COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF FRANÇAIS

19 JUIN 2025

ÉLECTION À LA PRÉSIDENCE

A vos côtés, je veux être...

UNE PRÉSIDENTE ENGAGÉE

POUR UN CNOSF FORT, UTILE ET MODERNE

UN PROGRAMME PORTÉ PAR AMÉLIE OUDÉA-CASTÉRA

3 JUIN 2025

SOMMAIRE

Edito **P 3**

1. Introduction **P 5**

2. Notre vision **P 7**

3. Notre programme **P 12**
   - 3.1. Pour un CNOSF fort **P 13**
   - 3.2. Pour un CNOSF utile **P 19**
   - 3.3. Pour un CNOSF moderne **P 23**

4. Conclusion **P 28**

5. Nos 20 mesures phares **P 30**

6. Table des matières **P 33**

7. Remerciements **P 34**

ÉDITO

AMÉLIE OUDÉA-CASTÉRA, LE MOUVEMENT SPORTIF AU CŒUR

Ma première licence, je l'ai prise à l'âge de 5 ans, en 1983. Dans un petit club de tennis du Perreux-sur-Marne, tout près de chez mes grands-parents. Un club qui est vite devenu à la fois mon terrain de jeu, ma fabrique à copains, mon espace préféré d'apprentissage et de progrès, et mon camp de vacances.

J'y ai développé la passion du sport et appris, auprès de mes premiers éducateurs, les fondamentaux du jeu qui me conduiront ensuite à être repérée et entraînée par les structures fédérales de la Ligue du Val-de-Marne de tennis, puis au Centre National d'Entraînement de Roland Garros.

Formée par mon club et ma fédération, j'ai pu être sélectionnée plus d'une trentaine de fois en Equipe de France, remporter chez les jeunes 3 titres de championne de France, 1 titre de championne d'Europe par équipes et le Tournoi de l'Orange Bowl, officieux championnat du monde, tout en me hissant en demi-finale de 3 des 4 tournois du Grand Chelem Juniors.

A l'âge de 18 ans, en 1996, après avoir joué le tournoi de Roland Garros pour la dernière fois en double aux côtés d'Amélie Mauresmo, j'ai fait le choix de privilégier la voie des études, à une époque où rien n'était encore fait dans notre pays pour permettre le **double projet,** académique et sportif, des sportifs de haut-niveau.

Ces études m'ont conduite à débuter ma carrière professionnelle en 2004 comme auditrice à la Cour des Comptes, avant de rejoindre deux grandes entreprises françaises, où j'ai passé près de quinze ans, dans l'assurance et la grande distribution, en m'y spécialisant sur les **enjeux numériques, marketing et media.**

Pendant ces années, je suis restée proche du monde du sport. D'abord comme pratiquante bien sûr, amoureuse à vie de la petite balle jaune, une passion transmise à mes enfants. **Mais aussi comme bénévole engagée dans la vie de ma fédération :** dès l'âge de 30 ans, en 2008, je me suis investie dans le groupe de travail créé par la Fédération Française de Tennis (FFT) sur la reconversion des sportifs de haut-niveau ; **en 2015, j'ai été élue au comité directeur de la FFT puis, en 2020, à son comité exécutif.** Parallèlement, en 2018, nous avons fondé avec plusieurs proches l'association Rénovons le Sport français, dont j'ai exercé la présidence jusqu'en 2022 tout en rejoignant le conseil d'administration d'une autre association, Sport dans la Ville, spécialisée dans l'inclusion sociale des jeunes par le sport.

Ces expériences de la vie fédérale et de la vie associative m'ont donné deux certitudes : **l'engagement fait le sel de la vie ; le sport est un trésor que la société doit apprendre à mieux découvrir**.

Et, après la crise du Covid, c'est au sport que j'ai eu envie de me consacrer pleinement. Après mon passage à la direction générale de la FFT, qui m'a permis d'appréhender d'autres facettes encore de l'action de nos fédérations et de mieux prendre aussi la mesure du quotidien contrasté de nos clubs comme de l'évolution des attentes des pratiquants, j'ai été nommée en mai 2022 ministre des Sports et des Jeux olympiques et paralympiques.

Dans l'exercice de cette responsabilité, j'ai œuvré sans relâche pendant deux ans et demi **pour aider et faire avancer le sport français,** et pour contribuer au mieux, aux côtés de Tony Estanguet et de tous les autres acteurs impliqués, **au succès du rendez-vous historique des Jeux de Paris 2024.**

Dans ce cadre, nous avons agi en étroite coopération avec Brigitte Henriques puis David Lappartient, à l'écoute des besoins de nos athlètes et en **proximité constante avec les fédérations,** que ce soit sur le volet organisationnel et sportif des Jeux, ou pour le déploiement de dispositifs comme **la billetterie populaire** (qui a pu bénéficier à 100 000 bénévoles du mouvement sportif) et la "grande cause nationale".

Avec le sport pour fil rouge d'une vie et le mouvement sportif au cœur depuis l'enfance, je suis fière et heureuse de m'être engagée dans cette campagne pour la présidence du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF).

J'ai envie de mettre au service de l'institution, des fédérations et du mouvement sportif, mon énergie, ma passion, les compétences et l'expérience que j'ai acquises dans mon parcours de sportive de haut niveau, de dirigeante d'entreprise, de dirigeante associative et de femme engagée dans la vie publique de son pays. **Pour un sport fort et respecté, performant et inclusif, exemplaire et inspirant.**

Au service de cette ambition, nous sommes déterminés avec Cédric Gosse, le Président de la Fédération Française de Triathlon que je remercie pour son engagement de la première heure à mes côtés, **à bâtir avec et pour chacun d'entre vous un CNOSF fort, utile et moderne.**

Sportivement, Bien à vous,
Amélie

1 INTRODUCTION

UN MOMENT INÉDIT - ET DÉCISIF - POUR LE SPORT FRANÇAIS

L'année 2024 a été exceptionnelle pour le sport français, avec le succès collectif de l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques, la réussite éblouissante de nos athlètes et la reconnaissance de la promotion de l'activité physique et sportive comme "grande cause nationale" pour la toute première fois de notre histoire.

Cet élan, il nous faut continuer à le porter tous ensemble. Comme lors de précédents grands rendez-vous sportifs organisés en France, et avec un rayonnement planétaire l'été dernier, la démonstration a été faite que, **lorsqu'on donne vraiment sa chance au sport, il sait apporter à notre nation de l'inspiration, de la joie, de la fierté, de la cohésion.**

Et nous savons aussi tout ce que le sport apporte comme bienfaits à celles et ceux qui le pratiquent régulièrement : santé et bien-être, émancipation et confiance en soi, respect et discipline, goût du dépassement de soi et résilience. **Y a-t-il d'autres activités humaines porteuses d'autant de bénéfices ?**

Le sport est un bien commun, et il peut changer la vie. C'est pourquoi nous devons nous battre pour **renforcer sa place au cœur de notre société**.

Ce combat, soyons lucides, ne sera pas facile. D'abord parce que notre pays est dans une situation budgétaire particulièrement délicate, qui impacte les finances publiques nationales comme locales et qui renforce la concurrence entre secteurs pour l'accès aux financements. Ensuite, parce qu'il va au-devant d'échéances politiques majeures, qui sont susceptibles de le fracturer encore un peu plus ou de déplacer le débat vers d'autres thèmes de campagne jugés plus "rentables" politiquement à court terme. Enfin, parce que le secteur du sport doit lui-même surmonter certaines de ses fragilités, notamment sur le plan économique, de son poids dans la gouvernance interministérielle ou de sa capacité à faire face aux différents types de violences et d'exclusions qui traversent les terrains de sport comme ils percutent la société.

Mais nous avons aussi des atouts pour sortir d'une situation où le sport est encore trop souvent perçu comme une activité "accessoire" par certaines franges de la société, qui n'ont pas encore saisi son potentiel transformateur. Et notamment un momentum porteur, lié **aux attentes qu'ont les Français quant à l'héritage des Jeux de Paris 2024 et à la perspective des Jeux d'hiver des Alpes françaises 2030**. Dans le même esprit, de plus en plus d'études scientifiques et économétriques nous permettent aujourd'hui de **démontrer l'impact positif qu'a le sport sur la société** et la manière dont l'investissement dans l'activité physique et sportive, loin d'être un coût, est une source d'économies multiples pour la collectivité. 1 euro investi dans le sport, c'est 13 euros économisés pour la collectivité, on ne le rappellera jamais assez(1). Enfin, le sport porte en lui cette **magie** d'éblouir, de transporter, de libérer ; s'y essayer dans de bonnes conditions, et notamment avec le bon encadrement, c'est souvent l'adopter.

Et cette bataille majeure que nous avons à livrer, elle se joue à **un moment inédit**, entre Paris 2024 et Alpes 2030 : jamais notre pays n'a connu un tel enchaînement entre deux éditions olympiques, et donc un laps de temps aussi stratégique pour agir.

Ce moment est bel et bien décisif : c'est le moment où jamais pour embarquer le pays autour du sport et **pour réussir notre transition d'une nation de grands sportifs à une grande nation sportive**.

Une grande nation sportive, c'est une nation dans laquelle le sport est rendu accessible au plus grand nombre, à travers les générations, les territoires et les contextes de vie de chacun ; une nation dans laquelle la pratique d'une activité physique et sportive continue de progresser(2) et se voit promue comme un élément essentiel de la qualité de vie, pour toutes et tous ; et une nation dans laquelle **ceux qui font le sport, de nos athlètes à nos bénévoles, reçoivent toute la reconnaissance que leur engagement mérite.**

(1) Cf. Etude sur l'impact social, sociétal et économique du sport, publiée par l'Observatoire des Métiers du sport, réalisée par le cabinet Pluricité et le CDES, avec le soutien de l'Afdas, janvier 2025.

(2) D'après le baromètre Ipsos-Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire (FFEPGV) d'avril 2024, la proportion de Français qui pratiquent un sport (68%) a augmenté de 14 points depuis 2012, et le temps qu'ils y consacrent a été multiplié par 2. D'après l'INJEP, le nombre de licences annuelles, après une hausse de près de 8% entre 2022 et 2023, a augmenté à nouveau de 5,4% en 2024.

2 NOTRE VISION

AIDER LE MOUVEMENT SPORTIF À S'AFFIRMER COMME LA CLÉ DE VOÛTE D'UNE GRANDE NATION SPORTIVE

Le mouvement sportif, dans toutes ses composantes - ses fédérations, ses entités déconcentrées et ses clubs ; ses bénévoles, ses dirigeants, ses arbitres et ses éducateurs ; ses pratiquants et ses athlètes - peut et doit s'affirmer comme la **clé de voûte** et le catalyseur de cette grande nation sportive que nous aspirons à devenir.

POUR DES FÉDÉRATIONS FORTES ET DIVERSES

Pour cela, nous avons besoin de **fédérations fortes, diverses, valorisées et encouragées**. Elles sont **le poumon du mouvement sportif.** C'est elles qui structurent le développement de la pratique dans les territoires, qu'ils soient ruraux, urbains, de pleine nature ou ultra-marins ; c'est elles qui forment et accompagnent vers le haut niveau ; et c'est elles qui organisent partout en France, avec leurs ligues, leurs comités, leurs districts, leurs clubs et toutes les forces vives qui s'y investissent, les compétitions qui sont au fondement du service public sportif délégué et cimentent durablement l'attachement à un sport.

