



CONTRIBUTION

de l'Association des Directeurs Généraux
des Communautés de France

nouvelle gouvernance

DU SPORT FRANÇAIS

CONTACTS

Marc Bourhis

Vice-Président de l'ADGCF chargé du tourisme,
de l'attractivité économique et du numérique
DGS de la Communauté de Communes Cœur Côte Fleurie
marc.bourhis@coeurcote fleurie.org
06 85 29 64 24

Hicham Aniss

Référent ADGCF économie, tourisme, sport
DGS ville de Cusset
Chargé de mission Vichy Communauté
hicham.aniss@ville-cusset.fr
06 15 45 01 46

FÉVRIER 2018

PRÉAMBULE

Le modèle sportif français repose sur un principe assez original de délégation de l'État aux fédérations et prévoyant des prérogatives de puissances publiques à ces dernières. Ce sont donc des partenaires naturels des collectivités et EPCI dans la gestion de ce secteur stratégique à plus d'un titre pour nos territoires. Ainsi, si le sport reste une compétence partagée censée être pilotée par l'État grâce aux fédérations, il n'en demeure pas moins que les principaux financeurs publics du sport sont les Collectivités et les EPCI. Ceux-ci devraient donc plaider pour une gestion très décentralisée du sport et un rôle majeur des territoires dans son organisation.

En réalité nous constatons qu'au-delà de la structuration d'un maillage d'équipements à destination des clubs locaux, le poids décisionnel des EPCI et des Collectivités n'est pas assez conséquent pour peser sur une orientation pérenne de la stratégie sportive nationale.

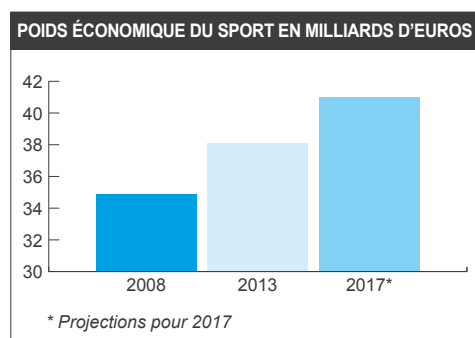
Cette contribution se focalisera sur ce premier point, le rôle des territoires et plus particulièrement des EPCI dans la définition et le pilotage d'une stratégie nationale de développement du sport. Nous nous efforcerons ensuite de faire quelques préconisations pour lutter contre la dispersion des moyens et des énergies pour tendre vers une plus grande efficience du modèle sportif français s'appuyant très fortement sur le maillage des EPCI en France. Nous illustrerons notre propos en nous appuyant sur le rôle des territoires dans la fabrication de l'excellence sportive comme moteur de développement de l'activité sportive et des territoires plus généralement. Ainsi nous proposons d'étudier, à titre d'exemple d'alternative, le « CREPS de Voiron » (*Focus page 9*).



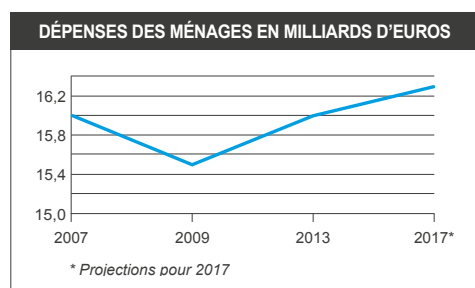
L'importance du sport dans l'économie française et le rôle prédominant des acteurs publics et privés locaux

Il nous apparaît important, en préambule, de rappeler que le sport est un secteur économique à part entière qui bénéficie d'une dynamique constante indépendamment des variations de croissance nationale.

