard. Il prendrait place sur ce qui est actuellement un parking. La surface pose toutefois question ? Les professionnels du rugby et du football préfèrent évidemment une verte pelouse. Les techniciens eux, surtout dans une région montagneuse, plébiscitent davantage le synthétique. La solution viendra-t-elle de l'hybride ? L'idée serait en tout cas d'accueillir des équipes de haut niveau, France ou Italie par exemple. De quoi bénéficier d'un retour « image » intéressant. Pour des retombées directes, la tenue de rencontres amicales d'exhibition avec entrées payantes peut permettre à la ville des rentrées substantielles.



septembre 2012

SOLIDARITE ENTRE LE SPORT PROFESSIONNEL ET LE SPORT AMATEUR

La solidarité du sport professionnel avec le sport amateur allège le budget de l'Etat et participe d'un équilibre général où les liens sportifs et économiques entre le secteur professionnel et le sport amateur sont très importants.

1) Les solidarités financières entre ses différents acteurs est un fondement du sport français et de l'équilibre de ses compétitions.

Le secteur amateur et le secteur professionnel sont deux facettes indissociables et interdépendantes d'une même discipline sportive. Ces deux secteurs ont besoin l'un de l'autre pour leur développement. Ainsi, les fédérations et les clubs locaux, avec l'appui des dirigeants et des éducateurs, encadrent la pratique amateur. Parallèlement, le sport professionnel, spectacle vivant au même titre qu'un concert, draine derrière lui un grand nombre de spectateurs et de téléspectateurs tout en suscitant des vocations.

Pour comprendre la spécificité du sport, il suffit de souligner que l'activité sportive repose sur une solidarité entre les concurrents. Un club n'a de raison d'être que s'il peut affronter d'autres clubs, un championnat ne peut être mené que si suffisamment d'équipes peuvent y participer et terminer la saison. Les résultats de chaque club sont indissociables de la participation à une compétition et à la confrontation avec ses adversaires. Pour que le spectacle recèle de l'intérêt il faut, de plus, que le résultat final soit relativement incertain. Les acteurs doivent s'assurer mutuellement leur compétitivité.

Cette spécificité ne peut avoir de réponse de par les seules forces du marché et requiert donc une organisation particulière afin qu'un fossé ne se creuse pas entre concurrents d'une même compétition, entre les différentes divisions professionnelles, entre le sport de haut niveau et le creuset du sport amateur. Les formules de qualification, de relégation et de promotion des clubs en fonction de leurs résultats sportifs, l'organisation pyramidale du sport basée sur le principe de solidarité, la centralisation de la gestion des droits commerciaux, les conditions de structuration demandées aux clubs pour participer à une compétition, le contrôle financier de ces derniers sont autant de mécanismes sur lesquels repose le modèle sportif européen mais constituent aussi les leviers qui assurent sa pérennité et sa crédibilité.

L'existence d'une solidarité financière, d'une politique de régulation, de redistribution repose sur deux conditions qui sont parfois oubliées et remises en cause.

L'existence du droit de propriété des organisateurs sur les exploitations commerciales des compétitions qu'ils organisent.

Le droit de propriété reconnu à l'organisateur de la compétition (fédérations et ligues professionnelles par délégation) depuis 1992 dans le droit français, à l'article L.333-1 du code du sport, est le fondement de la gestion centralisée des droits commerciaux qui préserve l'intérêt général, la solidarité, et l'équilibre des compétitions.

La gestion centralisée des droits commerciaux conditionne toute politique de régulation comme le souligne l'article L.333-3 du code du sport : *« Afin de garantir l'intérêt général et les principes d'unité et de solidarité entre les activités à caractère professionnel et les activités à caractère amateur, les produits de la commercialisation par la ligue des droits d'exploitation des sociétés sont répartis entre la fédération, la ligue et les sociétés. La part de ces produits destinée à la fédération et celle destinée à la ligue sont fixées par la convention passée entre la fédération et la ligue professionnelle correspondante. Les produits revenant aux sociétés leur sont redistribués selon un principe de*



mutualisation, en tenant compte de critères arrêtés par la ligue et fondés notamment sur la solidarité existant entre les sociétés, ainsi que sur leurs performances sportives et leur notoriété». L'Autorité de la concurrence dans son avis du 25 juillet 2007 relatif aux conditions de l'exercice de la concurrence dans la commercialisation des droits sportifs, stipulait qu'en raison de l'intérêt général qui s'attache à une centralisation et une répartition solidaire, les fédérations ou les ligues professionnelles pour les compétitions relevant de leur gestion seraient chargées de commercialiser ces droits dans des conditions et limites fixées par un décret en Conseil d'État.

Les instances européennes considèrent également légale et légitime la vente centralisée par l'organisateur de la compétition considérée comme instrument du modèle sportif européen. Le livre blanc sur le sport de la Commission européenne du 11 juillet 2007 indiquait notamment clairement que *«L'application des dispositions du traité CE en matière de concurrence à la cession des droits audiovisuels pour des manifestations sportives tient compte d'un certain nombre de facteurs spécifiques à ce domaine (...) La vente centralisée des droits peut être importante pour la redistribution des revenus et peut donc constituer un instrument au service d'une plus grande solidarité dans le sport. La Commission reconnaît l'importance d'une redistribution équitable des revenus entre les clubs, y compris les plus petits, ainsi qu'entre le sport professionnel et le sport amateur».*

La capacité pour les organisateurs de valoriser l'exploitation économique de leurs compétitions sportives.

Le droit de propriété reconnu aux organisateurs a un caractère général. Il couvre toutes les utilisations économiques possibles des manifestations et compétitions sportives, comme par exemple les droits d'exploitation audiovisuelle (télévision, Internet, téléphonie mobile...) et les droits de sponsoring. Ainsi que l'exploitation commerciale en matière de paris sportifs comme l'a confirmé la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne. Au-delà de la jurisprudence, il était important que le législateur intervienne pour garantir l'exercice du droit de propriété dans toutes ses dimensions. Mais ce droit de propriété, comme en témoigne l'attitude de certains opérateurs de paris sportifs, est sans cesse remis en cause alors qu'il est la source de financement centralisé quasi exclusive du sport professionnel et constitue un apport important pour le monde amateur par les mécanismes de redistribution.

La question de la solidarité entre le sport amateur et le sport professionnel ne peut-être dissociée de celle du droit de propriété des organisateurs et de la capacité donnée à ces derniers de valoriser aux mieux l'exploitation commerciale de leurs compétitions. L'existence du sport professionnel français, avant même de parler de sa compétitivité, nécessite que les clubs et les organisateurs des compétitions puissent pleinement valoriser leurs activités, et qu'ils ne soient pas victimes de parasitage ou de spoliation obérant singulièrement des revenus qui auraient dû leur revenir.

Les conditions de la pleine valorisation de l'exploitation des compétitions sportives sont toujours discutées et jamais naturelles. Il a fallu ainsi convaincre pendant deux ans pour que la loi confirme que les opérateurs de paris ne pouvaient pas faire du commerce avec les compétitions sportives sans contrepartie pour leurs organisateurs ni contrôle de ces derniers.

Par ailleurs, depuis des mois, l'ensemble des disciplines sportives est sous la menace d'une remise en cause de la concurrence sur le marché des droits audiovisuels, qui risque de fragiliser la source principale de leur financement.

Enfin, en dépit d'une mobilisation nationale, la construction d'enceintes sportives est un chemin d'obstacles mettant à l'épreuve les volontés les plus fortes.

Le sport professionnel doit livrer de nombreux combats pour assurer son développement. Combats au cours desquels, il doit défendre le simple droit à être rémunéré, justifier son attachement au modèle sportif français. Le sport professionnel doit sans cesse se démener pour que ses droits de propriété soient respectés dans un contexte concurrentiel très incertain, pour que la « spécificité sportive » soit



prise en compte dans l'examen des mécanismes de régulation internes qu'il met en œuvre et pas seulement évoquée de manière incantatoire.

Enfin, il est évident que la bonne santé du secteur professionnel, du sport spectacle rejaillit sur la capacité de ce dernier à honorer la solidarité avec le sport de masse, avec la pratique amateur.

2) Les mécanismes pour assurer la solidarité financière entre le monde professionnel et le secteur amateur ont fait leur preuve et la contribution du secteur professionnel est très importante.

«*La solidarité économique et financière entre le sport amateur et le sport professionnel n'est pas un vain mot*» pour reprendre une phrase du rapport «*Ensemble pour un sport européen - Contribution du CNOSF sur le sport professionnel*» publié en juin 2008 dont un chapitre était consacré à la question de la solidarité entre le sport amateur et le sport professionnel.

La gestion centralisée des droits par les ligues professionnelles permet, en effet, la mise en place de mécanismes de solidarité intradisciplinaire entre les acteurs du sport professionnel et une redistribution financière importante en direction du sport pour tous.

Les mécanismes de solidarité entre les acteurs professionnels d'une même discipline.

Des mécanismes de solidarité au sein même de chaque discipline professionnelle permettent de maintenir un équilibre compétitif entre les différents participants, ainsi que le caractère aléatoire des compétitions.

Cette mutualisation des ressources fonctionne pour l'ensemble des clubs participant aux compétitions, entre les premières et les secondes divisions mais aussi pour les acteurs du dialogue social des disciplines. Ainsi les ligues professionnelles font le choix d'assurer un financement des unions et syndicats de clubs, de joueurs, d'entraîneurs, de contribuer à l'existence d'une représentation structurée des différents acteurs de leur discipline, du dialogue social et à la mise en œuvre de politique de formation, de reconversion menées par les syndicats de joueurs notamment. (cf tableau en annexe).

Les ligues professionnelles procèdent chaque saison à une répartition des ressources financières provenant des contrats audiovisuels, de sponsoring, de publicité et de partenariat entre tous les clubs bénéficiaires, selon des critères spécifiques fixés par leur Assemblée générale. Les acteurs d'une même division bénéficient ainsi de ressources économiques générées par leur participation au championnat. Cela permet également de financer au-delà de ce qu'elles peuvent générer par elles mêmes les deuxièmes divisions professionnelles. A titre d'exemple la Ligue 2 de football perçoit 16% des droits audiovisuels vendus par la ligue de football professionnel, soit plus de 100 millions par saison alors que ses propres droits en représentent 10 millions. La PRO D2 de rugby perçoit quant à elle 40% des ressources TV/marketing perçus par la Ligue Nationale de Rugby, générés quasi-intégralement par le TOP 14 Orange. Ce modèle évite que l'écart en termes de structuration et de capacité économique et donc sportive ne se creuse de manière trop importante avec l'élite mais également de donner aux accédants à la division les moyens sportifs de s'y maintenir et aux clubs rétrogradés de pouvoir remonter au plus vite.

Entre le sport pour tous et le haut niveau, Massy vise l'équilibre

La ville de Massy a engagé une profonde restructuration urbaine qui a permis de redessiner l'espace urbain en y intégrant des équipements sportifs. Pour accompagner cette évolution, un travail important de concertation a été conduit avec les habitants et tous les acteurs sportifs du territoire. La prééminence du sport pour tous et l'importance du sport de haut niveau ont été réaffirmés.