Nos 110 fédérations membres doivent donc être **représentées et soutenues** avec toute la force, l'attention, et l'efficacité nécessaires par leur structure faîtière, le CNOSF. Celui-ci doit faire en sorte que le sport en général, et le mouvement sportif en particulier, ne soient **ni une variable d'ajustement des politiques publiques, ni le parent pauvre des arbitrages budgétaires** (tout en veillant à ses propres ressources et au respect par l'Etat de ses engagements à son égard, comme le montre amèrement l'actualité la plus récente)**.** Et, dans un contexte contraint, le CNOSF doit en même temps accompagner les fédérations dans **une réflexion volontariste et audacieuse sur le renforcement des voies et moyens de leur autonomie.**

L'institution doit appréhender les fédérations **dans toute leur diversité**, en tenant compte de leurs réalités qui sont à certains égards extrêmement hétérogènes et justifient des approches différenciées, tout en garantissant à chacune la pleine disponibilité à son égard de la "Maison du sport français". Et le CNOSF doit faire en sorte que nos fédérations disposent **d'appuis plus concrets, de services plus utiles et de moyens plus adaptés** pour répondre, chacune avec leurs spécificités - mais avec les valeurs du sport pour boussole commune - aux attentes de nos plus de **17 millions de licenciés, et pour faire grandir encore cette communauté.**

POUR DES CLUBS FORTIFIÉS

Dans cette perspective, **les clubs doivent être au centre de nos attentions**. Nos fédérations sont d'abord des fédérations de clubs, et c'est eux qui sont les **maillons clés du développement de la pratique.**
Les 180 000 structures associatives affiliées que compte notre pays sont en outre des **lieux de vie et de transmission uniques en leur genre, essentiels à notre tissu social,** qui doivent donc être préservés et fortifiés.

Une partie de nos clubs se porte très bien, se modernise et investit dans l'avenir ; mais à l'autre bout du spectre, un certain nombre de structures sont fragilisées, avec des pertes d'adhésion, une difficulté à préserver l'emploi ou à faire face aux charges du quotidien, sur le plan financier et/ou administratif.

Le CNOSF doit mieux appréhender ces écarts qui se creusent à l'échelle du sport fédéré, en s'appuyant sur ses CROS, ses CDOS et ses CTOS(3), et proposer à ses fédérations **plus de points de comparaison transversale** sur les modèles et les pratiques de clubs qui marchent, y compris à l'étranger ou dans le secteur marchand (non pas pour répliquer tels quels ces modèles, mais pour y puiser des bonnes pratiques).

Ceci doit permettre de mieux catalyser la réflexion collective sur ce que peut être **le "club de demain",** avec davantage de mutualisations, une approche renouvelée du foncier avec les collectivités locales, des ressources complémentaires à la licence, des partenariats plus substantiels (tant économiques qu'institutionnels) et une offre de services améliorée, capable de satisfaire et de fidéliser plusieurs générations de membres.

Enfin, pour aider les clubs, le CNOSF doit œuvrer à la **simplification administrative** de leur environnement, un enjeu prioritaire car trop souvent nos clubs (et nos fédérations) souffrent de l'excès des formalités et réglementations qui leur sont imposées.
(cf. Partie 3.2)

POUR DES ÉQUIPEMENTS SPORTIFS ÉTOFFÉS ET REPENSÉS

Un autre enjeu décisif réside dans le nécessaire **renforcement des infrastructures et des équipements sportifs** sur lesquels peuvent s'appuyer nos clubs et nos fédérations. Un effort important a été fait dans la période récente avec la construction de milliers de terrains de proximité avec un appui de l'Etat inédit par son ampleur ; et les Jeux nous lèguent de nouveaux espaces de pratique particulièrement précieux, notamment en Ile-de-France.

Mais cet effort doit se poursuivre. Notre parc, insuffisant et vétuste (61% de nos 330 000 équipements sportifs ont plus de 25 ans), doit être étoffé et modernisé. Une partie de la solution peut se construire avec nos établissements scolaires, dont les équipements (au nombre de 26 000) peuvent être mieux mutualisés au bénéfice des associations localement. Et il nous faut aussi analyser de façon plus fine **les taux de saturation** des équipements qui sont parfois disparates sur le terrain pour aider nos clubs à optimiser leur usage. Mais il nous faut surtout, dans le contexte budgétaire que l'on connaît, **inventer de nouvelles façons de concevoir, de financer et de mutualiser les équipements sportifs,** en lien avec l'échelon intercommunal, stratégique en la matière, et avec de nouvelles coopérations inter-fédérales.

(3) Comités régionaux olympiques et sportifs, comités départementaux olympiques et sportifs, comités territoriaux olympiques et sportifs.

L'INDISPENSABLE SOUTIEN À L'EMPLOI SPORTIF ET AU BÉNÉVOLAT

Sur le plan humain, le mouvement sportif a plus que jamais besoin d'acteurs engagés et encouragés pour accueillir nos pratiquants, les encadrer, les former, les accompagner.

Ceci requiert de porter une vision ambitieuse de **l'emploi sportif,** en lien avec le ministère (qui a aussi la gestion hiérarchique des cadres techniques) et les partenaires sociaux dont le COSMOS, et de la **formation** de nos éducateurs.

Mais la priorité absolue du CNOSF doit être de soutenir de manière forte, tangible et transversale **le bénévolat,** sans lequel les savoirs et la passion ne se transmettraient pas, et qui montre aujourd'hui certains signes d'essoufflement même si, avec 3,5 millions de bénévoles, le sport reste **le premier secteur d'engagement dans notre pays.** L'action de **promotion et de reconnaissance du bénévolat (cf. Partie 3.1),** qui inclut aussi l'enjeu de sa féminisation et de son attractivité pour les jeunes générations, doit aller de pair avec une réflexion sur **l'amélioration du statut du dirigeant associatif**, déjà initiée par le CNOSF mais source d'attentes de la part d'un certain nombre de fédérations.

DE NOUVEAUX DÉFIS SOCIÉTAUX À RELEVER POUR LE MOUVEMENT SPORTIF

Nos fédérations et nos clubs doivent par ailleurs être **mieux épaulés face aux nouveaux défis sociétaux auxquels ils se retrouvent exposés.** L'effet de ciseau s'aggrave entre des exigences qui se multiplient et complexifient leur cadre d'action (nouvelles normes environnementales, règles de transparence financière accrue, réglementation sur les données personnelles, etc.) et des ressources qui, elles, sont souvent de plus en plus contraintes, a fortiori dans les fédérations de petite taille.

Nos fédérations et nos clubs doivent notamment faire face à une pression de plus en plus forte pour **résister aux dérives qui frappent la société dans son entier, mais qu'on ne peut pas laisser s'enkyster dans le sport au risque de voir détruits son apport et ses valeurs** (violences sexistes et sexuelles, violences dans les stades, violences contre les arbitres, discriminations en tous genres, atteintes à la laïcité, etc).

En creux, ces évolutions soulignent qu'il ne faut jamais perdre de vue la **dimension citoyenne et éducative** de la mission du mouvement sportif. C'est la raison pour laquelle nous devons **faire vivre les valeurs du sport et celles de l'olympisme** dans nos établissements scolaires et universitaires, en plus d'inciter la jeunesse à s'investir dans la pratique sportive ou dans l'arbitrage. Pour cela, nous devons créer les conditions d'un rapprochement (tant culturel qu'opérationnel) entre nos établissements scolaires et nos clubs, qui fonctionnent encore trop en silos alors que l'ambition d'une grande nation sportive ne peut voir le jour sans une meilleure articulation entre **les éducateurs sportifs et les enseignants d'EPS, dont les rôles sont essentiels et complémentaires.**

De façon générale, nos fédérations, comme elles l'ont montré dans les réponses au questionnaire que nous leur avons adressé au début de la campagne et dans tous les ateliers participatifs que nous avons animés, ont plus que jamais conscience qu'elles doivent pleinement s'emparer du **rôle sociétal positif** qu'elles sont en mesure de jouer, chacune selon ses possibilités et ses priorités : inclusion sociale par le sport, juste prise en compte du handicap, promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes, encouragement de pratiques et de comportements responsables en matière écologique, etc.

(4) Conseil Social du Mouvement Sportif

DES OPPORTUNITÉS ET RELAIS DE CROISSANCE À SAISIR

Nos fédérations doivent être aussi accompagnées pour mieux se saisir de certaines opportunités, par exemple celles liées **aux nouvelles technologies** (transformation numérique, intelligence artificielle, etc.) - qui peuvent faire gagner du temps et de l'efficacité aux structures sportives en termes de gestion administrative, qui peuvent améliorer le service rendu aux licenciés, enrichir leur manière de vivre leur passion sportive et permettre aussi de mieux animer les communautés de fans.

Cet enjeu technologique s'étend aussi au **e-sport,** dont le développement doit se faire le plus possible en lien avec nos clubs, pour éviter l'isolement des joueurs et combiner le plus possible l'usage des jeux vidéos avec une activité physique et sportive "classique".

Le CNOSF doit enfin aider les fédérations, à travers une attention renforcée à la **prospective, à l'innovation et par de plus fortes coopérations institutionnelles,** à se saisir **de nouveaux relais de croissance de leurs bases de licenciés.** Qu'il s'agisse du développement du **sport santé** (trop longtemps ralenti alors que tout en démontre l'impact bénéfique sur le plan médico-social mais aussi sur le plan financier pour l'assurance-maladie, y compris à court terme), du sport en milieu professionnel, du potentiel **des séniors** (les plus de 55 ans représentent 34% de la population mais seulement 14% de nos licenciés)**,** de l'émergence **du tourisme sportif** dans certains territoires (de l'outre-mer à la ruralité) ou encore de **l'éclosion rapide** des sports extrêmes, des sports outdoor ou des sports urbains.

JAMAIS SANS NOS ATHLÈTES

Devenir une grande nation sportive, c'est **avec nos grands sportifs** que nous y arriverons. Nos athlètes sont la locomotive du sport français. Et personne mieux qu'eux ne génère le rêve, l'inspiration, l'envie de sport à travers les générations. L'épisode des Jeux de Paris 2024 a montré leur puissance et leur rayonnement, sur comme en dehors des terrains. Ceux des Alpes 2030 feront briller nos équipes des sports d'hiver.

Parce qu'ils apportent tant à la nation, nos sportifs doivent continuer à être mieux célébrés, mieux reconnus, mieux protégés aussi contre les risques de précarisation, d'isolement ou d'atteinte à leur intégrité physique ou mentale. Pour favoriser ces évolutions, en lien constant avec nos fédérations, le pôle Haute performance de l'Agence et le ministère, le CNOSF doit s'appuyer davantage sur la CAHN, la mettre davantage au cœur de ses travaux et de sa "culture" institutionnelle.

