

**RAPPORT DE LA MISSION RELATIVE AUX CONSEILLERS TECHNIQUES SPORTIFS**

**SYNTHESE DES CONTRIBUTIONS**

**AGENTS EN DRJSCS ET ENTRAÎNEURS NATIONAUX**

Les tiers de confiance ont remis, le 4 décembre dernier, à Madame la ministre des sports leur rapport sur la mission relative aux cadres techniques sportifs.

Ce rapport formule :

- 5 recommandations :
  - Réunifier la ligne managériale en confiant le pouvoir hiérarchique sur les CTS aux DTN
  - Créer une vraie DRH moderne, capable d'offrir ses services aux fédérations souhaitant mutualiser cette fonction pour l'ensemble de ses cadres
  - Rendre le statut et le cadre d'emploi des Entraîneurs Nationaux plus attractif
  - Améliorer la formation des CTS par la création d'une École des cadres ouverte sur le monde académique
  - Instituer une autorité indépendante pour recevoir et instruire les alertes éthiques de tous les cadres du sport.
- et 3 scénarii :
  - 1 : un aménagement marginal avec ou sans changement de pilote
  - 2 : un resserrement du corps de fonctionnaires lissé dans le temps
  - 3 : la mise en extinction progressive du corps de fonctionnaires

Comme demandé par Madame la ministre des sports, une large consultation des agents sur le rapport a été organisée. Les DRJSCS ont conduit cette consultation en y associant tous les professeurs de sport/CTPS (CTS, CAS et parfois, les agents en établissement).

La direction des sports a organisé cette consultation auprès des entraîneurs nationaux.

Cette note présente une synthèse de ces contributions, réalisée par la direction des sports.

### **1. Les agents en DRJSCS (CTS et CAS)**

Le directeur des sports, par mail du 6 décembre 2019, a invité les directeurs régionaux de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale à organiser une concertation avec les CTS relevant de leur autorité (CTN et CTR) et plus largement avec l'ensemble des personnels techniques et pédagogiques exerçant sur leur territoire de compétence (services et établissements).

Toutes les directions régionales ont transmis à la direction des sports leur contribution sous la forme d'un tableau de synthèse des observations des agents consultés sur les 5 recommandations et les 3 scénarii du rapport et parfois d'une note d'accompagnement.

Cette consultation a permis aux agents du ministère d'affirmer certaines positions :

- Un attachement farouche au statut de fonctionnaire pour les CTS, considérant que ce statut apporte une garantie en termes d'éthique, d'impartialité et de réserve.
- Les cadres consultés dénoncent la méthodologie du rapport et un diagnostic imprécis et superficiel. Ils ont également relevé l'absence de prise en compte des territoires, de l'opinion des CTS en région, du rôle des directions régionales dans l'animation des CTS dont ils assurent la gestion RH de proximité. De plus, certains directeurs régionaux mettent en lumière le fait de ne pas avoir été entendus par les auteurs du rapport, ce qui selon eux limiterait leur appréhension du sujet.

- Les agents concernés estiment que leur gestion pourrait être améliorée (pour gagner en efficacité et en efficacie) en renforçant le lien entre DTN (autorité fonctionnelle) et chef de service (autorité hiérarchique). Ils se montrent très défavorables à une unification de ces fonctions et à son exercice par le DTN. Ils considèrent que les DTN manquent de temps pour gérer cet aspect et que cela entraînerait des dérives importantes : réduction des missions liées à la mise en œuvre des politiques publiques dans leur lettre de missions, isolement des CTS vis-à-vis des CAS, plus de médiation possible en cas de difficulté entre CTS et DTN.
- La fonctionnalité de CTS-WEB pourrait être augmentée afin d'améliorer la gestion des CTS et renforcer le lien entre autorité fonctionnelle et autorité hiérarchique.
- Les scénarii proposés ont été considérés comme réducteurs et pour certains agents inacceptables, puisque basés sur un diagnostic erroné et en décalage avec la réalité.
- Les agents émettent un avis favorable sur une DRH modernisée, mais celle-ci doit permettre le maintien d'une autorité de proximité notamment pour les territoires d'outre-mer. Cette DRH doit faciliter, encourager et préparer les mobilités fonctionnelles entre les différentes facettes du métier de cadre technique : en fédération, dans l'entraînement ou autre, en service ou en établissement. La plupart des retours mettent en avant la nécessité de conserver un lien fort avec les autres réseaux (services et établissements) afin d'éviter un isolement des CTS.
- Ils accueillent sans réserve l'installation d'une école des cadres.
- Il ressort également des contributions que l'agence nationale du sport (ANS) n'est pas correctement perçue, compte tenu de sa création récente. Son action sur le territoire n'est pas connue et reconnue par les CTS. De plus, une grande majorité des CTS considère que l'ANS se positionne uniquement sur la haute performance sportive.
- Enfin, ils émettent un avis très partagé sur le besoin de rendre le statut d'entraîneur national plus attractif, car certains CTS pointent qu'avec les contrats PO/HN et le complément de rémunération fédéral ce statut l'est déjà dans de nombreuses fédérations. D'autres avancent le besoin non couvert pleinement actuellement de conserver les entraîneurs à fort potentiel en France, dans un contexte de très vive concurrence internationale.

