

# ETUDE NATIONALE SUR LES ATTENTES ET BESOINS DES ACTEURS DU SPORT

## SYNTHÈSE

### UNE AMBITION COMMUNE POUR LE SPORT DE DEMAIN



# PRÉSENTATION

Après deux années de crise sanitaire, à un peu plus de deux ans des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 et dans un contexte de rénovation de la gouvernance sportive avec la mise en œuvre de l'Agence nationale du Sport (depuis 2019) et l'installation des Conférences régionales du sport, les acteurs institutionnels du sport se sont réunis autour d'un projet collectif : la réalisation d'une étude prospective du sport pour les 5 à 10 prochaines années.

Ce projet est né d'un besoin commun de s'accorder sur les enjeux auxquels le sport est confronté et de comprendre les attentes et les besoins des acteurs du sport avec l'ambition d'orienter les décisions de politique sportive au cours des prochaines années ainsi que de faire émerger une ambition commune et partagée par l'ensemble des acteurs.

Cette étude a été conduite par le CDES de Limoges du mois de novembre 2021 au mois d'avril 2022. Elle a été pilotée conjointement par l'ANDES et l'Agence nationale du Sport. Le CNOSF, le CPSF, le Ministère des Sports et l'UNION Sport et Cycle ont également contribué en validant l'ensemble des orientations stratégiques de l'étude.

Le format de cette étude se voulait résolument ouvert et participatif, un comité de pilotage élargi s'est donc réuni à deux reprises avec une cinquantaine de structures et organisations conviées. Ces temps d'échanges étaient l'occasion de présenter l'avancée des travaux et valider les orientations générales de l'étude.

# MÉTHODOLOGIE

NOVEMBRE

## PHASE 1 SYNTHÈSE DOCUMENTAIRE

La première étape a consisté en un tour d'horizon de la littérature afin d'en faire une synthèse pour présenter l'évolution passée et les perspectives futures du sport et de ses acteurs.

- 1 Les évolutions du sport et de ses acteurs au cours des 20 dernières années
- 2 L'état des lieux actuel du sport et de ses acteurs
- 3 Les éléments de prospective territoriale

DÉCEMBRE

## PHASE 2 ENQUÊTES

Une enquête de terrain a été menée afin de faire émerger les préoccupations des acteurs ainsi que les enjeux pour les prochaines années.



### QUESTIONNAIRE

**1048**

Réponses

Accessible du 8 décembre 2021  
au 17 janvier 2022



### ENTRETIENS

**25**

Personnes interrogées

Entretiens d'une heure environ



### TABLES RONDES

**3**

Tables rondes  
thématiques

Sport & Environnement  
Sport, Santé et Bien-être  
Sport & Technologies

JANVIER

FÉVRIER

MARS

## PHASE 3 RÉDACTION

La dernière phase de travail a consisté en la consolidation des données relatives à l'étude et la formulation de préconisations stratégiques à destination de l'ensemble des acteurs du sport.

# LES PRÉOCCUPATIONS

## ACTUELLES DES ACTEURS

### L'INCERTITUDE LIÉE À LA CRISE SANITAIRE

La pandémie est perçue comme un accélérateur de tendances lourdes. Elle a révélé les difficultés de certains acteurs à s'adapter en proposant une nouvelle offre sportive, elle a renforcé la fragilité financière pour certaines structures et remis en question l'engagement bénévole.

### UNE PROBLÉMATIQUE D'ENGAGEMENT, D'EMPLOI ET DE FORMATION

Pilier de l'organisation du sport fédéré, le socle de bénévoles peine à se renouveler avec des jeunes générations qui privilégient un engagement plus ponctuel. Certaines conditions d'emploi du secteur sportif sont une source de préoccupation et il est important de former les salariés afin qu'ils puissent faire face aux nouvelles attentes des pratiquants.