DES TERRITOIRES PLEINEMENT EMBARQUÉS

Devenir une grande nation sportive, c'est avec nos territoires que nous le pourrons. Pour le CNOSF, **les structures déconcentrées que sont les CROS, les CDOS et les CTOS sont vitales.** J'ai conscience que ces structures, en dépit des importantes avancées impulsées ces derniers mois par la Commission des territoires du CNOSF, notamment sur le plan de la gouvernance et de l'équité dans la répartition des financements, sont en proie au doute aujourd'hui. Car confrontées à la contraction de leurs ressources face à des charges qui, elles, se sont accrues ces dernières années, à un questionnement sur le bien-fondé de certaines de leurs missions et à une crainte d'éloignement institutionnel de leur "maison-mère".

Mais je veux répondre à l'appel que les CROS, les CDOS et les CTOS nous ont adressé à travers leur Manifeste et leur dire ma confiance et mon soutien, encore renforcés par nos échanges récents **:** leurs missions sont essentielles ; leur transversalité, leur ancrage territorial, leur connaissance des enjeux et des acteurs locaux sont des atouts extrêmement précieux pour le CNOSF, pour le sport et l'olympisme ; et des réponses concrètes peuvent être apportées à leurs difficultés et points d'inquiétude, comme nous le proposons en partie 3.1 de notre programme.

ET L'IMPÉRATIF D'UNE BONNE GOUVERNANCE D'ENSEMBLE

Enfin, pas de grande nation sportive **sans une clarté des rôles et des responsabilités** entre les acteurs du sport français, et notamment : **le ministère,** en charge des grandes impulsions stratégiques, de l'évaluation et du régalien ; **l'agence,** pensée pour structurer et piloter **dans la collégialité** des programmes d'action communs à ses parties prenantes pour la haute performance et le développement ; **les fédérations,** qui sont le poumon du mouvement sportif et opèrent le service public du sport lorsqu'il leur est délégué, avec dans un certain nombre de sports des ligues professionnelles agissant dans le cadre de la subdélégation ; **les collectivités territoriales,** premiers financeurs du sport et au contact direct des pratiquants, dont les actions doivent être mieux articulées avec les nôtres, notamment au niveau intercommunal.

La qualité de la coordination entre ces acteurs sera décisive pour le portage des enjeux de l'héritage dans les mois et les années à venir. Ce portage, qui les réunit désormais dans une commission multi-partite dédiée, donnera aussi lieu au pilotage sous l'égide du CNOSF du **fonds de dotation de Paris 2024** pour mobiliser le boni de liquidation des Jeux au service de la célébration des Jeux, des programmes de développement du sport et des athlètes.

Par ailleurs, avec la perte de momentum des Conférences régionales du sport et l'extinction probable des conférences des financeurs qui n'ont plus de caractère obligatoire, **la gouvernance du sport français dans les territoires est à repenser.** Nos CROS, nos CDOS et nos CTOS, qui doivent plus que jamais agir en pleine complémentarité avec les entités déconcentrées des fédérations, ont une carte à jouer dans ce contexte pour refédérer les acteurs et donner au mouvement sportif **un rôle pivot** dans les territoires.

Il sera enfin essentiel d'avoir **au sein du CNOSF** une gouvernance améliorée. Plus respectueuse de la **diversité** de ses membres et des attentes exprimées, notamment par les fédérations de plus petite taille, d'être mieux associées à sa vie démocratique. Mais aussi **plus fluide,** avec plus d'espaces de collaboration et de partage entre les fédérations. Celles-ci, par-delà leur appartenance à telle ou telle "catégorie" selon les termes des statuts, ont en effet tout à gagner à plus de partage et de regards croisés, comme nos ateliers de campagne l'ont montré.

3 NOTRE PROGRAMME

POUR UN CNOSF FORT, UTILE, MODERNE

UNE MÉTHODE

Le programme que nous proposons pour le CNOSF **découle de la vision que nous venons de partager sur les enjeux pour le mouvement sportif**. Il prolonge le document sur "les grandes lignes politiques de l'avenir du CNOSF" demandé dans le dossier de candidature et transmis aux président(e)s de fédération le 21 avril dernier.

Nous avons mené ces semaines de campagne avec une volonté permanente **d'écoute, de dialogue et de co-construction.**

Notre pré-programme s'est ainsi enrichi **des échanges nombreux et constructifs** que nous avons eus avec **l'ensemble des président(e)s de fédérations (olympiques, sportives nationales, multisports ou affinitaires, scolaires et universitaires), des membres associés et de la CAHN - et nous tenons à les en remercier une nouvelle fois**. Ainsi que des réflexions collectives que nous avons animées, avec l'envoi d'un questionnaire interactif aux président(e)s auquel ils ont massivement répondu(5), **trois ateliers participatifs qui ont largement rassemblé**(6) **et deux sessions de travail avec l'ensemble de nos CDOS, CROS et CTOS**(7).

Notre démarche s'est aussi nourrie des auditions organisées par plusieurs groupes de fédérations(8) et par la CAHN ainsi que des contributions **d'autres acteurs du mouvement sportif,** que nous souhaitons aussi remercier, grâce notamment à la mise à disposition publique d'une adresse de campagne dédiée.

UNE TRIPLE CONVICTION

Fort de toute cette phase d'écoute et d'interactions, ce programme repose sur une triple conviction partagée :

1. Pour que le mouvement sportif soit fort, il faut un **CNOSF fort**, capable de porter sa voix, de défendre ses intérêts et de fédérer ses acteurs.

2 Pour que le mouvement sportif se sente soutenu, il faut un **CNOSF utile**, répondant par de vrais services aux attentes de ses fédérations, dans toute leur diversité.

3. Pour que le sport fédéré soit durablement attractif, il faut un **CNOSF moderne**, capable de se projeter vers l'avenir et d'aider les fédérations à se saisir des mutations de la société pour les transformer en opportunités.

(5)Taux de réponse de près de 60% de la part des 110 fédérations sollicitées, avec une excellente représentativité de chaque "catégorie" de membres.
(6) Ateliers "Pour un CNOSF utile" (13 mai 2025), "Pour un CNOSF moderne" (21 mai) et "Pour un CNOSF fort" (27 mai), auxquels ont participé plus d'une quarantaine de président(e)s à chaque fois, en présentiel ou en visio.
(7) Sessions avec les CDOS (26 mai) et les CROS/CTOS (27 mai).
(8) Groupe des sports mécaniques (7 mai), Groupe IDOrizon (20 mai), Groupe aéronautique (22 mai).

3.1 POUR UN CNOSF FORT

Un CNOSF fort, qu'est-ce que cela veut dire ?

- Un CNOSF dont la voix porte dans le débat public, capable de défendre les intérêts du mouvement sportif avec efficacité, et donc d'anticiper, de réagir vite, de négocier et d'être force de proposition vis-à-vis notamment des pouvoirs publics.
- Un CNOSF uni, qui fait vivre le débat en son sein, accompagne les fédérations dans toute leur diversité tout en les rapprochant autour de positions claires et solidaires, et déploie ses actions de manière impactante dans les territoires avec ses CROS, ses CTOS et ses CDOS.
- Un CNOSF qui se bat pour la reconnaissance des bénévoles…
- …et qui sait faire rayonner les valeurs du sport et de l'olympisme, notamment auprès de la jeunesse de notre pays.
- Un CNOSF attentif à la robustesse économique de ses fédérations, de ses ligues et de ses clubs et et favorise pour eux un cadre d'action efficace et protecteur.
- Un CNOSF proche des athlètes, qui contribue à leur excellence sportive tout en étant capable de mieux les relier entre eux et de mieux les mobiliser pour porter et incarner la cause du sport dans la société.
- Un CNOSF en réussite, qui relève avec succès le défi de ses grands rendez-vous sportifs et olympiques.
- Un CNOSF influent, reconnu et respecté à l'international, capable de former et promouvoir des candidats français dans les instances européennes et mondiales du sport.

Pour atteindre cet objectif d'un CNOSF fort, que devons-nous faire ? Voici nos propositions.

1. UNE VOIX QUI PORTE DANS LE DÉBAT PUBLIC

- Améliorer **la représentation** du mouvement sportif auprès de l'État, de l'ANS et des collectivités territoriales, en étant plus **dans l'anticipation** notamment sur toutes les questions de budget et de réglementations (fiscalité, écologie, etc.).

- Développer et porter avec les fédérations **des argumentaires** offensifs, précis et chiffrés valorisant **l'impact sociétal du sport** et les économies qu'il engendre pour la collectivité.

- Développer **des partenariats institutionnels** beaucoup plus forts (réseaux d'élus, ministères autres que le sport, chambres de commerce et d'industrie, entreprises, maisons sport santé, secteur du tourisme et de l'événementiel, office national des forêts, etc.) et une présence plus active dans les temps forts et les espaces du **débat public** (Conventions citoyennes, Universités d'été, Conseil économique, social et environnemental, etc.).

2. UNE MAISON RICHE DE SA DIVERSITÉ MAIS UNIE

- Organiser une **grande consultation territorialisée sur "L'avenir du sport et le club de demain"** à l'automne 2025, ouverte à tous les acteurs et partenaires du sport, pour faire remonter **les attentes** de terrain (simplifications administratives, levée d'obstacles à la pratique, besoins de soutien spécifiques, de formations nouvelles, de services ou de ressources mutualisées, etc.) **et les initiatives de transformation** les plus abouties (pratiques sportives innovantes, modèles économiques novateurs, coopérations avec les structures marchandes autour de la licence, animation des bases de licenciés ou de fans, offre sportive et servicielle des clubs, complexes multi-sports robustes économiquement, etc.). Avec l'objectif de consolider, à l'issue d'un temps fort national de synthèse début 2026, nos priorités d'action ainsi que nos demandes et recommandations vis-à-vis des pouvoirs publics dans **un "Livre Blanc du sport français"** visant à peser **de façon unitaire** sur l'agenda des municipales et de la présidentielle.

- Donner **plus de visibilité, d'attention et de part de voix aux fédérations moins connues ou reconnues au CNOSF** : mise en lumière (y compris médiatique) des "grands résultats" des "petites fédérations" ; mobilisation et valorisation de leurs expertises et savoir-faire techniques ou scientifiques, en interne comme en externe ; meilleure association à la vie institutionnelle du CNOSF et recréation en son sein de forums facilitant leur expression commune (à l'instar du **collège des fédérations affinitaires et multisports,** injustement supprimé en 2017).

