

# DES MODES DE CONTRACTUALISATION ENCORE À INVENTER

Comme d'autres politiques publiques, la question de la gouvernance du sport interroge les mutations récentes de l'organisation territoriale.

L'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF) a été associée aux ateliers de co-construction de la nouvelle gouvernance du sport français<sup>1</sup>. Cette dernière est marquée par une injonction quasi contradictoire en période de disette budgétaire : réussir les Jeux de Paris en 2024 et augmenter le nombre de pratiquants de 20 %. Produire des politiques publiques cohérentes et répondant à ces enjeux est une véritable gageure car ces objectifs qui semblent complémentaires sont pour autant diamétralement opposés au vu des moyens et dispositifs à mettre en œuvre. Lancer, par ailleurs, un chantier pour réformer et optimiser les interactions entre toutes les parties prenantes l'est encore plus.

Dans ce cadre, nous avons proposé de donner une place plus importante aux territoires dans la définition et le pilotage de la stratégie sportive nationale. Les directeurs généraux des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) telles que les communautés (de communes, d'agglomération ou urbaine) et métropoles ne sollicitent pas de révolution institutionnelle telle que prônée par certains acteurs dont le CNOSEF. Plutôt que de réformer les structures formelles de la gouvernance sportive et « libérer » les fédérations de la tutelle de l'État, il nous semble préférable de nous attacher à la mise en place d'outils de co-pilotage des politiques sportives. Ces dernières doivent, bien entendu, être définies par l'État qui doit rester le garant des grandes orientations. Cependant, nous souhaitons que leur mise en œuvre opérationnelle s'effectue via des modes de contractualisation à inventer et intégrant tous les acteurs.

## Enjeux nationaux et stratégies territoriales

Nous parlions initialement de trois niveaux de contractualisation pour traduire des enjeux nationaux en stratégies territoriales. Dans cette optique, L'État et le mouvement sportif restaient les garants des grandes orientations nationales et contractualisaient avec les



Régions pour définir un cadre territorial des politiques sportives infrarégionales. Ces dernières les déclinent ensuite sur leur territoire en s'appuyant sur les intercommunalités ayant fait le choix de contribuer à la mise en œuvre de la stratégie sportive nationale. La question qui restait alors posée à cette étape est la manière dont nous réinventons un modèle de financement permettant de garantir l'optimisation des ressources et la possibilité de renforcer les partenariats entre les entreprises, les collectivités et le mouvement sportif. L'idée de Régions « tête de file de la compétence sport » n'a finalement pas été retenue. La proposition avancée par les rédacteurs du rapport<sup>2</sup>, et validée par la loi du 1<sup>er</sup> août 2019, fait le choix de conférences régionales du sport, chargées d'établir un projet sportif territorial, auxquelles seront adossées une ou plusieurs conférences des financeurs. Si l'idée semble intéressante, elle reste, de notre point de vue, difficilement conciliable avec la réalité de la gouvernance des territoires français. En effet, il n'existe pas de représentant légitime des différents niveaux

de collectivités qui pourraient siéger en leur nom au sein de cette conférence pour contribuer à répartir les moyens disponibles de manière cohérente voire émettre des avis sur les orientations de chacun des partenaires en présence. De plus, la compétition à laquelle se livrent les territoires dans le champ de l'attractivité touristique, sportive, culturelle et économique parasiterait, à n'en pas douter, le fonctionnement de cette conférence.

Aussi, l'ADGCF, propose de libérer les capacités d'innovation des territoires en s'appuyant sur la formidable puissance opérationnelle des intercommunalités. Les EPCI, à la condition *sine qua non* que les politiques au sein du bloc communal s'articulent harmonieusement, représentent l'outil idéal de production de politiques publiques ancrées dans la réalité des territoires et par ailleurs suffisamment ambitieuses pour entraîner des effets qui peuvent largement dépasser les frontières régionales et nationales. Il suffit pour s'en convaincre de mesurer l'impact des grandes manifestations sportives portées dans leur