### LES PROBLÉMATIQUES DE GOUVERNANCE

La création de l'Agence nationale du Sport et sa déclinaison territoriale à travers les conférences régionales du sport offrent de nouveaux espaces d'échanges et de dialogue entre l'ensemble des parties prenantes. Notons que certains acteurs du collège économique indiquent encore chercher leur place dans cette nouvelle organisation. La gouvernance du sport concerne également l'enjeu de préservation du modèle sportif européen avec une concurrence accrue des organisations commerciales vis-à-vis du mouvement sportif.

### DES INQUIÉTUDES FINANCIÈRES

Les aides financières de l'Etat mises en place durant la crise ou dans le plan de relance sont unanimement saluées même si la pérennité d'une partie des associations et entreprises du secteur ne soit pas garantie. Du côté des collectivités territoriales, la pression financière provient essentiellement des coûts liés à la construction, la rénovation et la gestion des équipements sportifs.

### L'HÉRITAGE DES JEUX DE PARIS 2024

L'accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques est perçu comme une opportunité de développement par les acteurs du sport. Il y a toutefois un consensus sur le fait que l'héritage doit être anticipé, préparé afin d'être profitable à l'ensemble de la population et à tous les territoires.

# LES ENJEUX

## DE MOYEN TERME POUR LE SECTEUR

### LES CHANGEMENTS DE MODES DE VIE

Le sport est directement impacté par la transformation des comportements de la population, avec une croissance de la pratique libre, une volonté de pratiquer sans contrainte et le désir de pouvoir changer de discipline. Historiquement liée à la compétition, la motivation à la pratique sportive se tourne progressivement vers la recherche de plaisir, de santé ou de bien-être et d'épanouissement personnel. Autant d'évolutions qui imposent aux acteurs de l'offre de s'adapter.

### LES PROBLÉMATIQUES DE SANTÉ PUBLIQUE

Face à l'urgence sanitaire, le sport doit reprendre une place centrale dans notre quotidien en étant rendu accessible à tous, quel que soit l'âge, les conditions financières, l'état de forme et le lieu de résidence. En matière de santé, la pratique d'activité physique et sportive doit également intervenir de manière préventive et pas uniquement en curatif dans les parcours de soins. Le développement d'une véritable offre de sport-santé offre de réelles perspectives de développement.

### LE CREUSEMENT DE LA FRACTURE SOCIALE

Le risque de fracture au sein de la société française est réel avec des inégalités croissantes. Le sport doit être pensé comme un bien commun et doit donc être rendu accessible à tous. L'accent a été mis sur l'éducation à la pratique sportive notamment pour les publics jeunes. Chaque individu a le droit à une offre sportive adaptée, économiquement accessible, et de proximité.

### LA DIGITALISATION DE LA SOCIÉTÉ

Les nouvelles technologies se sont imposées dans tous les domaines de la société, le sport ne faisant pas exception. Ces outils révolutionnent et enrichissent la pratique sportive traditionnelle, et doivent être mis au service de la conquête de nouveaux publics. En parallèle, la transition numérique des acteurs doit être accompagnée, même si des passerelles existent depuis longtemps entre technologies et haute performance.

### L'ENJEU ENVIRONNEMENTAL

Les acteurs du sport doivent être sensibilisés aux enjeux climatiques pour réduire l'impact environnemental de leurs organisations et adapter leurs offres de pratiques sportives. Les acteurs doivent anticiper ces changements, d'autant que la pression des consommateurs et des pratiquants est croissante sur le sujet.

# UN MODÈLE REMIS EN QUESTION ?

## LA QUESTION SOCIALE

### UNE OFFRE SPORTIVE EN RECOMPOSITION

#### LE RECUL DES LICENCES SPORTIVES AU PROFIT DE LA PRATIQUE AUTONOME

La population s'éloigne de la dimension compétitive pour d'autres attentes (recherche de plaisir, moins de contraintes, diversité des disciplines). Les outils digitaux ont accompagné voire favorisé ces mutations en proposant de nouvelles opportunités de pratiques favorisant l'autonomisation voire l'individualisation des pratiques.