- Replacer nos **CROS, nos CDOS et nos CTOS au cœur de la stratégie du CNOSF,** dans la logique **"un seul CNOSF",** en commençant par leur redonner de l'oxygène avec **une aide financière exceptionnelle** pour faire face aux difficultés les plus pressantes sur les deux exercices 2025-2026 et en prenant à bras le corps, en vue du prochain **Séminaire des Territoires qui pourrait être avancé en octobre,** plusieurs chantiers visant à :
  - réactualiser certaines de leurs **missions ;**
  - leur apporter un appui financier renforcé pour les **emplois de référents territoriaux** tout en optimisant le maillage de ces emplois ;
  - les épauler dans la **transformation de leurs modèles économiques,** en s'appuyant sur les bonnes pratiques qui se font déjà jour en la matière, en requestionnant finement leurs marges de manoeuvre en matière de partenariats dans la route vers Alpes 2030 et en tenant compte dans l'allocation des moyens de leur participation aux grands programmes d'héritage (SOP, Terre de Jeux,etc.) ou à des sujets stratégiques (ex : éducation à la lutte anti-dopage dans le sport amateur) ;

- **reconnaître leur pleine légitimité à participer à l'élection à la présidence du CNOSF ;**
- les aider à se repositionner, compte tenu des difficultés de certaines conférences régionales du sport, **en pivot de l'animation transversale** des politiques sportives (ex : féminisation de la pratique, animations multi-sports, etc.) et de la promotion de l'olympisme dans les territoires, en appui à nos clubs, nos ligues et nos comités ;
- refléter ces évolutions, dans la foulée du Séminaire des Territoires, dans les **Projets Olympiques et Sportifs Territoriaux,** qui doivent être rendus plus lisibles et plus opérationnels pour mieux faire le lien entre les programmes du CNOSF et les spécificités des territoires ;
- apporter un soutien spécifique à nos **comités outre-mer**, tant sur le plan stratégique et financier qu'à travers une présence de terrain plus régulière à leurs côtés.

3. UN SOUTIEN ACTIF AU BÉNÉVOLAT SPORTIF

- Mieux **animer la communauté des bénévoles du sport français,** en s'appuyant y compris sur les contacts "opt-in" du Club Paris 2024, en embarquant les bénévoles dans la dynamique des **"Week-end bleus"** autour d'événements sportifs où ils seront invités et pourront constituer des "carrés de supporters" renforçant leur sentiment d'appartenance, et en améliorant aussi la mise à l'honneur des **médaillés Jeunesse et Sport** dans les territoires, en lien avec les préfectures.

- Mieux **reconnaître** l'apport exceptionnel de nos bénévoles :
  - par un accès simplifié et amélioré à la **formation** (Compte d'engagement citoyen, plateforme Académie 2024 reprise en héritage des Jeux par l'Afdas, etc.) ;
  - par la **certification** des compétences qu'ils développent au service des autres et de l'intérêt général (relance du service public de la **Valorisation des Acquis de l'Expérience (VAE),** déploiement plus systématique des **"Open badges"** utilisés pour les volontaires de Paris 2024 et précieux pour valoriser la dimension engagement dans les parcours professionnels, notamment pour la jeune génération) ;
  - par la mise à l'étude d'une **bonification en matière de droits à la retraite,** une attente très forte qui pourrait être relayée dans le cadre du débat de la prochaine présidentielle pour qu'il soit mieux tenu compte dans notre pays du temps humain investi par les bénévoles **au service de la collectivité** au cours de leur vie. Dans le contexte actuel des finances publiques, une proposition de ce type doit pouvoir être suffisamment ciblée et reposer sur des paramètres à la fois parfaitement objectivables et traçables (durée minimale d'engagement, absence de rémunérations déjà perçues, niveau élevé dans les responsabilités exercées, etc.) ;
  - par une mise en lumière, auprès des licenciés, du grand public et des décideurs, de ce que représente et permet le bénévolat dans **l'équation économique du sport** (en s'appuyant sur les travaux qui existent sur "l'activité contributive" des bénévoles) **et des clubs** (sur le modèle de l'appli Koteez, qui montre aux adhérents l'impact du bénévolat sur le caractère compétitif du prix de leurs cotisations).

4. UNE CAPACITÉ À FAIRE RAYONNER LES VALEURS DU SPORT ET DE L'OLYMPISME

- Contribuer à faire de la **"Fête du sport",** désormais instituée le 14 septembre en héritage des Jeux, un grand rendez-vous **populaire et inclusif** chaque année pour la promotion et le rayonnement du sport en France, à la hauteur de ce que représente la Fête de la musique, en embarquant nos athlètes et en mobilisant le mouvement sportif **à travers les territoires** (journées portes ouvertes dans nos clubs, séquences mettant à l'honneur les bénévoles sportifs dans nos villes et nos villages, organisation de défis sportifs solidaires et de sessions "pro/am", démonstrations de parasports ou de pratiques sportives locales moins connues, expositions de photos, projections de documentaires sportifs, etc.).

- Favoriser la transmission tout au long de l'année dans les établissements scolaires, en complément de la **Semaine Olympique et paralympique (SOP),** de **la culture de l'olympisme** (ses valeurs, son histoire, ses héros/héroïnes de notre pays, sa modernité) et contribuer, autour du COJO, à **une belle olympiade culturelle pour Alpes 2030** amplifiant les liens entre le sport et la culture, les artistes et les athlètes.

- Organiser, à mi-chemin entre les Jeux de Paris 2024 et les Jeux des Alpes 2030, sur une période allant de la Fête du sport 2027 à la SOP 2028, une grande compétition populaire pour la jeunesse des territoires, **"les Jeux français de la jeunesse sportive".** Cet événement-héritage serait basé sur une approche multi-sports par équipes et par catégories d'âge, couplant **sports d'été et sports d'hiver,** avec un module **sports inclusifs** (handisport et sport adapté) co-porté avec le Comité paralympique et sportif français (CPSF) dans une vraie logique de mixité de la pratique et d'universalité des valeurs du sport. Organisé avec nos CDOS, nos CROS/CTOS et les collectivités, en lien étroit avec les établissements scolaires et les enseignants d'EPS, cette compétition débuterait dans les départements et mènerait à une phase inter-régionale puis à une phase finale nationale organisée à l'INSEP, avec un **Village de la jeunesse sportive** permettant animations, sensibilisations citoyennes et zones de découverte ouvertes aux familles et au grand public.

- Dans le même esprit, pérenniser tous les quatre ans en amont des Jeux d'été **le grand Challenge sportif inter-étudiants** institué pour la 1ère fois en 2024, associant universités, grandes écoles et fédérations sportives, avec des partenaires publics et privés mobilisés sous l'égide du CNOSF et de sa commission Héritage.

- Pour valoriser **l'apport citoyen** du mouvement sportif, assurer une participation impactante du CNOSF **aux grands temps forts de mobilisation** nationale ou internationale, notamment sur la lutte contre toutes les formes de discriminations (17 mai), contre les violences faites aux femmes (25 novembre), pour le sport au service du développement et de la paix (6 avril), pour le Fair play (19 mai), pour le développement durable et pour le bénévolat (5 décembre).

5. UN APPUI À LA ROBUSTESSE ÉCONOMIQUE DES FÉDÉRATIONS ET DES CLUBS

- Contribuer à l'amélioration de la **bonne gouvernance d'ensemble** entre les acteurs fédéraux et ceux du sport professionnel subdélégué, en opérant notamment un rapprochement entre la commission du sport professionnel du CNOSF et l'Union des fédérations de sports professionnels, et en accompagnant les **évolutions juridiques** du secteur avec une attention particulière **au soutien au sport professionnel féminin.**

- Veiller, dans ce cadre collégial, à ce que soient mieux réunies les conditions de **l'équilibre financier** de l'écosystème du sport professionnel lié au sport amateur par la **solidarité économique** (efficacité globale des dispositifs de lutte contre le piratage, suivi des enjeux de paris sportifs et de droits TV, partage d'expérience entre fédérations sur les nouveaux droits marketing numériques (NFT), actions en faveur de la stabilisation du régime fiscal et social des hospitalités et des contrats sportifs de sponsoring, etc.).

- Mettre à l'étude, avec les fédérations volontaires, la création d'un "**Fonds d'urgence clubs"** qui serait porté par le CNOSF pour venir au soutien (financier, matériel et/ou opérationnel) des clubs amateurs en cas de **circonstances adverses exceptionnelles** (incendie, inondations ou autres aléas climatiques extrêmes, accident majeur, etc.), sans se substituer aux mécanismes assurantiels.

- Créer, notamment pour les fédérations moins habituées à l'organisation de grands événements sportifs, un cadre de référence propice à leur saine gestion (partage des bonnes pratiques et de "pitch" pour l'acquisition de partenaires, points de repère sur les indicateurs financiers à piloter, passage en revue des charges et des produits usuels, bonnes pratiques en matière de gouvernance et de reporting, etc.).

6. UN LIEN FORT AUX ATHLÈTES

- Positionner **la CAHN** plus au cœur de la vie institutionnelle du CNOSF et rapprocher les athlètes des élus dans la réflexion sur les grands choix stratégiques de l'institution.

- Comme le fait le CIO, tenir **un Forum annuel des athlètes** (par exemple en amont de la Soirée des Champions) et installer avec eux une dynamique d'échanges trimestrielle via **"Les lundis des athlètes"**.

- Continuer à porter la dynamique très appréciée des **"Week-ends bleus"**, qui favorise le partage d'expériences, l'esprit d'équipe et cimente la communauté des athlètes dans une logique inter-fédérale.

- Mieux répondre aux demandes et problématiques remontées par les athlètes à travers le renforcement de l'équipe **"Relation aux athlètes"** du CNOSF, tout au long de l'année et dans le cadre des délégations aux grands événements.

- Favoriser des échanges plus réguliers entre les athlètes, **les entreprises**, la Fondation du sport français, l'ANS, le COJOP 2030 et nos partenaires économiques pour mieux les aider dans leurs démarches de **sponsoring, de mécénat et relancer les "teams athlètes"**.

- Ouvrir grand la **Maison du sport français** à nos champions et encourager les athlètes à y passer des moments conviviaux avec les partenaires du mouvement sportif (cf. Partie 3.3).

- Mieux **mobiliser et embarquer de manière transversale nos athlètes** dans les grands programmes du CNOSF (SOP, Allez les Bleus) et ses temps forts de mobilisation citoyenne au service des grandes causes qui les intéressent le plus.

7. UN ACTEUR ENGAGÉ POUR LA RÉUSSITE DE NOS GRANDS RENDEZ-VOUS SPORTIFS

- Œuvrer, avec l'ANS et en soutien de toutes les fédérations de sports d'hiver, au bon alignement des acteurs de la haute performance pour aider nos athlètes et nos équipes tricolores à se présenter dans les meilleures conditions **aux Jeux de Milan 2026, dans le cadre de la démarche "Gagner aux Jeux" et avec un Club France qui permettra de célébrer leurs succès.**

- Porter haut l'ambition du sport français dans la route vers les Jeux de **Los Angeles 2028,** en y confirmant la cible du **Top 5 olympique** atteinte à Paris et en contribuant, pour toutes les fédérations qui ont ou auront la délégation parasports, au **Top 8 paralympique.**

- Contribuer, avec un parfait esprit d'équipe comme pour Paris 2024, **à la réussite du Projet Alpes Françaises 2030,** tant sur le plan **organisationnel** que **sportif** et **populaire**, en travaillant en étroite collaboration avec toutes les fédérations concernées et les autres parties prenantes de la gouvernance du projet, qui doit être à nouveau un événement responsable, fédérateur pour tout le sport français, inspirant pour le pays (dès le **retour du drapeau** au lendemain des Jeux de Milan), et porteur pour l'avenir des sports d'hiver et de nos montagnes.