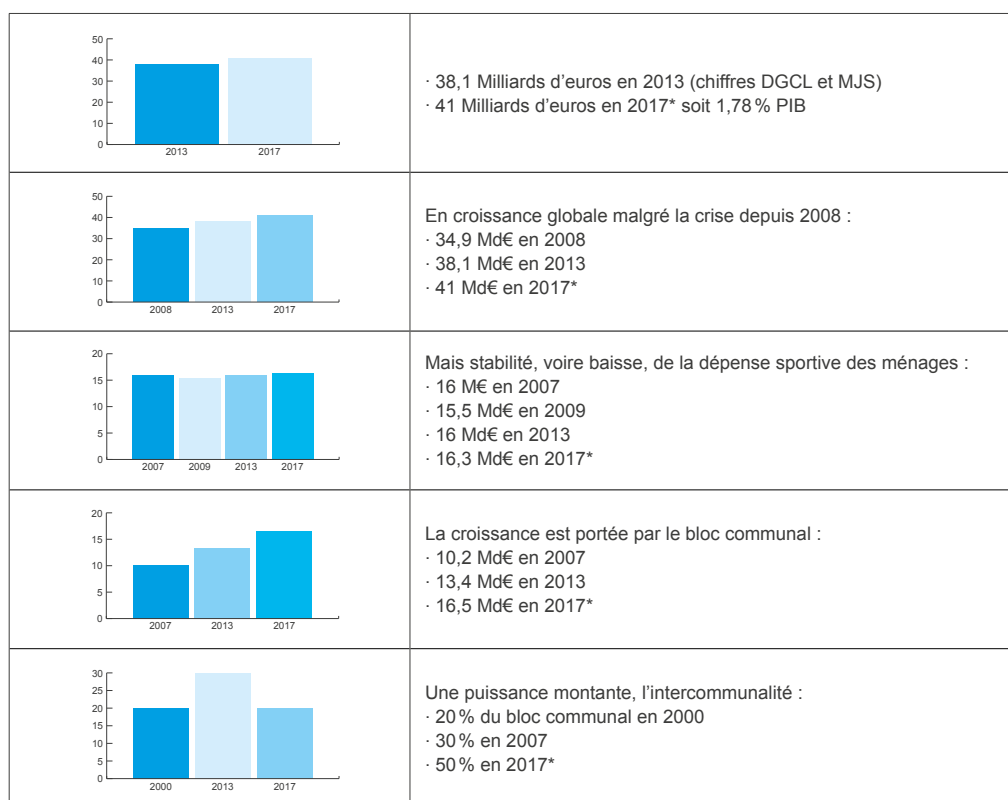
A. Un poids économique en croissance constante...



B. ...Mais stabilité, voire une baisse, de la dépense sportive des ménages

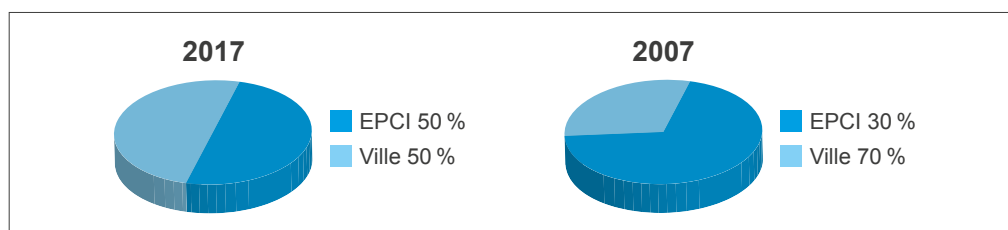


a/ Une croissance portée par le bloc communal...



*Projections 2017

b/ Et une puissance montante : l'intercommunalité



Avec près de 8,2 Md€ de dépenses consacrées au sport, les EPCI constituent désormais, après les consommations sportives des ménages, le poids lourd du sport français, à égalité avec les communes, loin devant les régions et départements (1,4 Md€), l'État (4,9 Md€ dont 4 Md€ pour le MEN), et les partenaires privés stables à 3,3 Md€ depuis 2008.

Les intercommunalités sont désormais incontournables sur l'échiquier du sport français notamment en termes économiques.

L'écart avec les communes risque de se creuser après 2020 avec de nouveaux transferts ou créations de grands équipements. Il ne serait pas surprenant qu'en 2021, les EPCI représentent 60 % de la dépense sportive du bloc local.

c/ L'état du patrimoine sportif français

En nombre, le RES en atteste, les communes détiennent plus des ¾ des près de 270 000 équipements constitutifs du patrimoine sportif français. La vétusté de ce patrimoine (année moyenne de date de création 1986 à 1988), pèse sur l'avenir et des choix apparaissent à court terme : restructuration, pérennité voire suppression.

Les EPCI ont un patrimoine sportif moins important mais disposent de la majorité des grands équipements français : piscines, patinoires, palais des sports, stades, golfs, centres de voile, etc...

Leur âge moyen est nettement plus récent puisque nombreux ont été construits ou restructurés par les intercommunalités, depuis notamment la loi Chevènement génératrice de nombreux transferts. Un recensement précis reste à connaître suite au rapport Augier et au rapport Costantini : mesurer la part qui reste à construire pour accueillir de grands événements sportifs en France.