Manifestation d'Intérêt (AMI) déjà utilisés dans d'autres secteurs. Dans ce cadre, les fédérations, les collectivités et les entreprises seraient fortement incitées à former des consortiums trans-territoriaux pour répondre à ces appels à projet collectifs. Cela favoriserait la dimension partenariale de la gestion du sport. Ces AMI s'inscriraient obligatoirement sur des durées longues de deux ou trois olympiades et devraient être dotés d'outils de suivi et d'évaluation afin de mesurer la pertinence de leurs effets. La question de la gestion temporelle du sport est cruciale pour les territoires qui financent très majoritairement le sport français. Des stratégies se déployant sur des durées pluri-olympiques seraient la garantie de l'emploi pertinent des capacités d'investissement des intercommunalités qui sont aujourd'hui soumises à la volatilité d'un mouvement sportif détaché des considérations d'aménagement du territoire.

immense majorité par les intercommunalités. Mais les groupements de communes ne peuvent à eux seuls supporter la mise en œuvre d'une stratégie nationale et ne souhaitent pas non plus être relégués au simple rang d'opérateur de stratégie décidée par d'autre.

### **Inventer les outils adaptés aux enjeux et aux temporalités**

C'est pourquoi, nous proposons, sans qu'il y ait besoin de révolutionner le modèle original de la gouvernance sportive française, d'inventer un nouveau mode de partenariat pour le développement des pratiques sportives et la création de filières d'excellence aptes à garantir la sélection, de façon pérenne, d'une élite sportive. Pour cela, le gouvernement pourrait s'inspirer des Appels à

**Hicham Aniss,**

*Directeur général des services, Cusset (03),  
Chargé de mission sport Vichy Communauté,  
Chargé des questions sportives pour l'ADGCF.*

1. Le texte intégral de sa contribution est consultable sur [adgcf.fr](http://adgcf.fr) > publications (février 2018).

2. LEFÈVRE L., BAYEUX P., « Nouvelle gouvernance du sport », *Rapport à la ministre des sports*, août 2018. En ligne sur [sports.gouv.fr](http://sports.gouv.fr).

## **Pour une nouvelle architecture des pouvoirs locaux<sup>1</sup>**

Les dynamiques de décentralisation et de réforme territoriale renvoient-elles mécaniquement à une expérience de progrès pour notre pays et nos concitoyens ? Poser ouvertement cette question c'est, de nos jours, faire preuve d'un esprit pour le moins subversif. Au cours de ces 40 dernières années, la consolidation des prérogatives et l'autonomisation croissante des administrations locales n'ont cessé d'être présentées comme une ardente nécessité, seule à même d'ajuster les politiques publiques aux réalités de nos territoires et donc, de garantir leur pleine et entière efficacité.

C'est précisément cette évidence — un modèle décentralisateur forcément gage d'amélioration de la qualité du service public — que l'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF) a décidé d'interroger. À l'origine, un constat implacable dressé par les managers des communautés et métropoles : les mutations qui affectent aujourd'hui les territoires commandent de revisiter l'organisation politico-administrative de notre pays. La mobilité toujours plus croissante de nos concitoyens combinée à l'individualisation des modes de vie, la concentration des moyens de production au sein des grandes agglomérations, la prise en charge du changement climatique sans oublier, bien sûr, l'essor des nouvelles technologies, modifient en profondeur notre appréhension et notre usage du service public. Autant de bouleversements auxquels nos collectivités doivent faire face et qui accélèrent l'obsolescence des périmètres institutionnels, transpercés de toutes parts par la démultiplication des réseaux en tout genre. Il s'agit désormais de jeter les principes d'un ordonnancement des pouvoirs locaux inédits, fondés sur une double ambition : l'amélioration de l'action publique locale via une nouvelle logique de partage des pouvoirs, combinée à une répartition des « fruits de la croissance » plus juste.

Pour notre association, l'enjeu est de réinventer une sphère publique qui ne soit pas son propre projet mais qui vise à établir un « nouveau contrat social et environnemental ». Il ne s'agit ni plus ni moins que d'agréger la population française autour d'une nouvelle épopée civique et républicaine, partant cette fois de territoires « viables », ayant comme garde-fou la recherche incessante de l'intérêt général et affirmant la décentralisation comme un processus politique permanent et itératif, surtout pas comme un état stable et achevé.

Pascal Fortoul, *Président de l'Association des directeurs généraux des Communautés de France.*

[www.adgcf.fr](http://www.adgcf.fr)

1. Ce texte est extrait de l'introduction de l'étude « Quel monde territorial demain : pour un aggiornamento de l'action publique », présentée lors des 12<sup>e</sup> universités d'été de l'ADGCF, 3-5/07/2019.