Il ressort de ces retours d'enquête que les cadres techniques sont favorables à une évolution du système (scénario 1) et défavorables à l'extinction progressive du corps de fonctionnaires CTS (scénario 3) ou à un resserrement du nombre de CTS tel que décrit dans le rapport (scénario 2).

L'école des cadres semble être une proposition fédératrice qui correspond à un réel besoin.

## **2. Les entraîneurs nationaux (EN)**

### **Cinq tendances générales ressortent du sondage des EN**

*(Sondage en ligne : 42 répondants, dont 30 se sont identifiés et appartenant à 20 fédérations différentes).*

#### **➤ Une position paradoxale des agents selon 3 axes.**

D'une part, s'affirme une position de principe autour du maintien du mode de gestion actuel : agents de l'état exerçant leurs missions auprès des fédérations mais en poste dans les services de l'Etat.

D'autre part, ressort l'indication claire et majoritaire de la nécessité d'une réforme de la gestion RH autour du management des agents, du suivi et de l'accompagnement en ressources humaines, de la formation professionnelle et d'un interlocuteur unique pour les questions d'éthique.

**Enfin, s'exprime la nécessité d'un redéploiement des postes des agents de l'Etat sur certains « métiers » clefs (régaliens) des CTS avec l'acceptation plus ou moins explicite de l'ouverture des autres métiers à des contrats de droit privé au sein des fédérations.**

➤ **Défiance vis-à-vis du mouvement sportif et fortes réserves vis-à-vis de l'ANS.**

Le rattachement et/ou le détachement des agents au sein des fédérations ou du CNOSF est clairement rejeté. Cela exprime une très forte défiance autour des capacités du mouvement sportif à manager et gérer les CTS, ainsi qu'à piloter seul les projets techniques et à respecter les priorités et enjeux stratégiques de l'Etat. Cette défiance porte à la fois sur les choix politiques, le respect de règles éthiques et déontologiques, les moyens humains et financiers, les compétences des dirigeants.  
« *Nous sommes soumis aux aléas des petites politiques fédérales* ».

La place de l'ANS dans le positionnement des CTS fait également l'objet d'un rejet. Beaucoup ne comprennent pas clairement sa place dans le système sportif, d'autres considèrent que ce n'est pas son rôle, certains pensent qu'elle n'en a pas les compétences et les moyens et surtout la majorité considère son approche trop centrée sur la haute performance et trop nationale pour pouvoir prendre en compte les autres dimensions du métier, et en particulier les priorités de l'Etat ou les besoins du terrain dans la gestion des CTS.

➤ **Unanimité autour de la mise en place d'une nouvelle gestion RH des CTS.**

Tous les retours s'accordent sur la nécessité d'une véritable évolution dans la gestion RH des CTS à quatre niveaux :

1- Unifier la ligne managériale

« *Une ligne managériale claire et l'ensemble du collectif des CTS aligné sur les mêmes objectifs permettrait une meilleure efficacité et lisibilité de l'action de tous.* »

Les témoignages sont très clairs sur les difficultés liées à un manque de cadrage des missions et des activités des CTS qui les laisse livrés à eux même et sans aucune orientation dans leur travail. Ils appellent très nettement à la mise en place d'un pilotage fort par le DTN de l'ensemble des CTS de sa fédération avec une autorité très renforcée et des moyens. Mais cette évolution ne concerne pas le volet de la gestion des statuts et des carrières des agents et devra se faire avec une structure RH forte hors de la fédération.