En préalable à la définition de sa future politique sportive, les habitants et les acteurs sport massicois ont été invités à se prononcer, en 2015 et 2016, sur leurs attentes. Une enquête ouverte sur le site internet de la ville, des entretiens avec les représentants des associations sportives et des établissements scolaires ont été suivis d'ateliers citoyens thématiques ouverts à tous les habitants. Ces assises du sport ont permis d'identifier cinq axes de politiques sportives déclinées sous forme d'actions à poursuivre, à modifier ou à créer. Elles ont notamment réaffirmé la prééminence du sport pour tous et l'importance du sport de haut niveau.

Éducation par le sport

À l'école, la ville soutient l'éducation physique et sportive (EPS) dans les établissements primaires avec 2 500 heures d'intervenants par an. Neuf activités sportives sont au programme. Les activités périscolaires complémentaires proposent des découvertes et initiations à thématique sportive. Les trente-quatre établissements scolaires de tous niveaux bénéficient de plus de 15 300 heures/an de mise à disposition d'équipements sportifs.

Trois sections sportives ont été créées au sein des collèges (natation, rugby, handball) et deux sections sportives au sein des lycées (handball, rugby). Une troisième section sportive va être créée dans le cadre d'un partenariat avec le club d'escalade.

Les actions d'éducation par le sport ont été lancées dès 2016, et les associations sportives porteuses de projets d'insertion par le sport, de développement de la pratique féminine, du handisport et du sport adapté bénéficieront d'un soutien financier supplémentaire de la ville.

Intergénérationnelle

Le sport (futsal, zumba, gymnastique douce...) est omniprésent dans les espaces de proximité. L'approche intergénération-

nelle est favorisée ; 450 enfants, jeunes et adultes en bénéficient.

Le dispositif Massy Maxi Sport propose des événements et des stages gratuits aux enfants et jeunes de 10 à 16 ans durant les vacances scolaires.

Le dispositif « chèque activités jeunes » favorise l'accès à la pratique sportive, par le biais d'un soutien financier pour les familles à revenu modeste.

Par ailleurs, la formation liée à la gestion des associations, mise en place depuis plusieurs années, est renforcée par des formations à thématiques sportives, choisies après enquête auprès des destinataires. La ville accompagne les projets de mutualisation de formations diplômantes destinées à l'encadrement des associations sportives. Les employés des entreprises ont la possibilité d'avoir accès gratuitement à des vestiaires pendant la pause méridienne afin de pouvoir pratiquer librement des activités sportives de pleine nature : randonnée sportive, footing, marche nordique...

Réseau intercommunal

La dynamique intercommunale est déjà lancée dans les clubs, qui créent des ententes sportives, entre les villes de la communauté d'agglomération. Ainsi le club de judo Flam91, n° 2 français en 2016 avec cinq judokas présents à Rio, est composé de dix communes.

La communauté d'agglomération aborde, dans son projet de territoire, la thématique sportive afin de préciser son rôle dans la promotion et le développement du sport et particulièrement dans le soutien au sport de haut niveau. Elle facilite l'accès aux équipements sportifs avec des navettes gratuites, des pistes cyclables...

Un réseau de professionnels des services des sports s'est constitué afin de mutualiser certains moyens et d'alimenter la réflexion des élus.



Espace public

Des équipements ont été créés pour favoriser la pratique en milieu urbain et naturel. Le premier site de street workout, conçu sur la base d'un projet construit avec les jeunes du quartier, a immédiatement démontré sa pertinence. La mixité des équipements de street workout et de fitness a favorisé l'émergence d'un espace de rencontre intergénérationnel et de mixité des publics. Le parcours de course d'orientation avec 60 bornes, ouvert à tous, a trouvé très rapidement son public auprès des établissements scolaires de tous niveaux mais aussi des pratiquants libres.

Des événementiels reliant les mondes du sport et de la culture sont régulièrement organisés tel qu'un spectacle de danse dans l'espace urbain, créé par une chorégraphe avec la participation des joueurs du club de rugby. Plus de 800 manifestations sont ainsi organisées par an, tels les championnats de France de BMX, d'escalade, de natation chez les jeunes, les galas de boxe de niveau international, le premier championnat de France d'handi-escalade, mais aussi les matchs des équipes professionnelles de handball (pro D2) et de rugby (fédéral 1/pro D2).

Jacques Vergnes | jacques.vergnes@strasbourg.eu

3 questions à ...



© Jean-Michel Molina

Dawari Horsfall,
maire adjoint,
délégué aux sports

“La promotion des activités physiques passe aussi par le numérique.”

Fiche technique

- Ville de Massy : 47 000 habitants.
- Service des sports : 77 agents.
- 90 équipements sportifs.
- 67 associations sportives.
- 63 disciplines sportives.
- 10 disciplines (nationales ou internationales).

- 15 000 adhérents dont 11 000 Massicois (soit plus de 23 % de la population).
- Budget de fonctionnement de la ville : 87 M€.
- Budget du service des sports : 5,2 M€, soit 6 % du budget de fonctionnement.
- Communauté Paris Saclay : 27 communes pour 300 000 habitants.

Pourquoi avoir organisé des assises du sport ?

Il s'agissait avant tout de faire un état des lieux de l'impact de la politique sportive mise en œuvre jusqu'alors et d'identifier les besoins émergents par le biais d'une concertation la plus large possible. L'objectif consistait à élaborer un projet sportif adapté à l'évolution des pratiques sportives et à la restructuration urbaine en cours, d'identifier les effets de la loi « Notre » dans le domaine sportif et préciser le rôle de la communauté d'agglomération sur le développement du sport de haut niveau. Le contexte économique imposait de prioriser les actions. La forte participation des représentants du mouvement sportif, du secteur de l'éducation, des acteurs institutionnels et plus largement des habitants, a permis de construire un projet sportif de territoire.

Comment les retrouve-t-on dans le projet sportif de la ville ?

L'équilibre entre le sport pour tous et le sport de haut niveau a été réaffirmé lors des assises du sport. La montée en performance de plus de dix clubs sportifs et l'émergence de nouvelles attentes (sport loisir, sport de pleine nature, sport santé, sport urbain), devant être prises en compte, la ville a donc décidé de soutenir les projets répondant à ces objectifs, et notamment en vue d'accompagner le développement du sport féminin et des activités handisport et sport adapté. Un plan pluriannuel de création et de rénovation d'équipements sportifs, intégrant les contraintes budgétaires de la ville, a été conçu afin d'offrir les meilleures conditions de pratiques sportives à la population massicoise, libres ou associatives.

Quelles sont les perspectives au-delà du mandat actuel ?

La ville comprend deux quartiers prioritaires. L'approche éducative est primordiale et reste un levier incontournable pour assurer une insertion, voire une inclusion de chaque habitant au sein de la société française et dans la sphère du travail. La promotion des activités physiques passe aussi par le numérique. Nous avons déjà développé un site internet performant. Nous allons, dans les années à venir, accompagner les associations et les habitants à utiliser la technologie pour favoriser la communication et le partage.

DOCUMENT 6



N°
1245

ASSEMBLÉE NATIONALE
CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958
QUATORZIÈME LÉGISLATURE
Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 11 juillet 2013.

RAPPORT D'INFORMATION
DÉPOSÉ
en application de l'article 145 du Règlement
PAR LA MISSION D'INFORMATION COMMUNE ⁽¹⁾
sur la politique de soutien au sport professionnel
et les solidarités avec le sport amateur
ET PRÉSENTÉ
PAR MM. Guenhaël HUET et Régis JUANICO,
Députés.
(Extraits)

La mission d'information commune à la commission des affaires culturelles et de l'éducation et à la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire sur la politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le sport amateur est composée de M. Guenhaël Huet et de M. Régis Juanico.

(...)

C. CONFORTER LA SOLIDARITÉ ENTRE SPORT PROFESSIONNEL ET SPORT AMATEUR

1. Les conventions d'objectifs entre l'État et les fédérations

Dans la perspective de favoriser la solidarité entre le sport professionnel et le sport amateur, **les rapporteurs estiment indispensable de maintenir un lien entre l'État et toutes les fédérations sportives, via les conventions d'objectifs et les subventions qui y sont rattachées.** Conditionner le principe d'un versement de ces subventions à la richesse supposée de telle ou telle fédération couperait de fait le lien entre l'État et ces fédérations et ne serait pas de nature à faciliter la solidarité indispensable entre le monde professionnel et le monde amateur.

Sur ce point, les rapporteurs s'inscrivent en faux par rapport aux recommandations de la Cour des comptes : il convient de maintenir ce lien structurel entre la politique de l'État et son application.

Cependant si le principe ne saurait être mis en cause, le montant de la contribution du ministère des Sports doit naturellement tenir compte de l'importance des ressources et de l'économie du secteur professionnel des fédérations concernées.

Proposition n° 7 : Maintenir le lien entre l'État et toutes les fédérations sportives grâce aux conventions d'objectifs et les subventions rattachées.

Pour autant, il est également indispensable de pouvoir vérifier que ces mécanismes de solidarité existent réellement. Une réflexion sur le contenu des conventions d'objectifs entre l'État et les

fédérations, sur celui des conventions liant les fédérations et les ligues professionnelles pourrait être menée afin de redéfinir les objectifs et les principes minimaux de solidarité à respecter. Il convient en effet de mieux hiérarchiser les grandes priorités inscrites dans les conventions d'objectif pour les concentrer sur le sport-santé, le développement de la pratique sportive féminine, le sport dans les quartiers, le développement de l'emploi sportif sur les territoires et le handicap.

2. Les relations entre les fédérations et les ligues

Pour les acteurs du monde sportif, le principe de solidarité entre le sport professionnel et le sport amateur est indissociable du modèle sportif français.

Ainsi, dans un chapitre du rapport « *Ensemble pour un sport européen - Contribution du CNOSF sur le sport professionnel* », publié en juin 2008, consacré à la question de la solidarité entre le sport amateur et le sport professionnel, le CNOSF affirmait : « *la solidarité économique et financière entre le sport amateur et le sport professionnel n'est pas un vain mot* ».

Ces propos de 2008 ont été maintenus et réitérés par les différents représentants du sport lors de leur audition.

En ce qui concerne la traduction financière de ce principe, les informations transmises par l'Association nationale des ligues de sport professionnel (ANLSP) montrent qu'avec la taxe sur les retransmissions audiovisuelles versée au CNDS et les versements des ligues professionnelles de basket, de football et de rugby à leur fédération respective au titre de leur convention financière, ainsi que le montant versées par les sociétés sportives à leur association support, le montant de la contribution du sport professionnel au développement du sport pour tous s'est élevé à 130,1 millions d'euros en 2011, à 131,1 millions d'euros en 2012 et à 126,7 millions d'euros en 2013.

Au total, au cours des trois dernières saisons sportives, ce sont près de 388 millions d'euros qui ont été transférés au sport amateur (dont 111,7 millions d'euros au titre de la taxe « Buffet »).

Si on considère également, le prélèvement opéré sur les paris sportifs en ligne, le « retour » vers le sport amateur se situe donc annuellement aux alentours de 10 % du chiffre d'affaires des clubs professionnels de basket, de football, de handball et de rugby, évalué globalement à près de 1,7 milliard d'euros.

D'autre part, les rapporteurs estiment indispensable d'orienter les ressources issues des droits liés à la retransmission télévisuelle vers la formation et les équipements sportifs et pas uniquement vers la masse salariale.