#### UN "MARCHÉ" DE PLUS EN PLUS CONCURRENTIEL

Malgré certains rapprochements entre acteurs, la concurrence demeure et s'accroît entre les offreurs de pratiques sportives. Cette situation peut fragiliser le modèle économique de certaines structures et, plus largement l'organisation du sport, que ce soit au sujet du sport de masse que sur le haut niveau.

### LA DIFFICILE CONQUÊTE DE NOUVEAUX PUBLICS

#### UNE IMAGE DU SPORT POUVANT CONSTITUER UN FREIN AU DÉVELOPPEMENT DE LA PRATIQUE

Il est important de lever les freins pour que chaque public puisse trouver une pratique qui lui corresponde. Il faudrait réfléchir à de nouveaux messages afin de donner envie à de nouvelles personnes de pratiquer. Cela nécessite de réfléchir plus globalement à la place que doit occuper le sport dans la société.

#### UNE FORMATION DES ENCADRANTS SPORTIFS À ADAPTER À L'ÉVOLUTION DES ATTENTES

Face à la multiplicité des publics et à la montée en puissance des tâches administratives et des missions de développement, un renforcement des compétences est nécessaire pour les salariés comme pour les bénévoles. Les programmes de formation initiale doivent donc continuer à s'adapter tout comme il faut renforcer la place et le recours à la formation continue qui reste trop peu utilisée.

### UN ENGAGEMENT BÉNÉVOLE EN MUTATION

#### DES FORMES D'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE EN TRANSFORMATION

Les formes d'engagement ont changé et la crise sanitaire a accéléré le départ d'une partie des bénévoles des clubs, pourtant essentiels au mouvement sportif. Il semble donc important de travailler sur l'attractivité des associations sportives. De même, la transmission et l'intégration au sein des clubs doivent être appréhendées différemment.

#### UN STATUT JURIDIQUE DES OFFREURS SPORTIFS À DIVERSIFIER ET UN ENGAGEMENT ASSOCIATIF À RENFORCER ?

Certains acteurs pensent qu'une nouvelle forme juridique pourrait faire partie des réponses à apporter. Mais il semble que ce soit davantage le projet collectif et la redéfinition d'un socle de valeurs communes qui doivent être remis au centre des préoccupations en vue de renforcer l'attractivité de l'engagement associatif au cours des prochaines années.

# LA QUESTION ECONOMIQUE

## UN MODÈLE DE FINANCEMENT CONTRAINT

### UNE BAISSÉ DES FINANCEMENTS PUBLICS

La dépense publique en faveur du sport est essentielle dans le soutien de l'offre associative. Au cours des 10 dernières années, des arbitrages ont pu être faits au détriment du secteur sport. Les collectivités risquent notamment de ne plus avoir la capacité de financer la construction, la rénovation et la gestion des équipements sportifs.

### UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DES CLUBS FRAGILISÉ PAR LES MUTATIONS ET LA CRISE SANITAIRE

La pression financière dont témoignent les acteurs du sport risque de perdurer et de s'accroître dans le futur. Le changement dans le système d'attribution des subventions (d'une logique de fonctionnement à une logique de projet) génère également de l'incertitude et des contraintes administratives nouvelles.

## UNE HAUSSE DES COÛTS DE LA PRATIQUE

### UNE PRATIQUE ASSOCIATIVE ACCESSIBLE MAIS SOUS TENSION DU FAIT DES COÛTS DES MATIÈRES PREMIÈRES EN AUGMENTATION

La probable hausse future du prix des matières premières risque d'augmenter les frais liés à la pratique sportive (frais de déplacement, construction et exploitation des équipements).

### LE RISQUE D'UN CREUSEMENT DES INÉGALITÉS ÉCONOMIQUES D'ACCÈS À LA PRATIQUE

D'une part, l'offre commerciale a permis de développer et redynamiser l'offre sportive. D'autre part, l'offre fédérale se veut démocratique et économiquement accessible à l'ensemble des publics. Il faut anticiper la hausse des coûts et profiter de la complémentarité des acteurs pour garantir l'accès de tous les publics à la pratique sportive et ce, sur tous les territoires.