2- Une gestion RH unique, centralisée et complète des situations des agents

« *La seule difficulté est ce sentiment de "vide" en ce qui concerne la gestion RH* »

Tous les témoignages mettent en avant les manques et les lacunes de la gestion RH, notamment dans : le suivi des statuts et des situations (entretiens, évaluations, promotions...), l'accompagnement professionnel et le coaching dans la carrière et les postes, l'accompagnement à l'évolution professionnelle et à la mobilité de carrière, les informations et la gestion des droits et situations sociales, l'accompagnement et la gestion des recrutements et affectations, la reconnaissance des compétences et le suivi des viviers....

L'attente d'un service RH dédié aux CTS est très forte. Son positionnement est très clairement souhaité à la direction des sports autour d'un service ayant les compétences pour cela mais qui devra également être présent sur le terrain et travailler en proximité avec les agents pour répondre à leurs besoins individuels (rencontres, entretiens, visites...).

3- Une formation professionnelle des CTS renforcée, adaptée et coordonnée

Les prises de position individuelles mettent toutes en avant l'importance du développement de la compétence par la formation professionnelle. L'idée d'une Ecole des cadres s'adressant à tous les agents et également aux cadres fédéraux est plébiscitée.

La formation actuellement proposée n'est pas critiquée ou contestée et apparaît satisfaisante mais elle rencontre des limites que l'Ecole devra lever. Outre le manque de temps professionnel pour se rendre en formation pour lequel des solutions devront être trouvées, sont relevés :

- La nécessité d'une offre davantage centrée sur les métiers plutôt que sur des thématiques,

- Le besoin d'une individualisation des cursus et des offres (bilan de compétence individuel réguliers et plan de formation adapté).
- Le besoin d'accompagnement individuel et d'espaces d'échange avec des pairs.
- La mise en place de cadres de formation plus adaptés (à distance, soutien par un remplaçant...).
- La nécessité de la transversalité des formations et de la diversité des stagiaires pour le partage des savoirs et savoirs faire
- Les limites du financement des formations (déplacements et hébergement) par les budgets fédéraux.

#### 4- Un interlocuteur unique, neutre et spécifique sur les questions d'Ethique

Le besoin n'est pas identifié par tous, mais l'essentiel des agents s'accordent sur l'idée d'un interlocuteur expert et neutre, hors du monde fédéral, qui puisse répondre aux questions d'ordre éthique. Son placement à la DS est assez clairement plébiscité, avec comme indication qu'il soit neutre et hors de la gestion des postes ou du suivi des fédérations.

#### ➤ **Des idées et des observations originales.**

Les agents font ressortir quelques idées fortes et/ou originales autour des 3 scénarii proposés :

- L'importance de l'appartenance à un corps unique et transversal qui permet à la fois le partage des compétences ou des solutions dans la résolution des problèmes et une vision transversale commune des enjeux du sport. Le risque d'un détachement ou d'une gestion par les fédérations étant un fonctionnement en silo et un appauvrissement des ressources humaines.
- L'un des avantages identifiés dans le système actuel est la mobilité et la mutualisation des agents sur les territoires qui permet de transférer des expériences et des solutions d'une fédération à une autre et d'un territoire vers un autre. Cet élément met en avant la polyvalence des agents de l'Etat dans le pilotage et la mise en œuvre des politiques publiques.
- Compte tenu de la disparité des situations et des politiques des différentes fédérations, le détachement ou le recrutement de CTS dans les fédérations risque de faire perdre la cohérence globale et nationale en créant des disparités selon les disciplines et les territoires dans la mise en œuvre des politiques sportives.

En conclusion, les entraîneurs nationaux s'avèrent plutôt favorables au scénario 1 (hors variante 1b) et rejettent catégoriquement le scénario 3.

Les analyses portées sur le scénario 2 sont plus divergentes, des entraîneurs nationaux n'excluant pas une évolution du statut des agents positionnés sur certains métiers au sein des directions techniques nationales.