8. UNE INSTITUTION PLUS INFLUENTE À L'INTERNATIONAL

- Renforcer l'influence et le rayonnement du CNOSF en développant **des coopérations nouvelles** avec les comités olympiques les plus puissants/innovants (Italie, Pays-Bas, Norvège, Etats-Unis, etc.) et approfondir les liens qui nous unissent à **l'espace francophone** et à ses CNO les plus engagés (Sénégal, Algérie, etc.).

- Continuer à promouvoir **le modèle sportif européen,** basé sur les principes de mérite sportif, de solidarité financière entre le sport professionnel et le sport amateur et de lien pyramidal entre les performances dans les compétitions nationales et l'accession aux compétitions européennes.

- Resserrer nos liens avec les autres acteurs de la « French Sport Touch » (ministère, Quai d'Orsay, Business France, GIE France Sport expertise, etc.) pour un sport français **valorisé et reconnu pour ses expertises** à l'international.

- Mieux soutenir les **candidatures françaises** à des mandats électifs dans les instances européennes et internationales, en structurant une vraie approche d'accompagnement des candidats et en améliorant les contenus du programme **"Ambition Internationale"** pour élargir et mieux former dans la durée notre vivier de dirigeants internationaux.

3.2 POUR UN CNOSF UTILE

Un CNOSF utile, c'est un CNOSF qui se place résolument au service de ses membres, dans toute leur diversité. Et qui notamment :

- constitue en son sein des **pôles d'excellence** sur toutes les grandes priorités attendues par l'ensemble des fédérations ;
- favorise **la mutualisation** de certains services ou de certains projets entre tout ou partie des fédérations portant des besoins ou des priorités comparables ;
- facilite **le partage de bonnes pratiques et la collaboration** entre ses membres, avec une égale considération et une vraie agilité.

Voici les évolutions qui nous semblent prioritaires à mettre en place en ce sens.

1. L'AMÉLIORATION DE LA VEILLE INSTITUTIONNELLE ET DU CONSEIL JURIDIQUE AUX FÉDÉRATIONS

- Assurer **une veille plus fine, plus agile et plus proactive** sur toutes les initiatives gouvernementales, parlementaires, administratives ou internationales et sur tous les textes susceptibles d'impacter le cadre d'action des fédérations membres du CNOSF.
- Apporter aux fédérations un meilleur **conseil juridique** sur demande (fiscalité, lois Sapin, réglementation sur les données personnelles, droit économique du sport, exigences des procédures d'appels d'offres, etc.), sans préjudice de l'indépendance de la procédure de conciliation, et tenir à leur disposition **un référentiel de prestataires labellisés (avec l'accès à des tarifs négociés)** : juristes, experts en commande publique, commissaires aux comptes, cabinets de recrutement, d'audit, etc.
- Mieux venir au soutien des fédérations et des clubs confrontés à des difficultés spécifiques sur **la laïcité** :
  - en rendant plus clair pour chacun **son cadre d'application actuel** (absence de signes religieux pour les athlètes des équipes de France qui doivent incarner la neutralité du service public ; possibilité dans le sport amateur d'interdire le port de signes religieux de manière proportionnée - pour le temps et sur le lieu des compétitions - en cas de troubles à l'ordre public) ;
  - en accompagnant les fédérations qui souhaitent dans le respect du droit faire **évoluer leurs statuts** et en sollicitant de l'Etat des **moyens renforcés** pour aider les acteurs de terrain confrontés à des cas d'entrisme religieux ou de séparatisme, qui doivent être systématiquement remontés pour être efficacement éradiqués ;
  - en suivant de près les discussions engagées au Parlement sur ces questions pour **se préparer,** le cas échéant, à une évolution de l'état du droit, **sans cesser de promouvoir les valeurs** de mixité, de vivre-ensemble, d'égalité hommes-femmes et d'émancipation qui fondent la pratique sportive.

2. UN ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE ET DE LUTTE CONTRE LES VIOLENCES SEXUELLES

- Elargir le champ d'action de la Commission de déontologie du CNOSF à celui de l'éthique, pour qu'il puisse pleinement agir **en miroir de la "Charte d'éthique et de déontologie du sport français"** adoptée en mai 2022 (paris sportifs, anti-dopage, lutte contre les discriminations, etc.).

- Mobiliser cette nouvelle "Commission d'éthique et de déontologie" du CNOSF pour aider les fédérations à **renforcer leurs comités d'éthique fédéraux ou leur approche de ces sujets** (ex : constitution d'un vivier de référents ou de déontologues, mise à disposition de formulaires type, conception de guides sur la gestion des conflits d'intérêts et la lutte contre la corruption, conseil en matière de constitution de partie civile, etc.).

- Créer (avec une pré-figuration fonctionnelle puis via une disposition législative) **un comité disciplinaire ad hoc au CNOSF** permettant d'assister, **pour la gestion des dossiers de violences sexistes et sexuelles,** les fédérations qui se situent en deçà d'un certain seuil de ressources et sollicitent son intervention. Dans un second temps et par la loi, ce comité pourrait être doté **d'un droit d'évocation** en cas d'inaction manifeste d'une fédération sur un cas de VSS.

- Mieux encourager transversalement **l'expression et l'écoute des victimes,** à travers toutes les instances et procédures (y compris la conciliation) du CNOSF, et se rapprocher des associations de victimes pour porter, avec les fédérations, une action très énergique de **sensibilisation des enfants et des familles** et **de prévention de toutes les formes de violences dans le sport.**

- Apporter un appui méthodologique plus fort aux fédérations pour la montée en puissance du **contrôle d'honorabilité** des bénévoles mais aussi des acteurs qui évoluent de manière régulière en "bord terrain" au contact de nos enfants et doivent à ce titre pouvoir être mieux identifiés et suivis.

3. DES INITIATIVES CONCRÈTES EN MATIÈRE DE SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE

- Répondre à l'attente largement partagée de simplification administrative à la fois pour **nos clubs et nos bénévoles,** et pour nos fédérations dans la relation au ministère ou à l'agence (ex: allègement des formalités documentaires relatives à la charte des 15 engagements éco-responsables, aux dossiers de demandes de subventions pour l'organisation d'événements sportifs, aux projets de performance pour les fédérations qui reçoivent pour la première fois la reconnaissance de discipline de haut niveau, etc.).

- S'appuyer sur **le débat territorialisé** (cf. Partie 3.1) pour faire remonter le "bêtisier" local des excès bloquants de normes ou des injonctions contradictoires induites par les textes ou les requêtes faites aux acteurs du sport et entravant le développement de la pratique.

- Mettre à disposition des fédérations, notamment celles qui ont moins de moyens, un appui spécifique en lien avec la DIGES à la **rédaction des dossiers de candidature auprès des fédérations internationales,** qui ont souvent des cahiers des charges ressemblants pour les événements qu'elles attribuent (hébergement, sécurité, transports, services aux athlètes, prestations médicales, etc.).

4. UN APPUI PLUS COMPLET AUX FÉDÉRATIONS EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

- Renforcer l'offre de **formation** à destination **des élus fédéraux,** tout particulièrement pour les équipes dirigeantes nouvellement élues qui démarrent parfois leur mandat sans assez de points de repère et d'accompagnement, notamment suite à une alternance démocratique.

- Poursuivre les travaux amorcés dans le groupe de travail du CNOSF sur **l'amélioration du statut du dirigeant** associatif non pas dans un but de professionnalisation mais pour mieux répondre aux attentes de nombreuses fédérations sur cette question, en analysant les carences existantes en matière **d'aménagements horaires et de protection sociale des élus** (ex : pas de droits à chômage pour les président(e)s en fin de mandat), qui souvent fragilisent plus encore les "petites" fédérations.

- Assurer un accompagnement spécifique sur demande pour les petites fédérations en matière de **droit du travail et de droit social** : mécénat de compétences, accès à des cabinets ou des viviers possibles de recrutements, mise en place de groupements d'employeurs, appui dans des procédures complexes de licenciements, gestion de cas RH délicats en cas de procédures disciplinaires enclenchées contre des salariés de la fédération en matière de harcèlement ou de violences sexistes et sexuelles, etc.

5. UNE ÉQUIPE D'APPUI DÉDIÉE EN MATIÈRE ÉCONOMIQUE

- Mettre en place, au sein des équipes du CNOSF, une cellule dédiée en matière de **prospection économique** et de **valorisation commerciale,** qui accompagnera les fédérations qui en font la demande dans **la recherche de partenaires et de financements** (sponsoring, mécénat, fonds européens), en donnant la priorité aux plus petites fédérations, à des projets pilotes ou à des initiatives mutualisées entre fédérations (ex: montage de complexes multi-sports innovants).

- Positionner progressivement cette cellule comme **le bras armé du mouvement sportif pour la transformation de ses modèles économiques,** procédant au recensement des bonnes pratiques économiques et servicielles observées sur le terrain (en lien avec les référents fédéraux là où ils ont été désignés), qu'elles soient issues du secteur associatif ou du **secteur marchand,** et à l'identification de **nouvelles sources de revenus** sur lesquelles les fédérations doivent pouvoir tabler pour l'avenir.

- Instruire aussi dans cette équipe la réflexion du CNOSF sur les grandes initiatives susceptibles **d'élargir et de moderniser les vecteurs de financement** de notre secteur (ex : projet de fonds dédié à l'économie sport envisagé par la Banque publique d'investissement en lien avec la BPCE, idée portée par certains experts de Banque solidaire du sport sur le modèle du Crédit coopératif, ou de Fonds d'investissement dans les infrastructures sportives, etc.).

- Se mettre en capacité, à travers les différents départements du CNOSF, de faire remonter des propositions ciblées aux fédérations en matière **d'achats groupés** (assurances, licences informatiques et solutions de cyber-sécurité, achat et location de véhicules, prestations événementielles, outils de communication ou de gestion des données, etc.).

- Créer, pour piloter et coordonner tous ces enjeux au niveau des élus, une **Commission de la Transformation économique** au sein du CNOSF, qui intensifiera le dialogue entre les fédérations, accélèrera la réflexion sur les voies et moyens d'une autonomie plus forte du mouvement sportif sur le plan économique, et pourra passer commande au nouveau Conseil de la prospective (cf. Partie 3.3) d'études spécifiques utiles aux fédérations, en coordination étroite avec son binôme d'élus référents.

6. UNE APPROCHE MODERNISÉE SUR LES ÉQUIPEMENTS

- Promouvoir, pour relancer le développement d'équipements sportifs structurants, de vraies démarches de « **schémas directeurs** » favorisant, en lien avec les services de l'Etat, l'Agence, les collectivités (et notamment l'échelon intercommunal grâce à des projets sportifs locaux bien pensés) et les partenaires privés, **une meilleure programmation** des constructions et **plus de mutualisations des financements et des usages** entre sports aux besoins compatibles, avec la bonne ingénierie de projets pour et entre les fédérations **qui doivent être soutenues en ce sens par la mise en place d'un groupe de travail dédié au sein du CNOSF**.

- Poursuivre, avec l'appui du ministère et de nos fédérations scolaires et universitaires, le dialogue engagé avec les établissements scolaires et les universités pour **une meilleure mutualisation de l'usage de leurs équipements** avec les associations sportives locales, sur la base d'un conventionnement (répartissant les charges et responsabilités) lorsque ces associations sont confrontées à la saturation de leurs capacités, qui de façon générale est à analyser plus finement à travers les territoires.