Dès lors se posent plusieurs questions :

- La cartographie des grands équipements français, leur cohérence, les carences en nombre, jauge, implantation.
- Quels clubs sont adossés à ces grands équipements ? « Il ne suffit pas d'avoir un stade pour une équipe, encore faut-il avoir une équipe à installer dans un stade ».
- Quelles sont les filières d'excellence sportive et de formation (y compris universitaires) adossées à ces stades et équipes ?
- Quel suivi médical et de recherche ?

d/ La décroissance de la pratique sportive en France, notamment dans les milieux à faible revenu

Si l'attractivité de la pratique sportive est largement concurrencée depuis plus de 10 ans par les nouvelles technologies chez les enfants et les jeunes, le passage à la semaine de 4,5 jours s'est traduit, notamment dans les agglomérations et zones denses, par un recul de la pratique sportive en club. En effet, le mercredi matin étant scolaire, de nombreux clubs ont perdu les enfants (tennis, judo, natation, escrime etc...). On peut s'interroger sur l'impact de cet abandon de l'initiation sportive en club dans les années à venir et sur quels leviers agir pour redévelopper la pratique sportive chez les enfants et les jeunes.

Dans les quartiers, le sujet de l'abandon précoce de la pratique sportive est posé.

Les questions de la santé et des risques d'obésité notamment découlent de ce qui précède.





Une nécessaire refondation du modèle sportif français

caractérisée par une mutation
du système fédératif et la concrétisation
de pactes territoriaux
de développement sportif

A. La relation entre les EPCI et les fédérations et CNOSF

Cette relation s'exprime principalement selon ce qui précède sur :

- L'attribution des fonds du CNDS lors de la création des grands équipements.
- Les conventions sur l'accueil de pôles de haut niveau.
- Les conventions d'accueil ou d'entraînement des équipes nationales ou internationales ou d'événements liés aux équipes nationales ou internationales.

La faiblesse des moyens des CROS-CDOS est constatée sur les grands équipements. Le sujet est souvent traité avec l'organe national.

- La relation avec les fédérations et leurs antennes régionales ou départementales varie sensiblement selon la vigueur des fédérations.
- Certaines ont des capacités d'investissements et contractualisent avec les EPCI : FFF, FFT...
- Elles restent rares et n'obéissent pas réellement à une stratégie globale cohérente avec ce qui précède. L'opportunité règne.
- Certaines, parfois, se heurtent par leur faiblesse à la vigueur et la cohérence territoriale : FFV et clubs bretons voulant quitter le giron fédéral et s'organiser avec les collectivités territoriales.
- Le poids inégal des fédérations pour peser dans l'échiquier international et aux côtés des EPCI parfois ramener des événements internationaux.

- Les capacités d'accueil des EPCI de base arrière de compétitions internationales se déroulant sur le territoire français :
 - Euro 2016
 - Championnats internationaux HB, BB
 - Championnats du monde de football féminin
 - JO 2024 etc...
- Un savoir-faire de certains EPCI, villes ou collectivités territoriales qui n'est plus à démontrer en termes d'accueil d'événements internationaux.
- Le poids accru des clubs financés par les collectivités territoriales au regard des fédérations en termes de haut niveau, notamment dans les sports individuels.

B. Les difficultés de choix et de coordination du sport en France

La stratégie nationale en matière de développement sportif est peu lisible dans le sens où les buts que se fixent les fédérations leurs sont propres et que l'État qui les contrôle n'a apparemment pas les moyens ou la volonté d'influer sur leur fonctionnement. Ainsi, les fédérations proposent leurs plans de développement d'olympiades en olympiades (4 ans) en intégrant la raréfaction des moyens et la nécessité d'optimiser leur fonctionnement.

L'État est quant à lui censé s'assurer de l'adéquation de ces projets avec sa stratégie de développement sportif. Cependant, force est de constater qu'en guise de stratégie, les Parcours d'Excellence Sportive (PES), ne font qu'enregistrer les projets fédéraux en les faisant préalablement passer entre les fourches caudines du budget.

Par ailleurs, tous les 4 ans il n'est pas rare d'assister à des changements profonds dans la gouvernance et le management des fédérations qui se traduisent par la remise en cause des actions de la précédente olympiade. À la clef, nous assistons à la valse des entraîneurs, des Pôles France, des Pôles espoirs qui deviennent de vrais nomades empêchant tout ancrage et sédimentation territoriale du sport. Nous constatons donc un fonctionnement du sport français extrêmement centralisé et parallèlement délégué à des structures qui n'ont aucune vision d'aménagement et de développement durable du territoire.