## LES LIEUX DE PRATIQUE SOUS TENSION

### LA FRAGILITÉ DES LIEUX DE SPORT DE NATURE

Le dérèglement climatique risque de limiter la pratique, dans la mesure où certains sites se dégradent et que des restrictions d'accès à certains lieux vont être imposées pour éviter leur sur-fréquentation et leur dégradation.

### DES ÉQUIPEMENTS VIEILLISSANTS ET PEU ADAPTÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le parc actuel d'équipements est globalement vieillissant et peu conforme aux nouvelles normes thermiques. Il nécessite d'importants travaux de rénovation pour faire face aux transformations climatiques à venir. Il en va de la réduction de l'impact du sport sur l'environnement mais également de la continuité de la pratique (dans le temps et l'espace).

# LA QUESTION ENVIRONNEMENTALE

## LE MODÈLE D'ORGANISATION DES COMPÉTITIONS SPORTIVES EN QUESTION

### LE COÛT ÉCOLOGIQUE TROP ÉLEVÉ DES SYSTÈMES DE COMPÉTITIONS SPORTIVES

Le développement, à toutes les échelles, des compétitions contribue fortement à l'impact du sport sur l'environnement, d'autant qu'il a été démontré dans le calcul de l'impact carbone des événements que le transport est la source de pollution la plus importante.

### UNE PRISE DE CONSCIENCE DE LA POPULATION

La population en général, et les jeunes générations en particulier, sont de plus en plus mobilisées pour la cause climatique. Si les fabricants de produits sportifs y sont déjà confrontés et ont dû s'adapter, le niveau d'acceptabilité de la population envers les événements sportifs pourrait devenir de plus en plus faible dans les années à venir.

# QUEL SCÉNARIO D'ÉVOLUTION ?

## LE CHOIX D'UN SCÉNARIO

Pour orienter l'avenir des politiques sportives, il faut s'inscrire dans une vision globale du futur pour anticiper ce que pourrait être la place du sport dans la société de demain. Pour cela, nous avons basé notre réflexion sur les préconisations environnementales, qui vont toutes dans le sens d'atteindre la neutralité carbone en 2050. Cela implique une mutation complète de notre économie et de nos modes de vie, phénomène auquel le sport n'échappera pas.

### FRANCE 2050 : COOPÉRATIONS TERRITORIALES

#### SCÉNARIO DE L'ADEME

Dans ce scénario, la cohésion sociale se maintient grâce à une nouvelle gouvernance harmonisant les rapports entre institutions publiques, société civile et secteur privé. L'heure est au partage et à la consommation responsable. Pour atteindre la neutralité carbone, le système économique allie efficacité et sobriété sur les bases renouvelées d'une coordination stratégique entre les trois niveaux national, régional et local. La transition alimentaire s'accélère avec notamment un recul de 50% de la consommation de viande et globalement une diminution de l'empreinte environnementale de l'assiette alimentaire (circuits courts, gaspillage réduit, baisse des intrants...). L'abandon de l'agriculture productiviste permet d'améliorer le captage et le stockage du CO2 et de retrouver une qualité des produits, des sols, de l'eau, de l'air et des paysages. Dans le même sens, l'aménagement du territoire se repense autour de la proximité et des mobilités douces. Les transports à grande distance diminuent et l'autonomie des territoires se renforce. L'économie circulaire se développe pour réduire à la fois la consommation de ressources et le rejet de déchets et on assiste à une réindustrialisation des territoires.





### MOBILITÉS DES PERSONNES

La lutte contre le réchauffement climatique implique une réduction drastique des rejets de gaz à effet de serre. Le secteur des transports est particulièrement concerné avec de multiples mesures à prévoir :

- La limitation des transports à grande distance (surtout aérien).
- La limitation de l'usage de la voiture individuelle et le développement des transports en commun et du covoiturage.
- Le développement des mobilités douces, avec un retour en force du vélo.