Par ailleurs, les acteurs du monde sportif auditionnés par la mission d'information ont tous voulu réaffirmer les spécificités du modèle français fondé sur un système complet et interconnecté liant le sport amateur et le sport professionnel. À ce titre, les rapporteurs veulent affirmer leur refus des compétitions organisées sous forme de franchises ou de ligues fermées, à « l'américaine ».

Ils veulent également exprimer leur soutien ferme au modèle vertueux mis en œuvre dans le football, s'appuyant sur l'action de la direction nationale du contrôle de gestion (DNCG) de la ligue de football professionnel, basé sur la transparence financière, la maîtrise de la masse salariale ou encore le fairplay financier. Ils appellent de leurs vœux la mise en œuvre d'une législation européenne, qui pourrait progressivement déboucher sur une taxe sur les transferts des joueurs visant à le financer le sport pour tous.

Le système français repose au niveau institutionnel, sur les conventions d'objectifs passés entre l'État et les fédérations et sur les conventions passées entre les fédérations et les ligues professionnelles. Au niveau des clubs professionnels, il s'agit des conventions passées entre les sociétés sportives et les associations supports et par les mécanismes de solidarité financière.

Selon l'ANLSP, la contribution versée par les clubs professionnels aux associations sportives au titre des conventions qui régissent leurs relations (article L. 122-14 du code du Sport), est évaluée – pour une saison – à plus de 63 millions d'euros pour le football, à 800 000 euros pour le basket et à 2,9 millions d'euros pour le rugby.

Il faut aussi rappeler qu'au-delà des mécanismes financiers mis en place au niveau national et local, les clubs professionnels entretiennent des relations étroites avec leur section amateur. Une équipe professionnelle est de fait partie prenante d'un club, composée de multiples équipes de jeunes évoluant dans les compétitions amateurs. Ainsi, plus de 20 000 licenciés évoluent dans les équipes jeunes des clubs professionnels de football et de rugby.

Les rapporteurs estiment nécessaire que les conventions liant les fédérations, les ligues et les associations support – sociétés sportives rendent obligatoire la dimension de solidarité prévue dans le code du sport.

L'objectif est d'améliorer la péréquation au sein de chaque discipline tout en laissant la liberté de fixer le contenu financier. Cette solidarité revêt en effet de multiples facettes : soutien à la formation dans les clubs, aux parcours d'excellence sportive, aux cursus double projet, aux pôles espoirs, aux clubs amateurs dans les territoires.

Proposition n° 8 : Rendre obligatoire la dimension de solidarité entre sport professionnel et sport amateur dans les conventions liant les fédérations et les ligues, et celles liant les associations support et les sociétés sportives.

Les rapporteurs souhaitent par ailleurs insister sur le rôle social du sport professionnel. Au-delà des actions de formation, de reconversion, de mise en œuvre de droits sociaux, il convient d'insister, au niveau de la gouvernance des structures professionnelles, sur la modernisation de la qualité du dialogue social : il s'agit de donner plus de représentation et de poids aux joueurs professionnels eux-mêmes.

Dans ce cadre, il convient de mieux définir le statut des équipes de France et des coupes nationales et les conditions de mise à disposition des joueurs par les clubs : les équipes nationales ont un rôle prépondérant dans et indispensable pour les recettes et le modèle économique des fédérations.

Proposition n° 9 : Mieux définir le statut des équipes nationales et les conditions de mise à disposition des joueurs par les clubs.

Pour finir, les rapporteurs estiment qu'il est tout à fait nécessaire de veiller à ce que les tarifs d'accès au Stade de France soient adaptés, en particulier lorsque les équipes de France de football et de rugby y évoluent.



DOCUMENT 7

**SPORT PROFESSIONNEL ET COLLECTIVITES TERRITORIALES :
L'HEURE DES « TRANSFERTS »**
**MISSION COMMUNE D'INFORMATION
SUR LE SPORT PROFESSIONNEL ET LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**

Les collectivités territoriales doivent aujourd'hui réexaminer leur effort financier à destination du sport professionnel dans un contexte marqué par l'émergence d'une véritable industrie du sport spectacle, encouragée par la commercialisation des événements sportifs, et par une baisse de leurs dotations.

Créée pour remettre à plat ces relations complexes, la Mission commune d'information sur le sport professionnel et les collectivités territoriales a identifié quatre changements majeurs qui marquent le développement du sport professionnel français :

- le sport professionnel français a fait le choix de l'Europe et de la compétition, il convient maintenant d'en tirer toutes les conséquences en termes de modèle économique ;
- de nombreux clubs se sont lancés dans des politiques de recrutement ambitieuses avec pour conséquence une hausse de leur masse salariale qu'il leur faut maintenant assumer ;

- les droits TV, qui ont fortement augmenté, en particulier dans le football et le rugby, doivent maintenant contribuer au financement de l'investissement ;

- les clubs qui souhaitent disposer de nouvelles enceintes et d'arénas répondant aux standards européens (plus vastes, plus modulables) et permettant d'augmenter leurs recettes (loges VIP, places Premium, utilisation des installations tout au long de l'année) ont vocation à en devenir propriétaires ou, à tout le moins, gestionnaires.

On assiste ainsi à la montée en puissance d'une véritable industrie du sport professionnel qui fait du sportif un professionnel, du club une marque, du supporter un consommateur et du sport une marchandise. Si le modèle du sport professionnel évolue, il faut que le modèle de soutien public évolue également, au risque, sinon, de se retrouver rapidement à bout de souffle.

I. Un modèle de soutien des collectivités territoriales au sport professionnel à bout de souffle
■ Une implication des collectivités territoriales contrainte et désordonnée

Au cours de la saison 2011-2012, le montant moyen de subventions publiques locales par club professionnel s'élevait à plus de 800 000 € et le total des subventions atteignait près de 157 millions €. Le soutien des collectivités reste donc important mais il est diffus et désordonné.

Outre un soutien direct (subventions, achats de prestations, concours aux associations), il existe un soutien indirect à travers la mise à

disposition d'équipements ou de personnels et la construction de nouvelles infrastructures qui nécessiteront ensuite des travaux d'entretien et d'amélioration.

C'est la légitimité même de ces aides qui fait débat aujourd'hui. Il n'est plus acceptable de voir les clubs s'engager dans une inflation des dépenses salariales pour recruter les meilleurs joueurs alors que les collectivités assument seules les investissements dans les équipements sportifs sans bénéficier des droits télévisés.

■ Un soutien au sport professionnel qui doit être repensé

À tous ces niveaux, les relations entre les collectivités et les clubs sportifs doivent être rééquilibrées. Les subventions sans contreparties doivent être progressivement supprimées ou tout du moins attribuées avec une plus grande transparence dans le cadre de réelles contreparties d'intérêt général pour les disciplines les plus fragiles. Les achats de prestations de services ne doivent plus être un moyen pour les collectivités territoriales de contourner les seuils sur les subventions et doivent être réalisés au travers des fondations et des fonds de dotation des clubs professionnels. La mise à disposition d'équipements sportifs doit donner lieu à une redevance d'occupation qui doit être fixée

selon la valeur locative du site et les avantages retirés de l'occupation par le bénéficiaire.

Enfin, trois questions méritent d'être traitées du point de vue des collectivités territoriales :

- la propriété privée des grands équipements sportifs doit être encouragée pour alléger la charge des collectivités ;
- l'encadrement de l'inflation normative des fédérations sportives et des ligues professionnelles doit donner lieu à une nouvelle régulation ;
- la clause de compétence générale doit céder le pas à l'instauration d'une collectivité territoriale de référence pour clarifier les interventions et préserver les finances locales.

II. L'émergence d'une véritable industrie du « sport business »

Un nombre croissant de clubs s'affiche comme de véritables entreprises commerciales. Les droits audiovisuels ne cessent de croître. Les salaires des joueurs et le montant des transferts explosent. Des investisseurs étrangers font leur apparition.

■ Une nécessaire appropriation de leur équipement par les clubs professionnels

À l'heure où les clubs professionnels deviennent de véritables entreprises, l'équipement sportif est au cœur du modèle économique du *sport business* : il doit être conçu comme un actif, une source de recettes à travers la billetterie, les loges, la restauration, les produits dérivés et l'écosystème dans lequel il s'insère.

Les meilleurs projets reposent sur un calibrage réaliste de la taille de l'infrastructure, une diversification des sources de revenus, une montée en gamme (couverture des stades, rénovation de la pelouse), le développement d'une politique du spectateur et d'une culture de l'entreprise qui va de la coordination avec les diffuseurs audiovisuels aux prestations d'hospitalité, en passant par le sponsoring et le « *namings* ».

Contrairement à nos voisins allemands ou anglais, un nombre réduit de clubs de football et de rugby sont propriétaires de leur stade, essentiellement pour des raisons historiques.

De rares projets émergent pour l'Olympique lyonnais, le Racing-Métro 92 ou la Fédération française de rugby (FFR).

Les aides publiques doivent par conséquent être progressivement réorientées afin de passer d'une subvention au fonctionnement à une subvention à l'investissement.

Le rythme et l'ampleur de cette transition doivent prendre en compte l'hétérogénéité des situations. Seule une minorité de clubs est potentiellement capable de s'autofinancer sans intervention publique : il s'agit surtout du football (Ligue 1) et du rugby (Top 14) et de quelques événements phares comme Roland-Garros, le Tour de France et le Vendée Globe.

■ Une régulation à revoir pour préserver l'aléa sportif sans freiner les investissements

L'aléa sportif génère de l'aléa économique et fait fuir les investisseurs. La « glorieuse incertitude du sport » repose sur des mécanismes d'accession et de relégation, qui structurent les ligues ouvertes en Europe. Mais ils n'offrent pas la visibilité nécessaire pour le financement à long terme d'une infrastructure.

Promouvoir l'appropriation des installations par les clubs professionnels nécessite préalablement de sécuriser leur modèle économique en mettant en place des

dispositifs d'accompagnement et d'amortissement : « licences clubs », fléchage des droits TV, détermination du nombre de clubs par ligue, matchs de barrage, diminution des accessions/relégations, « wild cards »...

Le législateur doit **s'assurer que la régulation du secteur est efficiente**. Or, en France, les fédérations sont sous l'influence des ligues, et les ligues sous l'influence des clubs. Il y a une **privatisation des bénéfices**, via la masse salariale, et une **socialisation des pertes**, via le soutien financier des collectivités territoriales.

Revoir le modèle économique suppose donc d'imaginer de nouvelles modalités de régulation du sport professionnel afin de faire prévaloir l'intérêt général du sport sur les intérêts particuliers des clubs.