C'est en ce sens que l'on peut affirmer que la stratégie de développement du sport est amputé d'un volet primordial : une temporalité suffisamment longue pour que la filière sportive allant de l'excellence au sport pour tous, en passant par la santé, l'insertion et le tourisme puisse bénéficier de l'extraordinaire puissance cumulée des collectivités territoriales et des EPCI en matière de financement, d'organisation, de planification et de communication.

Mais pour que cette temporalité et cette puissance bénéficient au mouvement sportif et à la stratégie nationale de l'État, il faut que ces derniers intègrent le fait intercommunal et régional.

En effet, à l'heure où nous parlons de Schéma Régionaux d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire (SRADDET) ou de développement Économique de l'Innovation et de l'internationalisation (SREII) qui doivent s'articuler sur les territoires intercommunaux, comment ne pas penser la co-construction des stratégies sportives avec les premiers financeurs publics que sont les EPCI et les communes qui les composent. Cette co-construction ne saurait se faire que dans le cadre de schémas régionaux garant de l'équilibre territorial et s'appuyant sur des équipements comme les Centres de Ressources et d'Expertise de la Performance Sportive (CREPS) et les Écoles Nationale des Sports (ENS).

Ces CREPS et ENS doivent composer les maillons d'un ancrage territorial fort. Il faut donc repenser la gouvernance et même le statut de ces établissements qui doivent répondre avant tout à des stratégies locales composant elle-même la stratégie nationale pilotée par l'État et mise en œuvre par les fédérations.

Le fait n'est pas nouveau. Le rapport Augier au Président de la République, en juillet 2009, dénonçait déjà l'absence de stratégie globale de la France sur les grands événements internationaux, la faiblesse de son lobbying, l'absence de cohérence générale notamment par la carence de cohésion et d'outils favorables à l'attractivité événementielle.

Un sujet s'ajoute : la faible maîtrise des lobbyings internationaux de la plupart des fédérations pour ramener sur le territoire national des grands événements internationaux. Si des progrès ont été faits : Ryders Cup, JO 2024, Coupe du monde de rugby, il reste une marge de progrès. Il en est de même, sur le développement des filières sportives en France.

C. Lier l'implantation et l'accès aux grands équipements à la compétence mobilité (EPCI - Région), développement économique et PLUi

Le positionnement stratégique des grands équipements en France, au sein des EPCI pour la plupart, obéit conformément à ce qui précède à une logique de flux et donc de compétences liées à la mobilité.

La maîtrise des zones économiques, commerciales et de l'habitat *via* notamment les plans locaux d'urbanisme intercommunaux font des EPCI des acteurs majeurs pour l'aménagement cohérent des équipements sportifs en France.

LES 3 PROPOSITIONS DE L'ADGCF

**pour un ancrage durable
et pérenne du sport
dans les territoires !**



UN CONTRAT D'OBJECTIFS ENTRE L'ÉTAT, LES FÉDÉRATIONS ET LES RÉGIONS

sur une durée d'au moins trois Olympiades
fixant la stratégie nationale du sport et :

1

a) fixant les priorités en matière de haut niveau, de santé publique, de sport pour tous et de recherche ;

b) déterminant conjointement les équipements en Région devant soutenir cette stratégie (CREPS, ENS, UFRSTAPS, etc.) et s'appuyant sur les EPCI et leur stratégie locale.

UN CONTRAT D'OBJECTIFS ENTRE LES RÉGIONS, LES LIGUES ET LES EPCI

sur une durée d'au moins trois Olympiades
organisant et coordonnant le sport dans les
territoires prévoyant :

2

a) la localisation des pôles autorisés par l'État
durant les trois Olympiades ;

b) la polarisation des sites d'excellence ou de
ressources au sein de la Région durant les
trois Olympiades ;

c) le schéma directeur du sport pour les grands
équipements, le sport pro et de haut niveau.

UN CONTRAT ÉTAT, RÉGION, EPCI, FÉDÉRATIONS ET ENTREPRISES SPÉCIFIQUES AU SPORT ET À SON FINANCEMENT

3

pour garantir une pérennité des moyens durant
trois Olympiades à disposition des EPCI et
des communes pour investir et faire vivre le
mouvement sportif au plus près des citoyens.