### ÉQUIPEMENTS SPORTIFS

On doit tenir compte dès aujourd'hui des conditions d'organisation des événements sportifs et de la pratique sportive dans un contexte de réchauffement climatique. Cela impose une réflexion sur les équipements et sites de pratique sportive :

- Sur les équipements nouveaux à construire, il faut faire preuve de prudence sur la mise en place des grandes infrastructures. L'aménagement se pense autour de la proximité, avec des équipements sportifs du quotidien localisés de façon à minimiser les distances parcourues et adapter l'offre sportif.
- De façon générale, la réhabilitation thermique de tous les bâtiments doit être une priorité.



### SPECTACLE SPORTIF

Les grands événements sportifs vont connaître un bouleversement dans leur organisation du fait de la restriction des mobilités à grande distance. C'est donc une opportunité de développement pour tous les spectacles sportifs organisés à une échelle locale, régionale ou nationale voire éventuellement européenne.



### PRATIQUES SPORTIVES

Les pratiques sportives connaîtront un essor considérable car elles font partie des activités éco-compatibles. Les externalités produites sont connues : convivialité, lien social, santé, citoyenneté, etc. Du fait de la réduction des consommations traditionnelles très individualistes que nous connaissons aujourd'hui, les substituts se reconstitueront autour de consommations collectives comme le sport.



### GOUVERNANCE

De façon générale, un équilibre est recherché entre le niveau national et le niveau régional voire infrarégional pour aboutir à une cohérence d'ensemble. L'organisation du secteur sportif devra se conformer autour de modalités garantissant la décentralisation et la démocratie. Il s'agit d'une part de poursuivre la transformation d'un modèle encore trop centralisé et peu ascendant pour tenir compte des spécificités territoriales ; il s'agit d'autre part de faire participer les citoyens à la prise de décision.

# STRATÉGIE

## D'ADAPTATION

### S'APPROPRIER LES ENJEUX DE SOCIÉTÉ

Le monde va connaître de profondes ruptures dans les prochaines années. Trois risques sociétaux majeurs ont été identifiés :

- L'approfondissement de la fracture sociale,
- La dégradation de la santé publique,
- L'accélération de la détérioration de l'environnement.

Ces trois risques constituent selon nous des priorités à résoudre, et elles risquent de s'imposer à toutes les politiques publiques dans les prochaines années. La politique sportive devra donc s'y adapter.

## RECONNAITRE LE RÔLE SOCIAL DU SPORT

### L'AMÉLIORATION DE L'ACCESSIBILITÉ AU SPORT

Il faut accompagner les collectivités dans l'identification, l'utilisation et la planification des équipements sportifs. Cela nécessite de déterminer une stratégie de financement cohérente et sobre pour limiter les dépenses inutiles.

L'ensemble des acteurs du sport doivent être mobilisés. La nouvelle gouvernance doit agir pour favoriser les coopérations, complémentarités et synergies entre les acteurs publics et privés dans l'objectif d'une pratique sportive adaptée à chacun.

### L'ENGAGEMENT : (RE)DONNER DU SENS À L'ENGAGEMENT ASSOCIATIF

Le rôle social des associations sportives est fondamental sur de nombreux aspects. L'association doit rappeler son rôle et mieux faire connaître son action. Les clubs qui cherchent à intégrer de nouveaux publics doivent être soutenus, accompagnés et valorisés dans leur démarche.

Le bénévolat ne faiblit pas mais les formes d'engagement sont en mutation. Il faut veiller à mobiliser de nouveaux profils de bénévoles (jeunes, femmes) et mieux valoriser l'engagement associatif en proposant des solutions adaptées à chacun (valorisation dans les parcours scolaires et universitaires par exemple).

# FAIRE DE LA PRÉVENTION UNE PRIORITÉ NATIONALE

## LA PRIORITÉ ABSOLUE À DONNER À LA PRÉVENTION PAR LE SPORT

- Promouvoir un mode de vie plus actif : l'éducation à bouger doit être un savoir fondamental transmis dès le plus jeune âge. Il faut intégrer à nos modes de vie du mouvement, à tout âge et à tout moment du quotidien.
- Améliorer l'efficacité des dispositifs et des politiques en lien avec le sport-santé : il faut clarifier les champs des acteurs qui interviennent dans le domaine et mesurer l'efficacité des dispositifs pour générer une dynamique positive pour leur financement.