J-J. Lozach, M. Savin et S. Mazars
lors du déplacement de la mission
au siège de la fédération française de Tennis

III. Les 30 propositions de la mission commune d'information

I. Transférer les subventions de fonctionnement des collectivités territoriales vers l'investissement afin de permettre aux clubs de devenir propriétaires de leurs stades

- 1 - **Fixer à 2020 la fin des subventions** des collectivités territoriales aux clubs professionnels de l'ensemble des disciplines arrivées à maturité
- 2 - **Supprimer à partir de la saison 2016-2017 les subventions et l'achat de prestations** par les collectivités territoriales sans contreparties en termes d'intérêt général **aux clubs de la Ligue 1 de football et du Top 14 de rugby**
- 3 - Faire la transparence sur les relations financières entre les collectivités territoriales et le sport professionnel en chargeant la DGCL d'**établir un bilan annuel agrégé**

II. Transférer à une autorité administrative indépendante le pouvoir de régulation et la supervision du contrôle de gestion

- 4 - **Créer un « Conseil supérieur du sport professionnel » (CSSP)**, autorité indépendante regroupant notamment les DNCG et l'ARJEL, composé de toutes les parties prenantes pour réguler le sport professionnel
- 5 - Reconnaître au CSSP des compétences sur **la création de nouveaux stades, l'aléa sportif, les « licences clubs », les redevances et la répartition des droits audiovisuels**
- 6 - Garantir l'indépendance et la pérennité du contrôle de gestion par le **rattachement des DNCG et de leurs agents au nouveau CSSP**

III. Transférer les achats de prestations des collectivités territoriales aux fondations et aux fonds de dotation des clubs afin de garantir que les contreparties respecteront l'intérêt général

- 7 - Obliger les collectivités territoriales à établir un **bilan annuel comptable retraçant l'ensemble des aides directes et indirectes** au sport professionnel et la réalisation d'une étude d'impact économique et social
- 8 - Prévoir que les achats de prestations devront nécessairement être réalisés au travers des **fondations et des fonds de dotations** des clubs professionnels
- 9 - **Modifier le régime des fonds de dotation** afin de permettre les achats de prestations par les collectivités territoriales pour conduire des actions d'intérêt général

IV. Transférer aux ligues et aux clubs professionnels une responsabilité dans la conduite des actions sociales et éducatives

- 10 - Inviter les ligues à se doter de leur propre fonds de dotation ou fondation pour développer un programme national d'initiatives et coordonner l'action des clubs
- 11 - **Prévoir la création de fondations et/ou de fonds de dotation par l'ensemble des clubs de 1^{ère} division** de chaque discipline dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)
- 12 - Convenir que les clubs professionnels de 1^{ère} division de chaque discipline devront obligatoirement **consacrer une fraction de leurs revenus à des actions sociales au travers d'une fondation ou d'un fonds de dotation**

V. Transférer progressivement la propriété des enceintes sportives aux clubs professionnels et aux fédérations

- 13 - **Permettre aux collectivités qui le souhaitent de conserver la propriété de leurs infrastructures sportives professionnelles**
- 14 - Inciter les collectivités qui entendent conserver la propriété de leurs infrastructures sportives professionnelles à en **déléguer la gestion aux clubs résidents**
- 15 - Modifier l'article L. 113-1 du code du sport pour **faciliter le rachat des stades par les clubs professionnels et financer la construction de nouvelles enceintes**
- 16 - **Systématiser les études d'impact financier** avant la construction de nouvelles enceintes
- 17 - **Limiter le montant des fonds publics** alloués à la construction des nouvelles enceintes sportives réservées au sport professionnel à **50 % du coût total**
- 18 - **Proscrire le recours aux PPP par les collectivités territoriales** pour financer de nouveaux stades
- 19 - **Permettre aux collectivités territoriales engagées dans un PPP de céder leur enceinte au club résident au moyen d'un crédit-bail**
- 20 - Encourager la Ville de Paris à **céder à la FFT le stade de Roland Garros**
- 21 - **Reconnaître l'intérêt pour le rugby français du projet de « grand stade »** de la FFR sous réserve que celle-ci puisse le financer
- 22 - **Examiner la possibilité pour la FFF de devenir propriétaire du Stade de France**
- 23 - Inciter les fédérations de basketball, de handball et de volleyball à **construire et exploiter en commun une salle de 10 à 15 000 places en région parisienne**

VI. Transférer aux différentes « parties prenantes » des missions clairement définies

- 24 - Désigner la métropole ou l'intercommunalité comme « **partenaire de référence** » pour accompagner les clubs professionnels
- 25 - **Favoriser la constitution de grands clubs « omnisports »** dans les agglomérations et les métropoles
- 26 - **Affirmer la compétence exclusive de la région en matière de formation professionnelle** dans le domaine du sport professionnel
- 27 - **Confier au CNO SF la mission et les moyens lui permettant de favoriser l'accès au sport de haut niveau** et l'organisation de manifestations sportives
- 28 - **Préconiser l'organisation d'un référendum sur le projet de candidature des JO à Paris**
- 29 - **Concevoir les nouveaux équipements nécessaires aux JO avec les clubs professionnels intéressés** ou bâtir des installations temporaires
- 30 - **Associer la nouvelle Métropole du Grand Paris** à la construction et à la rénovation des équipements nécessaires à une candidature aux JO



**Mission commune
d'information
sur le sport professionnel
et les collectivités
territoriales**



Président :
Michel SAVIN
Sénateur
de l'Isère



Rapporteur :
Stéphane MAZARS
Sénateur
de l'Aveyron

Secrétariat de la mission
15 rue de Vaugirard – 75291 Paris Cedex 06

MISSION D'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DE SOUTIEN AU SPORT PROFESSIONNEL ET DES SOLIDARITÉS AVEC LE SPORT AMATEUR VOLUME 2 - DIAGNOSTIC

Établi par

Rémi DUCHÊNE
Inspecteur général de
l'administration

Pierre LEPETIT
Inspecteur général des
finances

Bertrand JARRIGE
Inspecteur général de la
jeunesse et des sports

(Extraits)

- JUILLET 2013 -

(...)

1.2 DES SOLIDARITÉS MULTIFORMES ENTRE LE SECTEUR PROFESSIONNEL ET LE SPORT AMATEUR

L'unité entre les diverses formes de pratique sportive constitue l'un des fondements du modèle d'organisation du sport en France ; ainsi, le Comité national olympique et sportif (CNOSF) rappelle « *que le secteur amateur et le secteur professionnel sont deux facettes indissociables et interdépendantes d'une même discipline sportive*¹¹ ».

Ce principe d'unité se manifeste notamment par le rôle confié aux fédérations sportives pour l'organisation de la pratique d'une ou plusieurs disciplines sportives¹². Les fédérations peuvent être agréées par l'État en vue de participer à l'exécution d'une mission de service public¹³ et, pour chaque discipline sportive, une seule fédération agréée reçoit délégation du ministre chargé des sports¹⁴.

C'est donc aux fédérations sportives délégataires que revient en premier lieu la responsabilité d'organiser les championnats professionnels dans chaque discipline sportive. Elles peuvent toutefois déléguer dans certaines limites cette compétence à une ligue professionnelle¹⁵.

Il résulte de ces dispositions, dont les principales sont reproduites en annexe 2, que les ligues professionnelles agissent, pour l'organisation des compétitions professionnelles, dans le cadre d'une subdélégation des pouvoirs accordés par l'État à la fédération. Leur action, soumise à la censure des juridictions de l'ordre administratif, s'inscrit ainsi, nécessairement, dans le cadre des missions de service public relatives au développement et à la démocratisation des activités physiques et sportives, auxquelles participe la fédération¹⁶.

La solidarité entre le sport professionnel et le développement du sport amateur est donc un élément central du modèle d'organisation du sport en France ; elle se manifeste sous diverses formes au niveau des clubs, des fédérations et du mouvement sportif dans son ensemble.

1.2.1 Des solidarités réelles, mais difficiles à appréhender globalement au niveau des clubs

Les équipes évoluant dans les championnats professionnels sont engagées par des associations sportives ou, lorsque certains niveaux de budget ou de masse salariale¹⁷ sont dépassés, par des

¹¹ Contribution du mouvement sportif remise à la mission, 29 avril 2013.

¹² Articles L. 131-1 et suivants du code du sport.

¹³ Articles L. 131-8 et suivants du code du sport.

¹⁴ Articles L. 131-14 et suivants du code du sport.

¹⁵ Article L. 132-1 du code du sport : Les fédérations sportives délégataires peuvent créer une ligue professionnelle, pour la représentation, la gestion et la coordination des activités sportives à caractère professionnel des associations qui leur sont affiliées et des sociétés sportives.

¹⁶ Article L. 131-9 du code du sport.

¹⁷ Les plafonds, appréciés en montant moyen sur les trois derniers exercices, sont de 1 200 000 euros pour les recettes hors taxes de l'ensemble des produits des manifestations payantes et de 800 000 euros pour les rémunérations brutes (hors charges patronales) des sportifs employés par l'association.

Rapport

sociétés sportives créées par les associations. Ces sociétés sont obligatoirement liées à leur association support par une convention dont les stipulations sont encadrées par le code du sport et qui fait l'objet d'une approbation par le préfet du département, après avis de la fédération et de la ligue professionnelle¹⁸.

Le code du sport met en place une solidarité financière entre la société sportive et son association support ; ainsi, en cas de procédure collective concernant l'association, la société est solidairement tenue d'exécuter le plan de sauvegarde ou de redressement judiciaire¹⁹. La convention entre la société et l'association prévoit les conditions dans lesquelles la société participe aux activités qui demeurent sous la responsabilité de l'association, ainsi que les contreparties de l'utilisation par la société des marques et autres signes distinctifs de l'association. Ces dispositions restent cependant limitées dans leur portée, compte tenu de la latitude laissée aux associations et sociétés pour en déterminer les conditions de mise en œuvre dans la convention qui les lie.

La mission a constaté qu'il n'existait pas de vision globale des relations conventionnelles entre sociétés sportives et associations.

Pour ce qui est de la solidarité financière entre sociétés et associations, l'Union des clubs professionnels de football (UCPF) évoque un total de 62 millions d'euros (M€) pour les versements des clubs professionnels de football à leurs associations support durant la saison 2010/2011²⁰. Toutefois, ce montant intègre la participation de la société au fonctionnement du centre de formation du club professionnel lorsque celui-ci est rattaché à l'association, ce qui en rend difficile l'interprétation.

L'Association nationale des ligues de sport professionnel (ANLSP) évalue pour sa part, après enquête auprès de ses membres, à 2,9 M€ pour le rugby et 0,8 M€ pour le basketball les contributions financières des sociétés sportives aux associations support pour la saison 2012/2013.

L'existence d'un centre de formation dans le club professionnel, qu'il soit rattaché à l'association ou à la société, constitue par ailleurs un élément important de solidarité entre le sport professionnel et le sport amateur. Il participe à la politique de formation fédérale et permet aux jeunes joueurs de bénéficier d'une double formation sportive et scolaire. Les plus talentueux d'entre eux accèdent à une carrière professionnelle et, le cas échéant, à une sélection en équipe de France, tandis que nombre de ceux qui ne décrochent pas de contrat professionnel continuent à évoluer dans les divisions « amateur » de leur discipline (parfois dans une situation de semi-professionnalisme).

Répartition des centres de formation par discipline sportive

	Nombre de centres de formation agréés	Dont centres rattachés à la société sportive	Nombre total de jeunes sous convention	Budgets cumulés (M€)
Football	32	17	1 792	101,9
Rugby	30	11	555	21,5
Basketball	44	22	NC	NC
Handball	22	8	188	NC
Volley-ball	21	-	142	2,1
TOTAL	149	58		

Source : direction des sports, saison 2012/2013

¹⁸ Articles L. 122-1, L. 122-14 et suivants du code du sport.

¹⁹ Article L. 122-18 du code du sport.