EFFETS RECHERCHÉS

- **SOUTENIR**
la progression du marché français
du sport ;
- **AMÉLIORER**
les résultats sportifs de la France ;
- **APPORTER**
un appui aux fédérations
dans l'ensemble de leur mission ;
- **OPTIMISER**
l'emploi des ressources de plus
en plus rares, notamment
dans les EPCI et Communes ;
- **MESURER**
d'olympiade en olympiade
les résultats de cette stratégie
concertée et co-pilotée
avec des indicateurs par région
et par EPCI.

EX CREPS DE VOIRON

Renaissance du Domaine de La Brunerie

Par un protocole d'accord relatif aux modalités de poursuite d'activités sur le site du CREPS Rhône-Alpes de Voiron, conclu entre l'État, la région Rhône-Alpes, le Département de l'Isère, la Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais, la ville de Voiron et le Comité Régional Olympique et sportif de Rhône-Alpes, signé le 12 juillet 2010, il a été décidé de la reprise du patrimoine du site de La Brunerie par la Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais, du maintien des activités exercées jusqu'alors sur le site par le CREPS de Voiron, ainsi que du maintien des emplois sur le site par Tremplin Sport Formation.

Le site de La Brunerie est aujourd'hui exploité par la SCOP ARL Tremplin Sport Formation, avec laquelle la Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais a conclu en 2010, une convention d'occupation domaniale d'une durée de trois années, prolongée par un bail emphytéotique de 20 ans.

La Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais a validé un positionnement d'ensemble pour le site, basé sur les pratiques sportives et le développement économique dont la collectivité a la compétence. Ce positionnement aboutit au concept de village sportif dénommé « Campus La Brunerie », mettant en synergie les activités sportives existantes ou en développement et l'accueil d'acteurs économiques de la filière sport loisir avec l'objectif de favoriser l'innovation et la création d'emplois.

Ce positionnement se traduit dans deux objectifs principaux :

- Consolider l'activité actuelle assurée par TSF, correspondant à la reprise renouvelée des activités exercées antérieurement par l'État, s'inscrivant dans une logique de services (formations, accueil des fédérations, associations d'éducation populaire, séminaires, entraînements).

- Faire du site un point d'appui du développement de la filière sport santé à l'échelle de l'agglomération grenobloise et impulser sur le même site une dynamique économique du secteur relevant du triptyque « sport/loisirs/santé ».

Le Site de La Brunerie dispose aujourd'hui des infrastructures nécessaires à la mise en œuvre de ce projet.

Concernant les activités sur le site, la Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais a renforcé le partenariat avec TSF, laquelle, forte d'une transition réussie, envisage aujourd'hui non seulement de consolider ses activités sur le site, mais de développer d'autres services et de concourir aux investissements nécessaires à une meilleure valorisation patrimoniale et fonctionnelle du site.

2010 - 2017 : les points clés de la réussite du projet

Des engagements complémentaires entre acteurs publics et privés :

- L'engagement des acteurs publics - Engagements principalement financiers qui ont permis de réaliser les premiers travaux d'urgence et de remise à niveau des bâtiments. Cette logique d'investissement a vraiment permis de lancer le projet.
- L'engagement des acteurs sportifs à tous les échelons - Le mouvement sportif régional autour du CROS Rhône-Alpes s'est mobilisé pour maintenir une présence sur le site, indispensable dans la pérennisation de la structure de gestion. Le conventionnement avec certaines fédérations a permis de générer une activité pérenne sur le site mais aussi de renforcer l'image de la structure.
- La mise en place d'une structure de gestion - Un projet partagé avec l'ensemble des acteurs.

Une équipe restreinte et polyvalente, réactive et adaptable, afin de pouvoir relancer l'activité sur le site. Une volonté de répondre aux besoins exprimés du mouvement sportif, culturel ainsi qu'aux exigences du sport de haut niveau. Une dynamique partenariale avec les acteurs sportifs qui se traduit par la réalisation de nombreux travaux et aménagements afin de répondre réellement aux différentes demandes. Cela a consisté à adapter l'offre à la demande chaque fois que possible.

Ces travaux sur les équipements sportifs ont été réalisés, par emprunts et fonds propres de la structure SCOP.