## LA NÉCESSITÉ DE RECONSIDÉRER L'IMAGE DU PRODUIT SPORTIF

Il s'agit de proposer une approche du sport qui soit plus accessible et plus ouverte, dans laquelle la performance n'est plus la finalité ultime. Les messages de communication doivent être revus pour atteindre les publics traditionnellement éloignés de la pratique.

## LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE OUVERTE SUR DE NOUVELLES ATTENTES

Les changements dans la pratique sportive génèrent de nouveaux besoins en compétences : socio-sportives, animations locales, multiactivité, fonctions supports des structures. Les parcours professionnels des emplois du secteur doivent ainsi être repensés. La formation doit aussi bénéficier aux bénévoles.

# ENGAGER LE SPORT DANS LA CAUSE CLIMATIQUE

## LA NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER L'ÉDUCATION À L'ENVIRONNEMENT

- Les acteurs du sport doivent se mobiliser pour offrir des formations relatives aux enjeux climatiques, intégrant la décarbonation de l'économie. Ces modules doivent adopter une approche globale, pas uniquement centrée sur le sport, afin de permettre la sensibilisation du plus grand nombre.
- La recherche et l'innovation doivent également être mises au service du sport, à la fois pour développer des solutions d'adaptation innovantes en particulier sur la question des équipements, se préparer à la disparition de certains espaces et modalités de pratique et également enrichir l'offre sportive par les potentialités du numérique.

## LA NÉCESSITÉ D'INSCRIRE L'ACTIVITÉ SPORTIVE DANS L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

- Une réflexion doit être conduite pour soutenir les filières de production locales d'équipements et de textiles, ainsi que mettre en place des filières de valorisation pour les équipements usagés.
- Le sport doit s'inscrire dans une logique de proximité, que ce soit dans le format des compétitions ou dans l'organisation plus générale de la pratique sportive.
- Les acteurs sportifs doivent être intégrés aux réflexions autour des mobilités actives au niveau local comme national, pour faire profiter de leur savoir-faire et de leur expérience sur le sujet.

# STRATÉGIE

## DE TRANSITION

# IMPOSER UN DROIT À LA PRATIQUE PHYSIQUE ET SPORTIVE

Cette stratégie doit permettre au sport de s'imposer comme élément incontournable dans le quotidien de la population, tout en s'intégrant pleinement aux problématiques sociétales auxquelles le sport sera confronté. L'ambition est de mobiliser le sport pour faire face aux différents enjeux sociétaux.

## L'ACTIVITÉ SPORTIVE AU COEUR D'UN NOUVEAU MODÈLE DE VIE DE LA POPULATION

### UN DROIT D'ACCÈS À LA PRATIQUE PHYSIQUE ET SPORTIVE POUR TOUS

Pour que le sport soit un droit accessible à tous, il faut envisager une pratique adaptée tout au long de la vie. Les efforts doivent se porter sur l'éducation physique et sportive, de l'école maternelle à l'université, mais aussi sur le développement du sport en milieu professionnel.

### UNE PRATIQUE AU SERVICE D'UN ÉPANOUISSEMENT PERSONNEL

La pratique physique et sportive contribue au bien-être de la population et à l'amélioration de son état de santé physique et mental. Deux axes doivent être privilégiés : la recherche de nouveaux canaux de communication et la prévention, avec une place centrale donnée au sport dans les politiques sanitaires.

### LE SPORT AU SERVICE DE LA RÉDUCTION DES INÉGALITÉS ET D'UN MIEUX VIVRE ENSEMBLE

Le sport doit être mis au service de la cohésion sociale, en permettant la réduction des inégalités sociales et en favorisant l'intégration des populations. Cela implique à la fois de repenser les lieux de pratique, garantir la pérennité des tissus associatifs locaux, et penser le sport comme un levier d'intégration professionnelle.