²⁰ 2^{ème} baromètre Foot pro 2012, Ernst & Young pour l'UCPF.

Rapport

On note par ailleurs que les règlements des ligues et fédérations imposent aux clubs engagés dans les championnats professionnels d'engager également des équipes dans les divisions inférieures et les différentes catégories d'âge. S'agissant de championnats amateurs, ces activités relèvent, par nature, de l'activité de l'association support lorsque le club est constitué en société.

Par exemple, le règlement administratif de la LFP exige des clubs de L1 et de L2 l'engagement d'au moins six équipes de joueurs amateurs disputant les épreuves de la ligue régionale dans le ressort de laquelle le club évolue. La FFR impose aux clubs professionnels d'aligner des équipes de jeunes aux niveaux espoirs (championnat de France), juniors (coupes Frantz Reichel et René Crabos) et cadets (coupe Pierre Alamertery et challenge Pierre Gaudermen).

Là encore, il n'existe pas de recensement global et moins encore de chiffrage de l'investissement des clubs professionnels et de leurs associations support dans les compétitions amateurs et de jeunes. L'ANLSP estime toutefois à plus de 20 000 le nombre des licenciés qui évoluent dans les équipes de jeunes des associations support des clubs professionnels de football et de rugby.

L'appréciation des flux financiers correspondants est d'autant plus délicate que les collectivités territoriales peuvent librement subventionner les activités « amateur » des associations support des clubs professionnels.

Enfin, les clubs professionnels contribuent au développement du sport amateur dans le cadre des actions d'intérêt général pour lesquelles ils sont subventionnés par les collectivités territoriales.

(...)

5.2 LES AIDES DES COLLECTIVITÉS SONT PEU CONTRÔLÉES ET PEU ÉVALUÉES

5.2.1 Un régime spécifique

Les aides des collectivités territoriales aux clubs professionnels font l'objet d'un régime spécifique¹⁰⁰ :

- les sociétés sportives sont exclues du champ d'application du régime de droit commun des interventions économiques des collectivités territoriales ;
- les clubs professionnels peuvent recevoir des subventions publiques dans la limite de 2,3 M€ par saison sportive pour des missions d'intérêt général qui concernent :
 - la formation, le perfectionnement et l'insertion scolaire des jeunes sportifs ;
 - la participation de la société sportive à des actions d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale ;
 - la mise en œuvre d'actions visant à l'amélioration de la sécurité du public et à la prévention de la violence dans les enceintes sportives ;
- les sommes versées par les collectivités territoriales ou leurs groupements aux sociétés sportives en exécution de contrats de prestations de service, ou de toute convention dont l'objet n'entre pas dans le cadre des missions d'intérêt général, ne peuvent excéder 30 % du total des produits du compte de résultat de l'année précédente, dans la limite de 1,6 M€ par saison sportive ;

¹⁰⁰ Régime défini par les lois n° 99-1124 du 28 décembre 1999 et n° 2000-627 du 6 juillet 2000, par les décrets n° 2001-828 et 829 du 4 septembre 2001 et par la circulaire du 29 janvier 2002 du Ministre de l'intérieur et du Ministre de la jeunesse et des sports sur les concours financiers des collectivités territoriales aux clubs sportifs.

Rapport

- toute garantie d'emprunt ou cautionnement à une société sportive, de même que les prêts, mise à disposition de locaux ou d'équipements sportifs à titre plus ou moins gracieux, de même que la mise à disposition d'agents publics sont formellement prohibées.

Le dispositif de subvention a été notifié à la Commission européenne qui a estimé, dans sa décision du 25 avril 2001¹⁰¹, qu'il ne constituait pas une aide au sens des dispositions du traité relatives aux aides d'État. La circulaire du 29 janvier 2002 précise donc que « *par conséquent, le respect des conditions d'octroi (dépenses éligibles, montant maximum des aides) est absolument nécessaire tant au niveau du droit interne que du droit communautaire. Une aide à une société sportive prévue par délibération d'une collectivité territoriale qui s'écarterait du dispositif notifié pourrait être considérée comme illégale par la Commission européenne et entraîner pour les clubs concernés l'obligation de reverser les aides financières considérées comme irrégulièrement perçues* ».

Par ailleurs la décision de la Commission note que « *les autorités françaises se sont engagées à effectuer un contrôle adéquat de l'affectation des subventions qui empêchera toute surcompensation du coût net de la formation et donc tout subventionnement croisé, notamment par l'obligation de tenir une comptabilité séparée entre les activités de formation et les activités économiques des clubs sportifs professionnels* ».

La circulaire du 29 janvier 2002 a donc prévu que l'octroi des subventions est subordonné à la passation d'une convention entre la société sportive et la collectivité territoriale, notamment pour mentionner toutes les aides dont la société est bénéficiaire de la part des collectivités territoriales. Par ailleurs, à l'appui de leurs demandes de subventions, les sociétés sportives doivent fournir notamment un rapport retraçant l'utilisation des subventions versées par les collectivités territoriales au cours de l'année sportive précédente et un document prévisionnel qui indique l'utilisation prévue des subventions demandées. Enfin, les associations ou sociétés sportives qui gèrent un centre de formation agréé sont tenues d'établir une comptabilité analytique séparée pour le fonctionnement dudit centre, celle-ci devant être produite à l'appui de leurs demandes de subventions.

5.2.2 Des montants significatifs pour certains clubs

Au cours de la saison 2011-2012, les clubs de sports collectifs professionnels (quel que soit leur statut juridique) de l'échantillon retenu par la mission (*cf.* annexe 10) ont reçu un montant de subventions de l'ordre de 157 M€.

Au cours de cette même saison, les subventions publiques représentaient une proportion modérée voire faible pour les clubs de rugby (6 à 12 %) et de football (2 à 6 %), mais un montant très significatif pour les autres divisions sportives. Le tableau ci-après donne par division sportive, pour la saison 2011-2012, la part des subventions dans les recettes des clubs et le ratio entre le montant des subventions et celui de la masse salariale (charges incluses).

Divisions sportives	Ratio subventions/recettes	Ratio subvention/masse salariale
Football L1	2 %	0,02
Football L2	6 %	0,06
Rugby TOP 14	6 %	0,09
Rugby Pro D2	12 %	0,19
Basketball Pro A	30 %	0,53

¹⁰¹ Aide d'État N 118/00 France, subventions publiques aux clubs sportifs professionnels – SG(2001) D/288165.

Rapport

Divisions sportives	Ratio subventions/recettes	Ratio subvention/masse salariale
Basketball Pro B	42 %	0,73
Basketball L Féminine	52 %	0,73
Handball D1 M*	41 %	0,65
Handball Pro D2*	54 %	nc
Handball D1 Féminine*	52 %	nc
Volley LAM	63 %	1,06
Volley LBM	79 %	1,19
Volley LA Féminine	66 %	0,99

Sources : LFP, LNR, LNB, FFBB, LNH, FFHB, LNV.

*Montants établis à partir du budget moyen prévisionnel.

Ce tableau montre que les subventions publiques constituent une part très importante des recettes des clubs de basketball, de handball et de volley-ball et ce à un point tel que ces subventions financent de 60 à 100 % de la masse salariale de ces clubs et pas seulement les missions d'intérêt général. Les règles d'encadrement des subventions ne sont donc manifestement pas respectées pour nombre de clubs de ces divisions professionnelles¹⁰².

5.2.3 Les règles qui régissent les aides des collectivités territoriales aux clubs professionnels sont difficiles à mettre en œuvre.

Au vu des contrôles auxquels elle a pu procéder à l'occasion de ses déplacements, la mission a le sentiment que les plafonds fixés par la réglementation sont, sauf événements dus à des circonstances locales, respectés. En revanche, il semble que les règles qui régissent les aides des collectivités territoriales aux sociétés sportives ne sont pas mises en œuvre conformément à l'esprit qui a présidé à leur élaboration.

Le service du contrôle de légalité des délibérations des collectivités territoriales procède, lorsqu'il a l'information, à un contrôle formel des plafonds mais le tableau qui recense toutes les aides octroyées par les collectivités pour un même club n'est pas toujours associé à la délibération et, quand il l'est, il comporte le plus souvent des montants demandés par le club et non les montants octroyés. Puisque les délibérations des collectivités se succèdent inéluctablement dans le temps, il faudrait que le contrôle de légalité utilise le plafond comme un droit de tirage maximum qu'il débiterait au fur et à mesure des délibérations et rejette la délibération de la première collectivité qui ferait dépasser ce plafond. Par ailleurs, le contrôle de légalité n'a pas les moyens de se livrer à une analyse approfondie de chaque demande de subvention pour vérifier, d'une part, si la subvention correspond bien à une mission d'intérêt général et, d'autre part, si son montant est proportionné au coût de la mission d'intérêt général de façon à éviter toute surcompensation.

Du côté des collectivités territoriales, les entretiens conduits lors de ses déplacements lui donnent le sentiment que les collectivités ne contrôlent que partiellement le fait que les subventions sont destinées à des missions d'intérêt général et qu'elles effectuent rarement un contrôle de la proportionnalité du montant de leurs subventions avec les coûts des missions d'intérêt général mises en œuvre par les clubs.

La réglementation à cet égard présente des lacunes puisque les clubs ne sont tenus de produire un compte analytique que pour les centres de formation agréés et pour le reste simplement un rapport retraçant l'utilisation des subventions versées par les collectivités territoriales au cours de l'année sportive précédente et un document prévisionnel qui indique l'utilisation prévue des

¹⁰² Ces observations ont pour partie déjà été faites par la Cour des comptes en 2009 dans son rapport public thématique sur « Les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels ».

Rapport

subventions demandées. Aucun compte d'emploi analytique de l'usage de la subvention avec les coûts unitaires mis en œuvre n'est exigé des clubs professionnels.

Par ailleurs, la mission a pu relever au cours de ses travaux plusieurs exemples où les collectivités territoriales n'hésitaient pas à venir en aide à un club qui connaissait des difficultés financières soit en accordant une subvention exceptionnelle pour compenser une perte de recettes commerciales, soit pour accorder une garantie ou de façon indirecte un prêt en rachetant un équipement à un club pour lui remettre à disposition moyennant un loyer. Enfin, la mission estime (cf. point 5.3.3) que le fait pour une collectivité territoriale de mettre à disposition d'un club une enceinte sportive à un coût éloigné de la valeur locative et sans intéressement de la collectivité aux recettes réalisées par le club pourrait constituer une subvention prohibée par la réglementation.

Ces pratiques montrent que la volonté du législateur de limiter l'intervention des collectivités territoriales au financement des missions d'intérêt général et de contrôler la proportionnalité de ces subventions au coût des missions mises en œuvre pour éviter la surcompensation, et donc tout subvention croisée, n'est pas respectée. Dans le même temps, la mission est consciente qu'une application stricte de ce régime conduirait à la disparition de nombreux clubs sportifs professionnels notamment dans les divisions qui ne bénéficient pas de recettes commerciales significatives.

(...)

APRÈS 2017 8 DÉBATS SUR L'AVENIR DU SPORT FRANÇAIS

Jusqu'ici tout va bien...
18,2 milliards d'euros
pour le sport français !



Les communes constituent le socle financier du sport français.