7. DE MEILLEURS ESPACES ET PRATIQUES DE COLLABORATION

- Renforcer la dynamique des **"mardis des présidents"** en les positionnant sur des sujets d'intérêt **plus stratégiques** pour les président(e)s de fédération (transformation des modèles économiques, club de demain, relation au secteur marchand, stratégies inter-fédérales en matière d'équipements, etc.).

- Opérer grâce aux outils digitaux (messagerie Whatsapp) une vraie animation de la communauté des élus du CNOSF autour de quelques **thématiques d'intérêt commun** (ex : groupe sports urbains / sport en milieu rural / sport santé, etc.) permettant d'alimenter les président(e)s intéressés en contenus et de les relier entre eux, en dépassant les séparations habituelles par "catégories" de fédérations.

- Mettre à l'étude un vrai projet de **"Maison du sport français"** répondant à l'objectif de rassembler, en complément du travail quotidien des équipes et des rendez-vous institutionnels qui continueront de se tenir avenue Pierre de Coubertin, **les forces vives du mouvement sportif et ses partenaires au sens large** (entreprises, start-ups, élus, journalistes, influenceurs, artistes, experts, etc.) dans un cadre **plus ouvert, plus convivial et mieux animé**. Cet espace s'affirmerait comme un **lieu central de rencontres et d'événementiel** (petits déjeuners débats, expositions de photos et d'objets, remises de prix, démonstrations d'innovations, projection de documentaires, etc.), qui deviendrait **attractif pour les athlètes** et permettrait au mouvement sportif de **mieux se retrouver** tout en faisant vivre **les liens entre le sport et la culture**.

3.3 POUR UN CNOSF MODERNE

Être un CNOSF moderne, qu'est-ce que ça veut dire ?

- Un CNOSF qui porte **une vraie vision** pour le sport français et le mouvement sportif ;
- Un CNOSF **conscient** de son environnement **pour ne pas le subir** ;
- Un CNOSF capable de se **projeter vers l'avenir**.

Être un CNOSF moderne, à quoi ça sert ?

- à aider le mouvement sportif à **anticiper les risques** auxquels il est exposé et à saisir les **opportunités** qui s'offrent à lui ;
- à améliorer **l'attractivité** de la structure faîtière du mouvement sportif vis-à-vis des acteurs qui l'entourent (partenaires économiques et institutionnels, pratiquants, jeunes talents, experts et forces vives, etc.), pour mieux servir le sport.

Voici les axes que nous priorisons pour la modernisation du CNOSF.

1. UNE IMPULSION NOUVELLE À LA PROSPECTIVE

- Mettre en place **un Conseil de la prospective, présidé par un binôme homme-femme d'élus référents qui seront entourés d'un noyau dur de personnalités extérieures,** pour impulser un **cycle de travaux, de conférences et de débats** et solliciter, en externe, la contribution d'experts pluridisciplinaires et de grands témoins (chercheurs en STAPS et sciences sociales, partenaires sociaux, représentants de "think tanks", analystes économiques, data scientists, etc.) afin d'éclairer les fédérations et le Conseil d'administration du CNOSF sur :
  - une vision prospective du sport et des clubs à 3, 5, 10 ans ;
  - les nouvelles pratiques sportives, le recrutement et la fidélisation des licenciés ;
  - l'évolution des métiers du sport ;
  - les expériences les plus probantes de transformation, en France comme à l'étranger, sur les équipements, l'expérience fans ou les modèles économiques du sport ;
  - l'impact des grandes mutations contemporaines sur le sport (intelligence artificielle, transition écologique, etc.).

- Clarifier et améliorer **l'articulation** entre l'Observatoire du sport fédéral lancé par le CNOSF en 2022, l'Observatoire national du sport installé par le ministère et l'initiative data.sport de mise à disposition des fédérations de données sur le sport en "open data".

- Créer **le premier "panel sport" du mouvement sportif français** composé, sur la base du volontariat, de groupes représentatifs (licenciés, mais aussi anciens licenciés ou non licenciés issus des bases "opt-in" du Club Paris 2024, arbitres, entraîneurs, bénévoles sportifs, etc.), qui permettra de rendre moins coûteuse et plus autonome la réalisation d'enquêtes, de baromètres et de sondages par le CNOSF et les fédérations, mais aussi de développer des partenariats stratégiques avec les entreprises, les médias et les collectivités pour **le décryptage des tendances d'évolution** du sport et de ses acteurs.

2. UN SOUTIEN À L'INNOVATION ET À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU MOUVEMENT SPORTIF

- Soutenir les projets innovants des fédérations, avec un **"fonds d'amorçage"** à mettre en place au bénéfice des fédérations qui ont des moyens limités (y compris pour l'organisation de "petits" événements qui, en réalité, peuvent représenter beaucoup à l'échelle d'une discipline) ou qui entreprennent des projets en commun (exemple déploiement de logiciels communs pour la gestion des compétitions, expérimentation de l'IA dans l'analyse de la performance athlètes, etc.).

- Constituer **une base de données recensant les start-ups du sport** par catégories de services et labelliser au niveau du CNOSF les solutions les plus probantes pour encourager les collaborations entre la SporTech et le monde fédéral.

- Accompagner l'affirmation de la France comme une place forte du **e-sport**, notamment en prévision des JO de 2027, et avec la double ambition de soutenir l'innovation technologique permettant **"d'augmenter" l'expérience sportive** des pratiquants (comme cela est déjà fait en cyclisme, triathlon, sports mécaniques, etc.) et de favoriser une pratique "hybride" du e-sport (couplant aux jeux vidéos la pratique réelle en clubs de manière à réduire la sédentarité et l'isolement des jeunes).

- Traduire aussi la volonté d'innovation du CNOSF dans sa gouvernance, en faisant évoluer le **Conseil des Jeunes** lancé en 2022 pour faire des propositions innovantes d'évolution du mouvement sportif en faveur de la jeunesse (ex : mise en place d'une licence fédérale mutualisée permettant d'accéder à 4 activités), en substituant à la Commission actuelle une logique plus itinérante, **consistant à aller plusieurs fois par an sur le terrain à la rencontre de jeunes, licenciés ou non, pour les écouter et les interroger sur leur rapport au sport et ce qu'ils attendent de ses acteurs-clés,** en lien avec nos CDOS, nos CROS/CTOS et avec le concours de l'ANESTAPS.

- Créer, avec nos propres outils ou nos partenaires media, **un podcast bimensuel qui parle du sport à 360° et de ses belles histoires.**

3. UN ÉLAN RENFORCÉ À LA FÉMINISATION DES INSTANCES ET DES MÉTIERS DU SPORT

- Continuer à faire monter en puissance le programme de formation des **Femmes dirigeantes** pour atteindre l'objectif fixé par la loi de la parité dans les instances régionales à 2028, tout en étant attentifs aux difficultés spécifiques rencontrées par certaines fédérations pour mieux les accompagner.

- Mettre en valeur, à travers tous les programmes et toutes les communications du CNOSF, des **"rôles modèles" féminins** pour encourager les vocations féminines aux postes à responsabilité.

- Ré-impulser à travers le plus grand nombre possible de fédérations **des plans de féminisation** (cadres techniques, éducateurs, salariés, etc.) et mettre à l'étude, avec les ministères concernés et les partenaires sociaux de la branche sport, le lancement d'**un programme de filière "Sport pour toutes"** (à l'image de ce qui a été fait avec le programme "Tech pour toutes") pour **la féminisation de l'emploi sportif,** qui a partie liée avec la féminisation de la pratique et la visibilité médiatique du sport pro féminin.

4. UN ENGAGEMENT GLOBAL POUR LA PERFORMANCE DURABLE ET LA SÉRÉNITÉ DES ATHLÈTES

- Soutenir **le double projet,** académique et sportif, des athlètes, au niveau du secondaire et au niveau universitaire : en veillant à la **bonne application de leurs droits** (aménagements d'emploi du temps, tutorat, accompagnement individualisé, etc.) ; en encourageant un plus grand nombre d'écoles à ouvrir des voies d'accès privilégiées pour les sportifs de haut niveau ; en sécurisant le respect des engagements pris par l'Etat **pour le développement des sports études ;** et en valorisant plus fortement dans les bilans annuels du CNOSF **les résultats de nos athlètes étudiants dans les grandes compétitions internationales et leur profil.**

- Porter, avec la CAHN, les points de progrès qui restent à apporter à la **protection sociale des athlètes** (couverture plus juste et plus complète du risque maladies professionnelles, effectivité de l'application des indemnités journalières, équité en matière de retraite, etc.).

- Poursuivre la prise en compte de la **parentalité** dans l'accompagnement des membres de nos délégations (athlètes et encadrements) et déployer des dispositifs d'appui concrets pour les plus compétitions les plus importantes, à l'instar de ce qui a été fait lors des Jeux de Paris 2024.

- Faire de la **santé mentale des athlètes** une priorité pendant et après leur carrière, en continuant à favoriser la libération de la parole sur cet enjeu majeur et en leur ouvrant notamment l'accès à la plateforme **« Mon soutien psy »** avec des consultations remboursées au titre de la protection sociale des sportifs de haut niveau et une liste de professionnels élargie aux psychologues du sport.

- S'assurer de la pérennité des aides personnalisées aux athlètes et de la qualité du **suivi socio-professionnel** que coordonne l'Agence pour eux (formations, conventions d'insertion professionnelle avec les entreprises ou conventions d'aménagement vers l'emploi avec un plus grand nombre d'administrations), pour leur apporter la sérénité nécessaire pendant et à la fin de leur carrière.

- Soutenir le déploiement du programme **"Epilogue Bleu"** impulsé par la nouvelle CAHN afin de faciliter l'accompagnement des fins de carrière des athlètes tant sur le plan sportif que médical et mental, social et professionnel.

- Organiser en 2026 avec l'agence, le ministère et les autres partenaires institutionnels pertinents (Cosmos, Afdas, etc.) **des Assises de la reconversion** avec les partenaires économiques du sport et les entreprises qui ont été associées aux Jeux et faciliter **la mise en relation régulière des athlètes** en fin de carrière ou en phase de reconversion avec des chefs d'entreprises, des entrepreneurs, des personnalités de premier plan ou d'autres athlètes ayant réussi leur reconversion dans une logique de **mentorat.**

5. UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉ DES FÉDÉRATIONS SUR L'ENJEU DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

- Veiller à ce que, sur toutes les questions de transition écologique, le sport joue pleinement son rôle mais aussi que les **formalités administratives** de l'adaptation au changement soient minimisées (ex : dans la Charte des 15 engagements) et qu'il y ait une juste **mise en balance** entre les impacts environnementaux et les bénéfices (sanitaires notamment) de la pratique sportive dans les forums de discussion et le calage des réglementations.

- Accompagner les fédérations dans la mise en oeuvre des mesures relevant du mouvement sportif dans le **Plan National d'Adaptation du Sport au Changement Climatique** (réalisation d'études de vulnérabilité, déploiement de programmes de sensibilisation et de formation, définition par les fédérations de nouvelles règles de pratiques adaptées au réchauffement climatique, réflexion sur l'évolution des métiers à risque, etc.).