# UNE ÉVOLUTION DU MODÈLE D'ORGANISATION DU SPORT À POURSUIVRE

## LA TRANSVERSALITÉ

La gouvernance de l'Agence nationale du Sport et sa déclinaison territoriale avec les Conférences régionales du sport, ont permis d'offrir un nouvel espace de dialogue qu'il faut valoriser. La transversalité entre les acteurs doit s'articuler autour de trois thématiques prioritaires : l'environnement, la santé et l'éducation. Les complémentarités entre le mouvement sportif et les loisirs marchands doivent également être optimisées sur ces sujets particulièrement.

## LA PLANIFICATION

Il faut anticiper aujourd'hui le sport dans les 10 à 15 prochaines années, à travers des schémas locaux de pratique et d'équipements sportifs en optimisant dès à présent les équipements et les financements, en allant vers plus de sobriété et d'optimalité. Un ambitieux plan de construction et de rénovation des équipements semble incontournable afin de répondre aux nouveaux besoins de pratique et aux enjeux sociétaux.

## L'OPPORTUNITÉ

Le sport peut être mis au service de causes sociétales dans lesquelles il s'inscrit pleinement, notamment en faveur de l'égalité femmes-hommes, l'inclusion des personnes en situation de handicap et l'insertion des jeunes issus des quartiers prioritaires et des zones rurales. Les expérimentations locales concluantes pourraient être déployées avant d'être étendues pour les plus efficaces.

# UN SPORT EXEMPLAIRE

## L'ENVIRONNEMENT

L'ensemble des acteurs doit adopter des comportements allant vers une décarbonation de leurs activités. L'impact médiatique de ces actions dans le secteur sportif pourrait provoquer un effet d'entraînement sur d'autres secteurs. Cela passera notamment par de nouvelles règles en matière de sponsoring et de financement du sport par exemple.

L'exemplarité environnementale nécessite également la refonte du modèle de compétition actuel. Des innovations technologiques pourront être mises au service des acteurs pour trouver des solutions alternatives au modèle actuel.

## L'ÉTHIQUE ET L'INTÉGRITÉ

Le sport doit également être irréprochable sur les questions de société. Il doit permettre la promotion de valeurs en accord avec un certain "idéal de société". Cela implique d'être intransigeant sur les questions de dopage, de violences ou de discrimination par exemple.

# STRATÉGIE

## DE TRANSFORMATION

### UNE ÉVOLUTION DU MODÈLE DE COOPÉRATION DU SPORT À POURSUIVRE

Jusqu'à la création de l'Agence nationale du Sport en 2019, le modèle français reposait traditionnellement sur trois caractéristiques essentielles :

- un modèle vertical d'organisation.
- un modèle complexe constitué de multiples parties prenantes qui ne se coordonnent pas nécessairement pour prendre leurs décisions.
- un modèle qui prônait traditionnellement une certaine exception sportive.

Des efforts ont été réalisés pour réformer ce modèle pour aller vers une approche plus collective et une meilleure coordination des acteurs.

#### LA TRANSVERSALITÉ

Toutes les politiques publiques en France se caractérisent par une organisation verticale, avec un fonctionnement en silos qui présente des nombreuses limites. Il y a une vraie difficulté à mettre en œuvre la transversalité intersectorielle. Si la mise en place de l'ANS a permis des évolutions positives, deux axes stratégiques ont été retenus :

##### **DES EXPÉRIMENTATIONS DANS DEUX DOMAINES PRIORITAIRES : ÉDUCATION ET LA SANTÉ**

Le sport doit être mis au cœur de l'école, grâce à une rénovation des rythmes scolaires qui nécessite la mise en place de partenariats entre acteurs locaux. Une procédure d'évaluation d'impact social du sport pourrait être effectuée pour vérifier la rentabilité sociale de l'opération et le cas échéant, d'envisager sa généralisation.