Selon les dernières données disponibles, les pouvoirs publics ont dépensé 18,2 Md€ en 2013 pour soutenir le sport (aides aux associations et fédérations, subventions à l'emploi, travaux d'équipements et d'aménagement, organisation d'événements, sport à l'école...). C'est le « bloc communal » (les communes en premier lieu et les intercommunalités en appoint) qui prend en charge la plus grande partie de ce financement : 12,1 Md€ en 2013, soit les deux tiers de la dépense publique dans le sport.

L'engagement des autres acteurs publics est plus réduit.

Les départements et les régions apportent collectivement 1,3 Md€ - un montant total important qui a cependant tendance à stagner depuis plusieurs années. L'Etat est surtout présent avec le Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, qui dépense chaque année 3,8 Md€ dans le sport au sein de ses établissements (soit 80% des dépenses de l'Etat dans le sport). Le Ministère des sports n'apporte lui qu'une dépense de 800 M€, c'est-à-dire moins de 5% de la dépense publique dans le sport français...

Avec 18,2 Md€, le sport représente 1,1% de la dépense publique totale en France (1 551 Md€). C'est un peu moins que la culture (21 Md€, soit 1,35% de la dépense totale).

LE SPORT FRANÇAIS, CHAMPION D'EUROPE DE LA DÉPENSE PUBLIQUE ?

Il n'existe pas de base de données complète concernant les dépenses sportives européennes. Une étude de 2008 commandée par le Ministère des sports apportait néanmoins quelques repères : on y apprenait que la dépense publique sportive française par rapport au PIB (0,69%) était deux fois plus grande que celle des Pays-Bas (0,35%) et trois fois plus importante que celle de l'Allemagne (0,22%) ou de la Suède (0,23%). Mais aucune enquête plus récente n'a confirmé ces comparaisons.

Depuis 2014, les indicateurs budgétaires sont passés à l'orange.

26%

des communes interrogées par l'ANDES ont baissé leurs subventions sportives entre 2015 et 2016. 71% les ont maintenues à leur niveau et 3% les ont augmentées.

Plusieurs facteurs externes entraînent une pression à la baisse sur les dépenses du sport.

Le plus important est la décision de l'Etat de mettre en œuvre un plan d'économies de 50 Md€ sur la période 2015-2017 afin de faire passer le déficit public en-deçà de 3% du PIB. Cet engagement a eu deux conséquences notables : les ministères ont été mis à la diète et les dotations de l'Etat aux collectivités territoriales ont été réduites d'un total de 9,5 Md€ sur trois ans – ce qui exerce notamment une très forte contrainte sur les budgets des communes. Beaucoup d'élus locaux, départementaux et régionaux se sont par ailleurs engagés à ne pas augmenter leurs impôts.

Dans les collectivités et l'Etat, on se serre désormais la ceinture.

L'Observatoire des finances locales a noté une chute du budget global d'intervention des communes (- 1,9%) en 2015 et de leurs investissements en équipements (- 6,6%). Avec quels effets concrets ? Difficile à dire avec certitude. Dans la presse régionale, des articles annoncent régulièrement des baisses de budgets sportifs dans différentes villes françaises – une tendance confirmée par l'enquête annuelle de l'Association nationale des élus en charge du sport (ANDES) auprès de ses adhérents. Au niveau de l'Etat, le budget du CNDS, l'établissement en charge du sport pour tous, est aussi en recul.

	2011	2016	2011 - 2016
Ministère des sports	234 M€	233 M€	- 0,4%
Centre national pour le développement du sport (CNDS)	279 M€	264 M€	- 5,3%

Evolution des dépenses d'intervention du Ministère des sports entre 2011 et 2016

(...)

Point de vue

Arielle Piazza

Adjointe au Maire de Bordeaux en charge des sports et Vice-présidente de l'ANDES



Selon l'ANDES, 26% des villes ont baissé leurs subventions aux associations sportives en 2016. Pensez-vous que ce phénomène peut s'accroître dans les prochaines années ?

Je n'en suis pas sûre. S'il y a une légère baisse, il y a surtout une tendance à la stabilisation. Les aides financières des communes constituent la force vive des associations sportives et il y a une volonté forte des élus locaux de les préserver. Les communes sont attachées au sport santé, à la valeur éducative du sport, à l'encadrement et la formation de notre jeunesse. Les contraintes budgétaires n'ont pas diminué cet attachement. Les communes continuent à s'engager fortement, y compris par de nombreuses aides indirectes. Selon l'enquête de

Les aides financières des communes
constituent la force vive des
associations sportives et il y a une
volonté forte des élus locaux
de les préserver.

l'ANDES, 81% des communes ont maintenu leur mise à disposition de matériel et de personnel. 14% l'ont même augmenté pour le matériel et 7% pour le personnel. Il y a aussi toujours un gros effort de réhabilitation du parc des équipements, porté avant tout par les villes. La légère baisse des subventions communales, si elle est confirmée, ne devrait par ailleurs pas toucher le sport pour tous mais plutôt des activités comme le sport professionnel. Les communes s'en désengageront progressivement afin de préserver leur soutien au développement de la pratique – qui constitue la vraie priorité.

Le contexte budgétaire doit-il inciter les communes à revoir leur manière d'attribuer leurs subventions sportives ?

Je pense que beaucoup se sont déjà mises en marche. On observe un recentrage dans les critères d'attribution avec des politiques sportives mieux définies, annoncées à l'avance pour que tout le monde sache où l'on va, avec comme mots clefs « transparence » et « équité ». Aujourd'hui, les gens veulent savoir ce qu'on fait de l'argent public. Beaucoup de communes évaluent donc tout ce qui est attribué. A Bordeaux, depuis 2009, nous allons voir les clubs en fin de saison et évaluons ce qu'ils

L'ASSOCIATION NATIONALE DES ÉLUS EN CHARGE DU SPORT (ANDES) regroupe les élus de l'hexagone et d'outre-mer et s'appuie sur un réseau de plus de 4 000 villes. Elle permet d'échanger sur les politiques sportives des villes et de représenter les intérêts des collectivités locales auprès de l'Etat et du mouvement sportif.

ont fait. Y compris pour augmenter l'aide de la municipalité quand les choses sont bien faites et qu'elles rentrent dans le cadre de nos politiques ! Des conventions sont passées avec les clubs, avec des contrats d'objectifs, des engagements respectifs entre la commune et les associations. Cette transparence est essentielle pour la municipalité mais aussi pour les présidents d'associations, qui disposent d'une feuille de route claire et comprennent mieux nos critères d'attribution. C'est une politique rassurante pour les clubs. Tout le monde peut avancer ensemble en suivant le même cap. Cela permet aussi de mieux accompagner les clubs fragiles, de les aider à prendre les bonnes décisions et d'inciter chaque association à ne pas rester seule, à dialoguer avec d'autres structures, à partager des moyens et du savoir-faire, et mener des actions conjointes.

Des sources alternatives de financement pourraient-elles compléter les subventions municipales ? Comment favoriser leur développement ?

La culture est souvent mieux servie que le sport de

ce point de vue, notamment avec le rôle des fondations. Le sport a pourtant des missions fortes dans l'éducation, la citoyenneté ou la diversité. Avec des résultats exceptionnels réalisés autour du jeu sportif et de ses règles. Trouver d'autres financements est donc possible. A Bordeaux, des activités sportives sont ainsi organisées l'été pour ceux qui ne peuvent pas partir en vacances. Des partenaires privés nous accompagnent dans la durée pour réaliser ces actions alliant sport et social. Les élus doivent se rendre compte que ce type de soutien existe. Il faut aller taper aux portes et convaincre des partenaires économiques locaux qu'ils peuvent se retrouver dans l'éthique du sport et son image. Certains sujets sont plus compliqués pour trouver des soutiens financiers. C'est le cas du sport féminin car les partenaires sont souvent déjà investis avec des sportifs masculins. Avec une meilleure couverture médiatique, surtout après les JO, il serait plus facile de les convaincre. C'est en tout cas un vrai volet à développer. On ne peut plus penser le sport sans les femmes ! ■

(...)

Des sources alternatives de financement ?

L'exemple du crowdfunding

Un mode de financement prometteur

Le crowdfunding ou financement participatif est un outil de collecte de fonds opéré via une plateforme Internet. Il permet à des contributeurs individuels de découvrir des projets et de les financer par don, prêt ou investissement. Son développement est fulgurant en France : il représentait 78 M€ en 2013 (dont 20 M€ de dons, qui est la forme privilégiée de crowdfunding pour les associations) et atteint désormais 296 M€ en 2015 (dont 50 M€ en dons).

Quelle place dans le financement sportif de demain ?

Des plateformes spécialisées sont apparues dans le sport, comme Fosburit ou sponsorise.me, et représentent aujourd'hui 15 M€ de financement annuel. C'est encore peu dans l'absolu mais ce montant continuera à croître rapidement. Il s'intègre aussi parfaitement dans le modèle économique du sport français : il vient en complément d'autres financements, repose sur le point fort des acteurs sportifs (une large assiette de pratiquants et supporters) et est accessible à tous les types d'acteurs – de l'athlète seul à la fédération nationale –, en privilégiant les plus dynamiques (on est jugé sur son projet, pas l'ancienneté ou la notoriété).

2,3 millions

de financeurs ont déjà soutenu un projet de crowdfunding sur une plateforme française.

Financement participatif France
Baromètre du crowdfunding 2015

COMMENT L'ÉQUIPE DES 12U DE BASEBALL S'EST RENDUE À L'EURO ET AU MONDIAL 2015

À l'été 2015, la Fédération française de baseball et de softball avait besoin de boucler le financement de deux déplacements de son équipe de jeunes 12U aux championnats d'Europe en Pologne et championnats du monde à Taiwan (budget total : 55 000 €). Par le biais d'une campagne de crowdfunding, la FFBS a levé les 10 000 € manquants auprès de 130 personnes. Et l'Équipe de France a terminé à la troisième place de l'Euro !

APRÈS 2017 8 DÉBATS SUR L'AVENIR DU SPORT FRANÇAIS

(...)

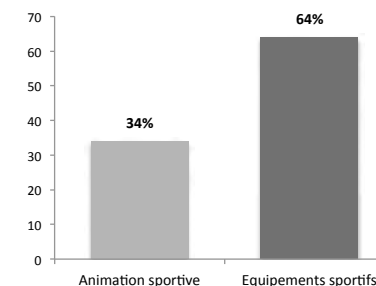
Dans 10 ans... Un meilleur financement passera aussi par une dépense optimisée.

Les collectivités territoriales incitent de plus en plus à mieux dépenser.

C'est la conséquence heureuse d'un phénomène douloureux : la contrainte sur les dépenses publiques oblige à optimiser celles-ci, à mutualiser les moyens et à mieux évaluer l'utilisation des fonds publics par les acteurs sportifs. Ce n'est pas une évolution nouvelle pour les collectivités mais le contexte rend ces exigences plus urgentes et facilite leur diffusion dans tous les territoires. Il pourrait aussi favoriser l'adoption de nouvelles compétences sportives dans les intercommunalités, qui semblent les mieux placées pour piloter cette rationalisation de la dépense locale.

Les acteurs sportifs français sont-ils prêts ?