Les engagements pris dans le cadre du BEA se sont aussi traduits par d'autres investissements importants concernant les fonctions d'accueil du site : rénovation du parc hôtelier, des espaces de restauration ainsi que des espaces de préparation physique et de récupération.

Le financement privé apporté sur le site en complément du financement public a permis en 7 ans de rénover l'ensemble des bâtiments et espaces dédiés aux usagers, clients du site.

L'un des points importants reste la constitution d'une équipe, tournée vers l'accueil et le service de qualité et fondée sur des valeurs humaines et un projet partagé entre les salariés.

En conclusion, le modèle, tel qu'il se déroule aujourd'hui, met en évidence qu'un partenariat public privé, peut être possible. Des acteurs publics pour impulser une dynamique de territoire, notamment au niveau des investissements, et un gestionnaire privé responsable du développement économique et en capacité d'assumer l'ensemble des charges de fonctionnement. Ce modèle renforce chacun dans la légitimité de son rôle et met en évidence une approche respectueuse des dépenses publiques.

Rapport Augier (extrait)

RÉSUMÉ DES PRÉCONISATIONS

1. L'objectif : créer ou capter de nouveaux événements

Élaborer une grille d'analyse et de choix prioritaires

- Définir les secteurs stratégiques prioritaires.
- Conforter nos filières économiques d'excellence.
- Améliorer l'image de la France dans le monde.
- Engager une véritable réflexion dans le domaine sportif.
- Mieux exploiter nos grands lieux patrimoniaux en élaborant une véritable politique marketing nationale.
- Systématiser la « stratégie du coucou ».

Choisir les événements à créer ou à capter

- Les grands événements sportifs. Quelques objectifs prioritaires :
 - Grand Prix de Formule 1 : 2011.
 - America's Cup : 2011.
 - Euro 2016.
 - Ryder Cup 2018.
 - J.O. 2024.
 - Des championnats du Monde ou d'Europe tous les deux ans.
- France Développement Durable (F2D).
- Forum Mondial de l'Eau. Marseille : 2013.
- Des événements servant la stratégie de l'Union Pour la Méditerranée.
- Des événements adossés aux pôles de compétitivité.
- Hexagone 2015 : un événement de fierté nationale.
- Expositions Internationales thématiques pour le XXI^e siècle.
- Grandes commémorations
 - Cinquantenaire du traité d'amitié franco-allemand : 2013.
 - Cinquantenaire de la création d'Internet : 2014.
 - Centenaire de la Première Guerre Mondiale : 2014-2018.
- Autres suggestions :
 - Salon de l'Europe.
 - Nuit de la création culturelle européenne.
 - Gastronomie et confréries.
 - Mondial des Sports et des Loisirs.
 - Événement autour de l'architecture.
 - Fête des jumelages.
 - Meilleure exploitation des « années croisées ».
 - Développer une « stratégie du coucou » pour les J.O. 2012 ou l'exposition universelle de Milan en 2015.

2. Développer et améliorer nos infrastructures

- Mettre en œuvre une politique volontariste de restauration ou de construction (Lille, Lyon, etc.) de « grands stades-centres de vie », déclencheurs de rénovation urbaine, en associant secteurs public et privé.
- Même démarche « public-privé » en faveur des salles de spectacle.
- Améliorer ou créer les liaisons indispensables entre aéroports, hôtels et lieux d'événements (CDG-Paris, CDG-Villepinte, Paris-Villepinte, notamment).
- Développer notre hôtellerie et aider à la réhabilitation de notre hôtellerie indépendante (plan Novelli).
- Moderniser nos palais des congrès et parcs d'expositions, notamment en matière de nouvelles technologies et de développement durable.

3. Mettre en œuvre des actions prioritaires pour :

Développer nos salons et congrès :

- en exploitant mieux nos réseaux internationaux institutionnels,
- en améliorant nos conditions d'accueil (aéroports, taxis, visas, langues étrangères, dessertes, formation...),
- en adaptant nos réglementations à la spécificité des métiers de l'événementiel,
- en tendant vers l'égalité fiscale européenne pour un même secteur d'activité.