##### **LA MOBILISATION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES POUR FACILITER LA TRANSVERSALITÉ**

Les innovations technologiques pourraient faciliter l'organisation de la pratique sportive (optimisation de l'ensemble des équipements sportifs disponibles sur un territoire ou plateformes pour favoriser les rencontres pour les compétitions sportives par exemple). Cela nécessite de former les dirigeants sportifs au numérique, ce qui devrait faire l'objet de schémas territoriaux de formation.

## LA PLANIFICATION

Traditionnellement, les acteurs n'avaient pas pour habitude de se concerter avant de prendre de décisions. Il était difficile de suivre un projet global et cohérent sur un territoire. Les efforts entrepris depuis 2019 et la mise en place de l'Agence nationale du Sport doivent ainsi être poursuivis avec deux priorités.

### **UNE PLANIFICATION DANS LE TEMPS POUR FAIRE FACE À L'URGENCE DU RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE**

Toutes les parties prenantes devraient signer un engagement planifié de réduction de leurs rejets de gaz à effet de serre à 10 ans, avec des objectifs annuels fixés ainsi que les moyens mobilisés pour atteindre l'objectif final de neutralité carbone. Nous préconisons le contrôle des résultats par un organisme indépendant et des sanctions en cas de non-respect des engagements.

Avec le retentissement médiatique du sport, cet engagement pourrait avoir un impact global beaucoup plus important que le seul respect des objectifs du secteur, en incitant d'autres secteurs d'activité à faire de même.

### **UNE PLANIFICATION DANS L'ESPACE POUR REPENSER UNE POLITIQUE D'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE EN MATIÈRE SPORTIVE**

Pour concevoir un aménagement résilient, chaque territoire devra déterminer son degré de vulnérabilité (exposition au risque, degré de sensibilité, conséquences et impacts). Puis, en fonction du résultat, les acteurs sportifs devront adopter une stratégie d'adaptation concertée. Cela sera important pour les infrastructures sportives afin d'éviter les choix d'investissements non pertinents à moyen terme.

Le débat est en train de s'ouvrir sur la poursuite ou non des investissements de modernisation des stations de sports d'hiver de moyenne altitude, il en sera de même pour la filière voile et les sports nautiques.

## L'OPPORTUNITÉ

Le sport a souvent été mis au service d'intérêts qui lui sont extérieurs et qui appartiennent à la sphère politique ou à la sphère économique. Une telle instrumentalisation pourrait être mise positivement au service de :

### **L'IMPACT SOCIAL DES JEUX DE PARIS 2024**

Les Jeux auront un impact économique à court et moyen terme mais nous préconisons de privilégier l'analyse de l'impact de long terme des Jeux, ce qui revient à distinguer deux types d'héritage :

- L'héritage tangible : avec les infrastructures installées à l'occasion des Jeux
- L'héritage intangible : avec la promotion d'une nouvelle vision sociétale intégrant des valeurs universelles (solidarité, coopération, ...). Il faudrait mettre les Jeux de Paris 2024 au service de la promotion d'un nouveau modèle de société.

### **LA MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU MODÈLE D'ORGANISATION SOCIALE**

Le sport peut être mis au service de l'adoption des nouveaux comportements, de nouvelles valeurs. Il faut inventer un autre modèle qui repose notamment sur la coopération et non la compétition. Dans une société construite sur ce principe, la compétition sportive perdrait tout sens et pourrait laisser sa place au jeu.

Nous préconisons la constitution d'un secteur sportif non compétitif qui soit pleinement reconnu à côté du secteur compétitif traditionnel. C'est un nouveau programme éducatif à concevoir autour d'autres objectifs, le sport servant également d'outil d'éducation et de socialisation.

**CONTACTS :**

**CHRISTOPHE LEPETIT**

lepetit@cdes.fr  
+33 (0)6 70 12 05 54

**CYRIL CLOUP**

cyril.cloup@andes.fr  
+33 (0)6 16 57 89 49

**ÉTUDE NATIONALE SUR LES ATTENTES ET BESOINS DES ACTEURS DU SPORT**