Pas tous, c'est certain, mais rien n'indique qu'il faille être pessimiste. D'abord, parce que beaucoup de territoires mènent des politiques intelligentes avec des choix clairs et mis en œuvre progressivement pour laisser le temps aux associations de s'adapter. Ensuite, parce que le mouvement sportif n'est pas inerte. Des clubs locaux innovent dans leur recherche de financement et la mutualisation de projets en commun tandis que des fédérations, comme le basketball avec les coopérations territoriales de clubs (CTC), montrent l'exemple. Tout est donc possible !



La compétence sportive dans les communautés
Observatoire de l'AdCF 2012

CHÂTEAUGIRON, UN EXEMPLE DE DÉPENSE MIEUX MUTUALISÉE

La communauté de communes du pays de Châteaugiron a adopté en 2013 le principe d'un intérêt sportif communautaire incluant l'expérimentation d'un accompagnement des acteurs sportifs. Un label « projet sportif intercommunal » a été créé autour d'événements sportifs intercommunaux, de démarches de mutualisation ou d'autres politiques sportives tournées vers l'ensemble du territoire. Cette labellisation a donné lieu à une ouverture de subventions communautaires pour ces projets sportifs partagés.

DÉBAT N°1 SPORT ET FINANCEMENT PUBLIC : LA FIN D'UNE BELLE HISTOIRE ?

Favoriser le financement des enceintes sportives par les clubs résidents

Trois raisons pour élargir les modes de soutien des collectivités aux clubs

1. Des clubs professionnels se déclarent aujourd'hui prêts à assumer le financement de la construction ou rénovation de leur enceinte. Mais ils ont besoin d'être encouragés et soutenus.

2. Les banques sont en effet réticentes à prêter à des acteurs sportifs et les collectivités ne sont pas autorisées à accorder une garantie aux clubs sportifs afin de faciliter les emprunts (alors que d'autres acteurs privés y ont droit).

3. L'autorisation d'une garantie publique permettrait de faire évoluer le soutien des collectivités vers des aides moins directes (il ne s'agit plus de subventions) et visant à créer les conditions de l'autonomie financière future des clubs.

La mesure : autoriser les collectivités à apporter une garantie d'emprunt aux clubs professionnels

Cette garantie serait accordée en vue de l'acquisition, la réalisation ou la rénovation de leur enceinte. La collectivité garante s'engagerait, en cas de défaillance du club, à assumer l'exécution de l'obligation bancaire ou à payer à sa place les annuités du prêt qu'elle a garanti.

Source : Rapport de la commission Grandes salles, Arenas 2015, 2010

“

L'ouverture des garanties d'emprunt aux clubs professionnels par les collectivités territoriales permettrait de privilégier, pour les collectivités territoriales, les investissements des clubs dans leurs infrastructures de préférence à un soutien à leurs dépenses de fonctionnement. Elle constituerait une démarche vertueuse puisqu'elle viserait à détacher - à terme - les clubs professionnels des collectivités territoriales.

”

Rapport du Sénat sur le sport professionnel et les collectivités territoriales
2014

40 M€

.....
C'est le montant de la garantie publique apportée par le Département du Rhône au club de football de l'Olympique lyonnais pour des emprunts bancaires à hauteur de 114,5 M€ lui permettant de financer la construction de son nouveau stade. Cette garantie exceptionnelle avait été autorisée par la loi Euro 2016 adoptée en juin 2011.
.....

APRÈS 2017 8 DÉBATS SUR L'AVENIR DU SPORT FRANÇAIS

Un exemple de projet innovant : l'Arena de la SIG Strasbourg

L'ambition sportive. Le club de la SIG Strasbourg, finaliste 2016 du championnat de France de basketball et de l'Eurocoupe, veut augmenter son budget de 7 à 10 M€ par an afin de pouvoir rivaliser en Europe avec les clubs allemands, espagnols ou turcs.

Une enceinte modernisée. Afin d'augmenter et diversifier ses recettes, le club a choisi de rénover et agrandir sa salle actuelle et de créer des nouveaux commerces et espaces de vie autour de celle-ci. L'ensemble des travaux s'élèvera à 30 M€, dont une partie financée par un naming de l'enceinte.

Un projet porté par le club. La SIG Strasbourg financera elle-même les travaux de la salle et l'exploitera une fois rénovée – une approche inédite dans les sports de salle français. La Ville et l'Eurométropole de Strasbourg ainsi que la région Grand Est soutiennent le projet du club.

Un projet économique. Tous les travaux seront centrés sur la future activité économique de la salle : services et restauration, loges et salons, lieux de conférences et séminaires, « Agora » et commerces à côté de l'enceinte. L'agrandissement est conçu pour répondre à la demande croissante des supporters : de 6 200 places aujourd'hui à 8 000 puis 10 000 places.

Un moteur pour le territoire. Le projet de la SIG s'inscrit au cœur de la rénovation du quartier Wacken-Europe, le nouveau quartier d'affaires international de Strasbourg. L'Arena et ses commerces y seront intégrés comme un lieu de vie central, ouvert 7 jours sur 7.

Un financement par emprunt. Ce mode de financement privé, pour être viable, nécessitera la garantie d'une collectivité territoriale à hauteur de 50% du montant de l'emprunt bancaire du club.



(...)

Point de vue

Aristide Olivier

Adjoint au Maire de la Ville de Caen en charge de la jeunesse, des sports et de la vie étudiante



Le 1^{er} juillet dernier, la Ville de Caen a confié au club de football l'exploitation exclusive du Stade Michel d'Ornano. Quelle est la nature exacte de cette convention inédite ?

Dans un contexte national favorable à la rénovation des rapports entre collectivités et clubs professionnels et à la modernisation du modèle économique du sport professionnel, la Ville de Caen a souhaité reconsidérer le périmètre des installations sportives mises à disposition du club. Une nouvelle convention, élargie à l'ensemble des charges locatives des installations permet en effet de définir ce nouvel équilibre :

- utilisation exclusive des équipements et à titre permanent par le Stade Malherbe Caen ;
- mise à disposition de tout le stade d'Ornano, dont le bar brasserie ;

L'objectif est double : permettre à la Ville de transférer un certain nombre de charges et permettre au club de disposer d'un outil performant et adapté à la recherche de financements privés.

- autorisation de « nommage » ;
- prise en charge de l'ensemble des charges locatives des installations par le Stade Malherbe Caen : gestion des pelouses, mise aux normes fédérales du stade...

L'objectif est double : permettre à la Ville de transférer un certain nombre de charges liées au fonctionnement du stade d'Ornano et permettre au club de disposer d'un outil performant et adapté à la recherche de financements privés.

Comment ce partenariat aidera-t-il le club à grandir économiquement ?

La Ville propose au club les moyens qui lui permettront de réaliser davantage de recettes : mise à disposition de tout le stade d'Ornano y compris les espaces réceptifs, autorisation de nommage, bar, brasserie... Afin que ce projet permette au club d'assurer la viabilité de son nouveau modèle, la Ville a procédé à une mise à niveau des équipements sportifs transférés ce qui facilitera les projets qui seront réalisés par le SM Caen lui-même. Pour cela, la Ville met en œuvre un programme d'investissements sur les installations à hauteur de 3,5 M€. De son côté, le club va investir dans la construction d'une « académie du football », équipement adapté aux attentes d'un club professionnel qui vise à se maintenir parmi l'élite du football français. ■

(...)

Définir des collectivités de référence pour le sport professionnel

Trois raisons pour désigner une collectivité de référence

1. Les clubs professionnels contribuent au développement des territoires (animation, économie, notoriété, identité...) mais il n'existe pas de collectivité chef de file pour travailler avec eux.
2. Une clarification des rôles s'impose d'autant plus que le système de subventions au sport professionnel manque de lisibilité. Elle rationaliserait l'utilisation de l'argent public et sécuriserait à terme l'engagement des collectivités.
3. Les enjeux des clubs professionnels et de leurs équipements portent sur des bassins de population dépassant le cadre d'une seule ville. L'échelon de l'intercommunalité apparaît donc le plus pertinent.

La mesure : transférer les compétences aux intercommunalités

Les intercommunalités (communautés de communes, d'agglomération et urbaines, métropoles) seraient désignées « collectivité de référence » des clubs professionnels lors d'une prochaine loi sur l'organisation territoriale. Elles deviendraient l'unique décideur local pour les subventions et achats de prestations destinés aux clubs professionnels ainsi que leur partenaire pour la construction et la rénovation des enceintes. Des transferts de moyens auraient lieu des villes vers les intercommunalités.

Source : Rapport sur le sport professionnel et les collectivités territoriales, Sénat, 2014

“ L'impact d'une nouvelle grande salle intervient à différentes échelles :

- Le territoire immédiat qui accueille des équipements commerciaux, de loisirs, de bureaux, réalisés parallèlement à l'enceinte.
- La ville ou le quartier dans lequel l'équipement s'implante, et dont il change la physionomie, la notoriété, l'attractivité, la compétitivité avec des créations d'emplois.
- Le bassin urbain avec les bénéfices liés à la construction et au fonctionnement de l'équipement, mais aussi les synergies qu'il peut permettre de développer avec d'autres activités du territoire : tourisme, loisirs, émergence de filières économiques...

Rapport de la commission Grandes salles - Arenas 2015 2010



.....

C'est le montant des aides directes versées par les collectivités territoriales aux clubs professionnels en 2014. En ajoutant toutes les autres aides existantes (mise à disposition, dépenses d'équipements...). L'Association des maires de France évalue les dépenses totales des collectivités en faveur du sport professionnel à 1 Md€ (Sénat, 2014).

.....

Amplifier l'engagement social du sport professionnel

Trois raisons pour que le sport professionnel s'implique davantage

1. Les clubs professionnels reçoivent des subventions publiques pour mener des missions d'intérêt général. Leur utilisation n'est cependant pas toujours transparente et leur principe contesté.
2. Les clubs ont intérêt à contribuer à des actions de solidarité pour renforcer leur popularité et leur ancrage territorial, y compris avec des entreprises, et mieux justifier le soutien des pouvoirs publics dans leur développement économique.
3. Leur solidarité envers le sport amateur se matérialise notamment par la taxe « Buffet » qui prélève 5% des droits TV sur les compétitions françaises diffusées en France et les reverse au Centre national pour le développement du sport.

La mesure : élargir l'assiette de la taxe Buffet

Les compétitions étrangères diffusées en France, y compris lorsqu'un club français joue, sont exclues de l'assiette de la taxe Buffet. Les inclure représenterait plus de 17 M€ de recettes annuelles, qui s'ajouteraient aux 39 M€ récoltés aujourd'hui.

Pour montrer la force de leur engagement citoyen, les ligues professionnelles pourraient aussi se doter d'une fondation ou d'un fonds de dotation pour développer des programmes nationaux et coordonner l'action de leurs clubs.

Source : *Rapport de la Cour des comptes, 2013.*

10 000

jouets ont été donnés par les spectateurs de Pro A et Pro B (36 clubs participants) et récoltés par la Ligue nationale de basket pour les redistribuer à des familles dans le besoin lors des « Journées de Noël » 2014, un programme de solidarité mis en place en 2011 avec le Secours populaire.