- Promouvoir **les comportements éco-responsables** (gestion plus raisonnée du stress hydrique, économies d'énergies par des usages plus vertueux, recyclage des déchets, utilisation des transports en commun) auprès de tous les acteurs du sport (licenciés, équipes fédérales, organisateurs et participants aux GESI), en déployant la bonne **pédagogie,** et en s'appuyant sur les athlètes qui ont envie de jouer un rôle **d'ambassadeurs** en la matière et sur des initiatives **qui parlent au grand public et sont à même de le mobiliser** (ex : Grande collecte/"vide-grenier" des articles de sport usés - déjà expérimentée pendant la grande cause 2024 ; réduction tarifaire pour ceux qui viennent aux événements en transport en commun, etc.).

- Mieux positionner le CNOSF sur la réflexion, en lien avec les fédérations internationales et le sport professionnel, sur la **réorganisation des calendriers et des saisons sportives pour réduire l'empreinte carbone des GESI** (qui provient à 80% des déplacements) et réaffirmer la détermination française à promouvoir un modèle de GESI durable et responsable.

6. UN APPUI AU MOUVEMENT SPORTIF POUR MODERNISER SON OFFRE

- Accompagner les fédérations dans le renforcement de leur **offre de sport-santé** (qui viendra enrichir le Médicosport-Santé), en les aidant à affermir les coopérations engagées avec les 500 Maisons Sport Santé et les professionnels de santé qui s'y investissent pour accroître la prescription d'activité physique adaptée (APA) et en intensifiant les échanges avec les pouvoirs publics en vue de la prise en compte des résultats très probants des évaluations médico-sociales sur l'impact de l'APA sur la dépense de santé, y compris à court terme.

- Aider les fédérations à affiner leur stratégie de "conquête" des **publics seniors** en soignant bien davantage notre lien à ce public, y compris via une présence institutionnelle forte du CNOSF en amont, pendant et en suivi du Salon des Seniors.

- Favoriser la montée en puissance du **sport en milieu professionnel** en tissant des coopérations plus rapprochées avec les représentants des grandes entreprises pour mieux faire intégrer cela à l'approche QVT (Qualité de vie au travail), ainsi qu'avec les TPE et les PME dans les territoires pour l'appui à l'organisation par les fédérations de challenges solidaires avec ces entreprises ou à la découverte de nouvelles disciplines ludiques ou faciles à pratiquer en équipes.

- Pour saisir l'opportunité grandissante du **tourisme sportif,** labelliser, en lien avec nos fédérations déjà très investies sur ce champ, les clubs qui voudront développer une expertise sur le sujet et accélérer la coopération inter-fédérale sur cet enjeu qui peut constituer un vrai levier de développement pour les territoires (et les CDOS ruraux), avec un modèle économique durable à la clé.

- Aider les fédérations à prendre toute leur place dans **l'essor des nouvelles pratiques** (sports urbains et sports de nature, sports de glisse et sports extrêmes, nouveaux sports en salle et nouveaux sports de raquettes, etc.) en leur mettant à disposition les bonnes clés de lecture prospective et en les aidant à faire preuve d'une agilité "décomplexée" vis-à-vis des structures du **secteur marchand** déjà positionnées sur ces tendances (décrypter leurs mouvements stratégiques et leurs initiatives commerciales pour s'en inspirer, coopérer le plus intelligemment possible pour la prise de licences mais aussi **affirmer les atouts différenciants du secteur fédéré**).

- Continuer à œuvrer sans relâche pour la pratique sportive des **jeunes publics dans nos clubs** (défense du Pass'Sport, accompagnement des fédérations pour l'aménagement de l'offre de pratiques dans le cadre du dispositif "2h de sport supplémentaires pour les collégiens" dans les zones d'éducation prioritaire, etc.) et nos AS, en contribuant au rapprochement entre **enseignants d'EPS et éducateurs sportifs** et en faisant monter en puissance notre participation aux **programmes éducatifs comme le savoir-nager et le savoir-rouler à vélo** grâce aux fédérations qui s'y investissent.

- Oeuvrer, dans toutes nos actions, à la juste prise en compte des besoins des publics en situation de **handicap** (développement de la pratique et du haut niveau dans le cadre des délégations, soutien à la dynamique des "clubs inclusifs" en lien avec le CPSF et en bonne complémentarité avec nos propres structures localement, encouragement des pratiques mixtes, démonstrations de para-sports et prise en compte pleine et entière de la dimension "accessibilité" dans l'organisation des grands événements, etc.).

- Encourager la dynamique **"clubs engagés" dans l'inclusion sociale par le sport** enclenchée par un groupe pilote de fédérations**,** en aidant les clubs volontaires à faire monter en puissance, avec les têtes de réseaux associatives et nos partenaires du service public de l'emploi, les actions permettant de **repérer, remobiliser et réinsérer les personnes éloignées de l'emploi** en leur redonnant un cap, du lien et de la confiance grâce au sport (opérations de recrutement Stade vers l'emploi, découverte des métiers du sport, invitations à des séances sportives et des événements, etc.).

4 CONCLUSION

DE L'ÉCOUTE, UNE AMBITION PARTAGÉE ET L'ÉNERGIE DU COLLECTIF

ÉCOUTE ET CONSIDÉRATION POUR CHAQUE FÉDÉRATION

Depuis le premier jour, j'ai placé ma campagne **sous le signe de l'écoute**. J'ai eu à cœur d'aller à la rencontre de toutes les présidentes et de tous les présidents - des fédérations olympiques, des fédérations sportives nationales, des fédérations multisports ou affinitaires, des fédérations scolaires et universitaires, des membres associés et de la CAHN - et de travailler avec eux sur ce programme dans le cadre d'ateliers participatifs, d'échanger par petites groupes de fédérations aux enjeux comparables ainsi qu'avec les présidentes et les présidents des CDOS, des CROS et des CTOS. Et ce n'est pas fini !

Tous ces moments m'ont beaucoup apporté **et notre programme aujourd'hui reflète à la fois la richesse et les convergences de ces échanges.**

Cette écoute, si je suis élue présidente, je la conserverai à chaque instant de mon action et ferai preuve **d'une égale considération pour toutes les fédérations,** olympiques et nationales, affinitaires et omnisports, scolaires et universitaires, et pour chaque membre associé.

Parce que pour moi, **il n'y a pas de petites fédérations, pas de petites disciplines, pas de petites compétitions ; quand on s'occupe de sport, il n'y a pas de petites responsabilités.**

Je saurai aussi tenir compte de **la réalité très hétérogène des moyens des fédérations pour qu'elles ne soient pas toutes l'objet des mêmes exigences,** pour que les moins dotées (en budget et/ou en effectifs) se voient proposer de la part du CNOSF plus de soutien, d'agilité et de pragmatisme, plus de solutions de mutualisation aussi, et moins de formalités administratives.

Et dans le même temps, je ferai grandir **la collaboration entre les fédérations** qui aspirent à plus de partage, mais aussi **vivre le débat** au sein de notre institution et entre le mouvement sportif et ses partenaires publics et privés.

UNE AMBITION PARTAGÉE

Pour cette présidence, je veux avoir de l'ambition. **Et pour ce cycle qui s'ouvre, je veux que nous ayons ensemble de l'ambition.** Je l'ai dit, le sport est un bien commun qui mérite une place beaucoup plus centrale dans la société. Et pour qu'il l'obtienne, nous savons qu'il doit lui-même continuer **d'évoluer, de se fortifier, de se transformer.**

Et nous devons avoir l'audace de l'y aider. C'est notre responsabilité collective ; elle est d'ailleurs enthousiasmante.

Nous savons que le sport doit être exemplaire partout où existent des enjeux de protection des pratiquants, des athlètes et des autres forces vives du sport, qu'il s'agisse de nos arbitres, de nos éducateurs ou de nos bénévoles.

Nous savons aussi que **le sport doit progresser avec son temps** et prendre toute sa part dans la réponse aux grands défis contemporains qui marquent la vie de notre société.

Et nous savons que le mouvement sportif, tout en défendant de manière aiguisée ses intérêts pour que le sport ne soit pas la variable d'ajustement d'arbitrages budgétaires qui restreignent déjà trop l'importance qu'il mériterait d'avoir, **doit s'adapter au contexte** que connaît aujourd'hui notre pays. Il ne doit pas subir son environnement, mais en tenir compte pour **retravailler aussi les voies et moyens de son autonomie.**

L'ÉNERGIE DU COLLECTIF

Si je suis élue, je mettrai toute mon énergie dans la mise en œuvre de ce programme pour un CNOSF fort, utile et moderne. Avec **l'esprit d'équipe** qui m'a toujours animée. **Donc avec vous tous, sans distinction, avec la nouvelle gouvernance** qui sera installée en suivi de l'Assemblée générale élective, **et avec toutes les équipes du CNOSF**.

Nous avons 4 ans pour agir. Et ce programme sera décliné d'ici septembre en une **feuille de route opérationnelle partagée**, construite avec ce collectif. Celle-ci sera **phasée, comme pour nos 20 mesures phares** (cf. ci-après), avec les "petites victoires" que nous irons chercher au fil des mois. Elle sera également budgétée, à la lumière des arbitrages qui auront été rendus d'ici là sur la Convention qui lie le CNOSF au ministère, une budgétisation visant à faire le meilleur usage de nos ressources et qui tiendra compte de celles issues de **l'accord marketing conclu avec le comité d'organisation Alpes 2030** ainsi que de la part du **boni de liquidation des Jeux de Paris 2024 revenant au CNOSF pour le soutien aux projets de développement du sport.**

Dans nos échanges des dernières semaines, **j'ai entendu les inquiétudes de chacun**. **Ces inquiétudes, je les comprends ; je les partage souvent, et j'ai veillé à ce qu'elles fassent l'objet de réponses aussi concrètes que possible dans ce programme.**

Mais j'ai aussi senti dans ces échanges un collectif d'hommes et de femmes **toujours aussi passionnés et incroyablement engagés** dans leur mission. Convaincus dans leur chair de l'importance de celle-ci. Et que **le moment est venu de surmonter les difficultés qui empêchent encore de donner au sport la place qu'il mérite dans notre société.**

Cette énergie, cette envie collective d'avancer, c'est un ressort qui doit nous permettre de continuer à porter **l'élan de Paris 2024, dont nous sommes toutes et tous les héritiers. Et de préparer 2030 dans l'unité** pour que ces Jeux-là soient, à nouveau, une immense fête pour notre pays, un moment de rayonnement des sports d'hiver et un progrès pour le sport.