Optimiser les retombées de nos grands événements :

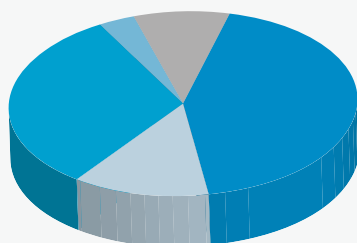
- en créant des filières territoriales autour des grands événements,
- en associant la population dès la préparation des grands événements pour répondre à l'enjeu de cohésion et de partage des valeurs,
- en construisant une politique d'accompagnement des grands événements avec France Télévisions, service public,
- en élargissant les règles du mécénat culturel aux programmes culturels télévisés,
- en coordonnant et en développant la communication sur des grands sujets (création, mode, etc.),
- en créant un site internet portail de ce secteur d'activité,
- en labellisant les grands événements qui ont besoin du parainage des pouvoirs publics,
- en créant un guide méthodologique de l'organisation d'un grand événement,
- en suscitant la création de modules de formation à l'événementiel dans les grandes écoles ou les universités,
- en organisant des rencontres économiques en marge des manifestations culturelles internationales,
- en développant les partenariats public-privé sous toutes les formes,
- en réalisant systématiquement des bilans et des études de retombées pour tous les principaux événements afin de les faire évoluer sans cesse.

Nous donner les moyens de capter les grands événements qui « tournent » :

- bien définir la spécificité de chaque événement (nature, mode de décision, « corps électoral », partenariats potentiels, etc.),
- renforcer nos réseaux internationaux et les sensibiliser à l'intérêt de ce secteur d'activité,
- pratiquer un lobbying permanent à travers le monde et entretenir une « certaine image de la France »,
- préparer certains sportifs emblématiques à porter des candidatures,
- former certains responsables du mouvement sportif à l'action internationale,
- enfin, gérer la liste des grands événements internationaux et l'état des candidatures du monde entier.

Poids économique du sport en France

ANNÉE 2013



- Dépenses sportives des ménages : 16,60 Md'€ contre 12 Md'€ en 2000
- Total État : 4,80 Md'€ contre 3,62 Md'€ en 2000
- Bloc communal : 12,10 Md'€ contre 6,88 Md'€ en 2000
- Départements + régions : 1,30 Md'€
- Partenariats privés : 3,30 Md'€ contre 1,7 Md'€ en 2000

Années	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vêtements et chaussures	2,91	3,4	3,27	3,52	3,87	3,88	3,43	3,29	3,18	3,09	2,87	2,94	3,02	2,94	3,13
Autres biens	-	-	-	-	-	-	6,81	7,18	7,62	7,54	7,11	7,27	7,39	7,22	7,14
Services (APS ou en lien)	3,8	3,96	4,11	4,33	4,47	4,78	4,8	4,9	5	5,2	5,4	5,6	5,6	5,5	5,6
Dépenses sportives des ménages	8,68	12	12,1	13	14,1	14,6	15,04	15,37	16	16	15,5	16	16,2	15,9	16
MEN	-	2,89	2,96	3,13	3,27	3,18	3,2	3,3	3,4	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9
MJS	-	0,48	0,51	0,55	0,57	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8	0,8
Autres ministères	-	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Emplois-jeunes	-	0,2	0,23	0,24	0,18	0,14	0,1	0,05	-	-	-	-	-	-	-
Total État	-	3,62	3,75	3,97	4,07	3,97	4	4,1	4,2	4,2	4,3	4,4	4,6	4,7	4,8
Bloc communal	-	6,88	7,01	6,95	6,91	7,57	8	8,4	9	9,3	9,4	9,3	10,2	10,8	12,1
Départements + Régions	-	0,5	0,52	0,57	0,6	0,69	1,1	1,2	1,3	1,3	1,4	1,3	1,4	1,3	1,3
Emplois-jeunes	-	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0	-	-	-	-	-	-	-
Total collectivités territoriales	-	7,6	7,8	7,9	7,9	8,6	9,1	9,6	10,2	10,6	10,8	10,6	11,7	12,1	13,4
Total public	-	11,22	11,55	11,87	11,97	12,57	13,10	13,70	14,4	14,8	15,1	15	16,3	16,8	18,2
Partenariats privés	-	1,7	2	2,3	2,2	2,5	3,1	3,2	3,2	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
Total PNB sport	-	24,9	25,7	27,2	28,3	29,7	31,3	32,7	34	34,9	34,9	35,4	36	36,5	38,1

Chiffres en Md'€ - Sources DGCL et MJS



ASSOCIATION
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX
DES COMMUNAUTÉS
DE FRANCE

22 rue Joubert - 75009 Paris

Tél. 01 55 04 89 00

Fax 01 55 04 89 01

www.adgcf.fr