LES EXPÉRIENCES NORD-AMÉRICAINES ET ANGLAISES

Ce sont dans les championnats les plus riches que l'on trouve souvent les engagements sociaux les plus forts. Les moyens y sont plus élevés mais il y a aussi une prise de conscience de l'intérêt du sport professionnel à bonifier son image et renforcer sa relation avec le public. Les ligues nord-américaines et leurs clubs ont ainsi créé des fondations et développé de nombreux programmes (« NBA Cares », « A Crucial Catch » dans la lutte contre le cancer...). La Premier League anglaise a elle investi 111 M€ en 2013-2015 dans le programme « Creating Chances » et des actions locales qui ont bénéficié à 14 millions de personnes. Un fonds de 10 M€ annuels a aussi été créé en 2010 pour piloter des actions nationales et locales autour de cinq priorités : cohésion sociale, éducation, santé, pratique sportive et international.

(...)

Les collectivités territoriales dans le sport

L'action des collectivités territoriales devrait-elle être mieux organisée ?

Cela fait maintenant 35 ans que le sport français s'articule autour des territoires.

Les communes étaient déjà un acteur important des politiques publiques sportives avant les lois de décentralisation de 1982-1983, mais celles-ci ont véritablement inversé le rapport de forces entre l'Etat et les collectivités territoriales. La montée en puissance de ces dernières dans le sport a été extraordinaire, amplifiée par la création des régions comme collectivités à part entière dans les années 1980 et la consolidation et la généralisation des intercommunalités dans les années 1990.

Les collectivités territoriales, piliers du
financement du sport français.

« Aujourd'hui, dire que le sport en France est, pour l'essentiel, géré et financé par les collectivités territoriales, relève d'un lieu commun » soulignent Clément Thoraval-Mazéo et Frédérique Thomas dans leur ouvrage *Sport et intercommunalité*. A-t-on en effet besoin de rappeler une nouvelle fois l'importance de l'engagement financier des collectivités ? De 7,6 Md€ en 2000, il est passé à 13,4 Md€ en 2013. Cette augmentation de 76% en 13 ans souligne bien l'incontestable volonté politique des collectivités territoriales dans le sport – et une implication bien supérieure, faut-il d'ailleurs noter, à celle de ces mêmes collectivités dans la culture.

Rien n'organise cependant cette action des territoires dans le sport.

La seule règle dans la répartition des compétences sportives est précisément qu'il n'y a pas de règle ! On exagère à peine en posant ce constat. La clause de compétence générale, supprimée puis rétablie en 2014, laisse les différents niveaux de collectivités libres d'intervenir à leur guise. L'article 104 de la loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) a ainsi retenu en 2015 que « les compétences en matière de culture, de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier ».

Le Big Bang des compétences territoriales
dans le sport aura-t-il lieu un jour ?

Chaque collectivité territoriale peut donc investir les sujets sportifs ou s'en désintéresser. Aucune coordination entre les acteurs publics n'est obligatoire. L'enjeu d'une meilleure coopération entre les territoires et même la désignation de territoires « chefs de file » sont pourtant revenus régulièrement dans les discussions des récentes lois territoriales : loi de 2010, loi MAPTAM de 2014, loi NOTRe de 2015... Mais elles n'ont jamais abouti à une clarification des relations entre les collectivités dans le domaine du sport.

(...)

Les politiques sportives territoriales

Les territoires, futurs moteurs du sport de haut niveau ?

Le sport de haut niveau n'est plus une chasse gardée de l'Etat.

Le Ministère des Sports joue bien sûr un rôle indéniable dans le haut niveau. Il y mobilise chaque année 265 M€, subventionne les fédérations sportives, pilote l'INSEP et les activités de haut niveau des CREPS, cofinance les équipements les plus structurants... Les collectivités territoriales s'immiscent cependant de plus en plus dans cette politique. Quoi de plus logique ? A la recherche constante de visibilité, elles se retrouvent naturellement attirées vers le potentiel médiatique du sport de haut niveau.

A chacun sa politique dans le sport de haut niveau !

Toutes les régions ont ainsi annoncé des actions dans ce domaine depuis les élections de 2015. Le Grand Est aidera par exemple au moins 700 sportifs et, comme la Normandie, constituera une « Team » composée des 20 meilleurs athlètes régionaux, dans une démarche qui rappelle la « Team EDF » chargée de promouvoir l'entreprise à travers des champions spécifiques (plutôt que des fédérations ou des sports). Les départements sont un peu moins actifs mais les trois quarts aidaient en 2012 des athlètes ou des structures de haut niveau. Les villes et intercommunalités s'investissent aussi en aidant des clubs ou des athlètes (par des systèmes de bourses).

Les stratégies de rayonnement de certaines collectivités sont encore plus ambitieuses.

A Nice, depuis 2008, Christian Estrosi a fait du sport une priorité municipale. Elle s'est notamment incarnée dans le soutien au club de l'Olympic Nice Natation qui s'est couvert de gloire aux JO de 2012 avec Yannick Agnel et Camille Muffat et dont le centre aquatique de haut niveau a été financé par la ville. Au niveau régional, Jean-Yves Le Drian a lui aussi beaucoup investi depuis plusieurs années dans le sport de haut niveau avec l'équipe de cyclisme Bretagne-Séché Environnement et en reprenant dès 2010 à l'Etat le CREPS de Dinard pour le transformer en Campus de l'excellence sportive de Bretagne.

Les CREPS, futures places fortes du sport de haut niveau dans les régions ?

Avec la loi NOTRe, toutes les régions ont gagné un rôle accru dans le fonctionnement des CREPS. Dotées de ces infrastructures, elles ont désormais une capacité démultipliée pour construire une stratégie partagée dans le haut niveau avec l'Etat et les fédérations sportives. Mais force est de constater qu'elles ne l'ont pas encore fait (les régions fusionnées ayant beaucoup d'autres urgences à traiter). Il reste donc encore à voir ce que pourrait devenir le sport de haut niveau français une fois que les régions auront pris toute la dimension de leurs nouveaux outils.

Les politiques sportives territoriales

Le grand équipement, atout indispensable du territoire ambitieux ?

Le grand stade, la grande salle, l'enceinte olympique : tous les territoires en ont rêvé !

Tout élu veut animer son territoire, le faire rayonner nationalement et internationalement, tirer vers le haut ses clubs et ses athlètes. Ce sont des aspirations naturelles et logiques. On ne peut donc pas être surpris que des collectivités engagent des montants importants pour des stades, des Arenas ou d'autres équipements de haut niveau. Les réalisations récentes ont été nombreuses et les projets en cours le sont tout autant. On construit ou discute de grands équipements à Aix-en-Provence, Caen, Marne-la-Vallée, Miramas, Paris, Poitiers, Rennes, Tours, Strasbourg, Villeurbanne...

L'impact des grands équipements est-il à la hauteur des ambitions initiales ?

Les investissements sont évidemment lourds. Un nouveau stade Euro 2016 coûtait à minima 183 M€ (Bordeaux). Une salle de 5 000 places peut dépasser les 50 M€ (Rouen, Vendéspace). Le vélodrome de Saint-Quentin-en-Yvelines a lui coûté 74 M€. A cela, il faut souvent ajouter une subvention d'équilibre (parfois supérieure à 0,5 M€ par an pour une salle de 5 000 places). Mais l'argent public ainsi dépensé en vaut-il la peine ? Le taux de remplissage de certains stades Euro 2016 (Bordeaux, Lille, Nice...) peut en faire douter tout comme le faible nombre d'événements sportifs et de spectacles accueillis dans certaines salles.

Le contenu sportif, grand oublié des projets de stades et de salles.

Les projets français apparaissent souvent centrés sur le bâti, l'enceinte elle-même, et beaucoup moins sur le contenu et son modèle économique dans le long terme – c'est-à-dire sur un ou des clubs résidents capables de remplir l'enceinte et de grandir avec elle. Résultat : la France accueille des grandes compétitions internationales mais peine à faire vivre ses enceintes au quotidien. Les ambitions territoriales en souffrent dans la durée.

Trois règles pour (bien) concevoir un grand équipement sur son territoire.

D'abord, définir la stratégie du territoire avant de définir l'enceinte. Si la collectivité investit, elle doit précisément savoir pourquoi. Que lui apportera le projet en matière d'attractivité, d'aménagement du territoire, de dynamique de développement ? Les réponses à ces questions aideront à dimensionner l'équipement. Ensuite, adapter la capacité de l'enceinte aux besoins sportifs récurrents du territoire (clubs résidents), et non pas aux besoins exceptionnels (grands événements). Enfin, associer l'acteur sportif à la conception de l'enceinte pour en optimiser le fonctionnement. C'est une banalité en Allemagne, pas en France. Quelques exceptions (Olympique lyonnais, SIG Strasbourg, ASVEL...) montrent pourtant qu'il n'y a pas de fatalité de ce côté-ci du Rhin. Qu'on s'en inspire !

(...)

Gouvernance : rationaliser ou expérimenter ?

Faut-il des collectivités « chefs de file » pour le sport français ?

Une future loi peut-elle aider à optimiser les politiques sportives territoriales ?

Qui sait ! Comme ses prédécesseurs, le prochain Président de la République pourrait être tenté de remodeler à sa façon la carte et les compétences des collectivités. Mais les dernières lois en la matière, sous la gauche comme sous la droite, le montrent : ce n'est jamais simple ! L'extrême enchevêtrement des intérêts politiques et la grande diversité des territoires français sont des obstacles importants pour celui ou celle qui veut bouleverser le statu quo. Il n'est donc pas certain qu'un nouveau texte législatif parvienne à remédier à l'absence d'articulation entre les différents niveaux de collectivités territoriales ainsi qu'avec l'Etat.

La demande de rationalisation par le haut est cependant persistante.

La nostalgie de l'Etat gaullien n'est jamais très loin. Cinquante ans après les plans piscines et autres politiques sportives nationales des Trente glorieuses, le sport français est toujours à la recherche d'uniformité. Il se cherche donc de nouveaux acteurs pilotes pour organiser la pratique sportive sur le territoire, harmoniser le financement des équipements sportifs ou coordonner l'action des différents acteurs du sport. Faute de moyens et de volonté, ce rôle ne peut plus être dévolu au Ministère des sports. Il faut donc trouver des collectivités prêtes à embrasser ce rôle.

Les Régions sont souvent identifiées comme les futurs pilotes du sport français...

Proche des territoires tout en gardant une certaine hauteur de vue, leur positionnement intermédiaire apparaît pertinent pour redessiner la gouvernance des politiques sportives. Beaucoup d'espoir réside d'ailleurs dans les Conférences territoriales de l'action publique (CTAP), présidées par le président du Conseil régional, même si la loi ne les oblige pas à créer des commissions thématiques dans le sport. Elles seraient pourtant l'outil idoine pour créer de la concertation et faire émerger une réelle volonté de coordonner les politiques sportives des collectivités territoriales.

... Mais c'est un schéma de gouvernance qui pourrait avoir du mal à se concrétiser.

Peu de CTAP se sont encore emparées du sujet sportif. La faible implication budgétaire des Régions dans le sport leur donne aussi une légitimité assez faible pour aller au-delà du stade de la discussion et impulser des actions structurantes. Les énormes différences de taille entre les régions (la Nouvelle-Aquitaine fait trois fois la taille de la Bretagne !) n'aident pas non plus à leur créer un rôle identique sur l'ensemble du territoire français. Dans les zones rurales enfin, les départements peuvent apparaître plus pertinents comme collectivité coordinatrice. Pas simple au final d'inventer une nouvelle gouvernance sportive dans les territoires !