D'ici là, ensemble, nous allons nous battre. Pour faire émerger **un CNOSF fort, utile et moderne,** au service des fédérations. **Et pour que le sport soit préservé, respecté et encouragé. Nous aurons des vents contraires, mais nous y arriverons. Ensemble.**

5 NOS 20 MESURES PHARES
ET LEUR TIMING CIBLE

Un CNOSF fort

1. Organiser une grande **consultation territorialisée** sur **"L'avenir du sport et le club de demain"**, avec l'objectif de consolider, à l'issue d'un temps fort national de synthèse, nos priorités d'action ainsi que nos demandes et recommandations vis-à-vis des pouvoirs publics dans un **"Livre Blanc du sport français"** *(mi-octobre 2025 - fin février 2026)*

2. Replacer nos **CROS, nos CDOS et nos CTOS au coeur de notre stratégie**, dans une logique **"un seul CNOSF"** *(jalon clé : séminaire des Territoires d'octobre 2025)*

3. Assurer un **soutien actif au bénévolat** à travers une **meilleure animation de la communauté** des bénévoles du sport français - *dès les célébrations des Jeux de cet été* - et une **reconnaissance plus tangible de leur apport exceptionnel** *(reprise de contacts dès l'été 2025 avec le ministère chargé des solidarités pour porter nos demandes)*

4. Proposer, pour nourrir l'héritage, un nouveau rendez-vous sportif fédérateur **pour la jeunesse de notre pays,** grâce à deux compétitions :
   - **Les 1ers "Jeux français de la jeunesse sportive" pour les collégiens et lycéens,** compétition multisports par équipes dans les territoires, associant disciplines d'été et d'hiver et incluant aussi des jeunes en situation de handicap, avec une phase finale à l'INSEP *(entre la Fête du sport du 14 septembre 2027 et la SOP du printemps 2028)*
   - **Le grand "Challenge sportif inter-étudiants",** institué pour la 1ère fois en 2024 et que nous souhaitons pérenniser tous les quatre ans en amont des Jeux d'été, dans une logique multisports associant universités et grandes écoles *(mai/juin 2028)*

5. Pour mieux marquer l'apport citoyen du mouvement sportif, participer de façon active et impactante à tous les **grands temps forts de mobilisation de la société** (journées de lutte contre les discriminations, contre les violences faites aux femmes, pour le développement durable, le bénévolat, etc.) en faisant de **vrais jalons d'engagement** et de **restitution des progrès** faits sur ces questions par (ou pour) le mouvement sportif *(prochaines échéances du 25 novembre avec un angle VSS et du 5 décembre pour le bénévolat)*

6. Créer un **"Fonds d'urgence clubs"** qui serait porté par le CNOSF pour venir au soutien des clubs amateurs en cas de **circonstances adverses exceptionnelles** sans se substituer aux mécanismes assurantiels *(début 2026)*

Un CNOSF utile

7 Mieux venir au soutien des fédérations et des clubs confrontés à des **difficultés spécifiques sur la laïcité,** notamment en rendant plus clair son cadre d'application et en accompagnant les fédérations souhaitant faire évoluer leurs statuts, sans cesser de promouvoir les valeurs de mixité, de vivre-ensemble, d'égalité hommes-femmes et d'émancipation qui fondent l'ADN du sport *(dès juillet 2026)*

8 Transformer l'actuelle "Commission de déontologie" du CNOSF en une **"Commission d'éthique et de déontologie"** et créer à côté un **comité disciplinaire ad hoc** permettant d'assister, **pour la gestion des dossiers de violences sexistes et sexuelles,** les fédérations qui se situent en deçà d'un certain seuil de ressources et sollicitent son intervention *(préfiguration à l'automne 2025 ; nécessité ensuite d'une disposition législative pour la création du comité disciplinaire)*

9 Faire remonter, dans une volonté de **simplification administrative**, les **excès bloquants de normes ou les injonctions contradictoires** induites par les textes ou les requêtes faites aux acteurs du sport dans le cadre de la consultation des territoires *(mi-octobre 2025 - fin février 2026)*

10 Mettre en place une cellule d'appui dédiée à la **prospection économique,** qui accompagnera les fédérations qui en font la demande dans **la recherche de partenaires et de financements,** en donnant la priorité aux plus petites fédérations, à des projets pilotes ou à des initiatives mutualisées entre fédérations *(mise en place dès septembre 2025)*

11 Créer une **Commission de la Transformation économique** au sein du CNOSF, qui intensifiera le dialogue entre les fédérations sur cet enjeu et accélèrera la réflexion sur les voies et moyens d'une autonomie plus forte du mouvement sportif sur le plan économique *(installation septembre 2025, 1er cadre d'action stratégique défini en fin d'année 2025 puis rendez-vous récurrents pour suivre la feuille de route qui aura été fixée)*

12 **Favoriser une meilleure programmation** des équipements sportifs et **une mutualisation plus efficace des financements et des usages** entre sports aux besoins compatibles, en lien avec l'Etat, l'Agence, les collectivités et les partenaires privés, avec la bonne ingénierie de projets pour les fédérations qui doit être soutenue par la mise en place **d'un groupe de travail ad hoc** *(enclenchement dès l'été des discussions dans le cadre de la concertation annoncée par le ministère, mise en place en septembre du GT du CNOSF)*

13 Mettre à l'étude un vrai projet de **"Maison du sport français"** répondant à l'objectif de rassembler, en complément du travail quotidien des équipes et des rendez-vous institutionnels qui continueront de se tenir avenue Pierre de Coubertin, **les forces vives du mouvement sportif et ses partenaires au sens large** dans un cadre **plus ouvert, plus convivial et mieux animé** *(lancement officiel de la réflexion en CA à la rentrée 2025, cible d'ouverture du lieu à l'été 2026)*

Un CNOSF moderne

14 Mettre en place un **Conseil de la prospective,** présidé par un binôme homme-femme d'élus référents qui seront entourés d'un noyau dur de personnalités extérieures, pour impulser un **cycle de travaux, de conférences et de débats** sur les évolutions du sport, de ses acteurs et de ses métiers *(installation officielle ciblée pour les voeux au mouvement sportif de janvier 2026)*

15 Faire évoluer le **Conseil des Jeunes,** lancé en 2022 pour faire des propositions innovantes d'évolution du mouvement sportif en faveur de la jeunesse, en substituant à la Commission actuelle une logique plus itinérante pour aller plusieurs fois par an à la rencontre de jeunes sur le terrain et recueillir leurs attentes et propositions. *(à partir de l'automne 2025)*

16 Mettre à l'étude le lancement d'**un programme de filière "Sport pour toutes"** (à l'image de ce qui a été fait avec le programme "Tech pour toutes") pour **la féminisation de l'emploi sportif** *(à partir de l'automne 2025)*

17 Faire du **bien-être et de la santé mentale des athlètes** une priorité pendant et après leur carrière et veiller notamment à leur ouvrir l'accès à la plateforme "Mon soutien psy" avec des consultations remboursées au titre de la protection sociale des SHN *(demande à formuler à la Santé en prévision de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2026)*

18 Assumer pleinement nos **responsabilités et notre contribution à la transition écologique** (PNACC, maîtrise des coûts énergétiques, promotion des comportements éco-responsables, modèle vertueux de grands événements…), avec les bons équilibres pour **préserver au mieux la pratique** et alléger les **formalités administratives** entourant nos actions de mise en conformité ou de transformation *(en continu)*

19 Aider le mouvement sportif à prendre toute sa place dans **l'essor des nouvelles pratiques (sports urbains, sports de nature, sports extrêmes, etc.) et à saisir les relais de croissance (sport-santé, seniors, sport en milieu professionnel, tourisme sportif, etc.)** grâce aux bonnes clés de lecture prospective et à une approche mêlant ouverture et capacité de différenciation face aux structures du **secteur marchand** déjà positionnées sur ces tendances *(en lien avec la commission "Transformation économique" et le timing qui sera donné à ses travaux)*

20 Encourager la dynamique **"clubs engagés" dans l'inclusion sociale par le sport** en aidant les clubs volontaires à faire monter en puissance les actions permettant de **repérer, remobiliser et réinsérer les personnes éloignées de l'emploi** en leur redonnant un cap, du lien et de la confiance grâce au sport *(dès l'été 2025)*

6 TABLE DES MATIÈRES

Edito : Amélie Oudéa-Castéra, le mouvement sportif au cœur P 3

1. **Introduction** : Un moment inédit - et décisif - pour le sport français P 5

2. **Notre vision** : Aider le mouvement sportif à s'affirmer comme la clé de voûte d'une grande nation sportive P 7

3. **Notre programme** : Pour un CNOSF fort, utile et moderne P 12

3.1 **Pour un CNOSF fort** P 13
- Une voix qui porte dans le débat public
- Une maison riche de sa diversité mais unie
- Un soutien actif au bénévolat sportif
- Une capacité à faire rayonner les valeurs du sport et de l'olympisme
- Un appui à la robustesse économique des fédérations et des clubs
- Un lien fort aux athlètes
- Un acteur engagé pour la réussite de nos grands rendez-vous sportifs
- Une institution plus influente à l'international

3.2 **Pour un CNOSF utile** P 19
- L'amélioration de la veille institutionnelle et du conseil juridique aux fédérations
- Un accompagnement renforcé en matière d'éthique et de lutte contre les violences sexuelles
- Des initiatives concrètes en matière de simplification administrative
- Un appui plus complet aux fédérations en matière de ressources humaines
- Une équipe d'appui dédiée en matière économique
- Une approche modernisée sur les équipements
- De meilleurs espaces et pratiques de collaboration

3.3. **Pour un CNOSF moderne** P 23
- Une impulsion nouvelle à la prospective
- Un soutien à l'innovation et la transformation numérique du mouvement sportif
- Un élan renforcé à la féminisation des instances et des métiers du sport
- Un engagement global pour la performance durable et la sérénité des athlètes
- Un accompagnement adapté des fédérations sur l'enjeu de la transition écologique
- Un appui au mouvement sportif pour moderniser son offre

4. **Conclusion** : De l'écoute, une ambition partagée et l'énergie du collectif P 28

5. **Nos 20 mesures phares (et leur timing cible)** P 30

6. **Table des matières** P 33

7. **Remerciements** P 34

7 REMERCIEMENTS

Je souhaite exprimer toute ma gratitude **à toutes les présidentes et tous les présidents de fédération, des membres associés et des CDOS, CROS et CTOS** pour le temps qu'ils m'ont consacré depuis le début de cette campagne, pour la qualité de nos échanges et pour la manière dont ils ont su me partager **leurs attentes, leurs convictions et leurs espoirs.**

Je veux aussi remercier tout particulièrement les fédérations **qui ont rendu ma candidature possible,** toutes celles qui **la soutiennent** depuis plusieurs semaines et celles qui, suite au Grand Oral de campagne et à la publication de ce programme, auront je l'espère envie de s'y rallier.

Plus largement, j'ai à cœur, à l'occasion de cette publication, de saluer **tous nos bénévoles, nos éducateurs et nos arbitres** qui font vivre le sport à travers nos fédérations, nos territoires, nos ligues, nos comités, nos clubs et nos événements sportifs, qu'ils soient petits ou grands. Leur apport à notre nation est inestimable. Comme celui de nos athlètes, qui la font briller.

Merci enfin à ma petite mais valeureuse **équipe de campagne** qui, y compris parfois depuis des terres reculées, m'encourage et s'investit pour m'épauler avec une générosité qui n'a d'égal que la force de notre amitié.

A vos côtés, je veux être...

UNE PRÉSIDENTE ENGAGÉE

POUR UN CNOSF FORT, UTILE ET MODERNE