



# MISSION RELATIVE AUX CONSEILLERS TECHNIQUES SPORTIFS

Yann CUCHERAT

Alain RESPLANDY-BERNARD

avec l'appui de Fabien CANU, inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche



Paris, le 4 décembre 2019

Madame la ministre,

Le 17 juin dernier, vous nous avez confié la mission d'animer une concertation sur « *les métiers, la nature des missions, les évolutions de carrière, le positionnement et l'efficience des moyens humains de l'État au service du sport* », dans un contexte de blocage du dialogue sur une éventuelle réforme de la gestion des conseillers techniques sportifs (CTS).

La fuite, en août 2018, de la lettre plafond pour le budget 2019 du ministère des sports et du projet de détacher d'office 1 600 cadres techniques sportifs vers les fédérations d'accueil a créé une situation délétère pour l'ensemble du sport français depuis maintenant seize mois. Cette crise des CTS s'explique d'abord par une gestion du projet de réforme défailante : absence de diagnostic partagé sur le besoin de réforme, absence de chef de projet, fuite d'un document purement budgétaire, absence de sens donné à la réforme, absence d'accompagnement humain, etc. Mais, la force de cette crise tient avant tout au hiatus, perçu ou réel, entre les perspectives ouvertes par l'attribution des jeux olympiques et paralympiques 2024 à la France et l'engagement des pouvoirs publics auprès du mouvement sportif français. Dès lors, une sortie de crise ne peut passer que par **la réaffirmation forte, symbolique et concrète à la fois, par les plus hautes autorités de l'État, de la place du sport dans le projet national.**

Dans le cadre de notre mission, nous avons rencontré près de 90 personnes, analysé les nombreux rapports (parlementaires, conseil d'État, inspection, etc.) écrits sur la gestion des CTS et reçu de multiples contributions formulées à l'occasion de notre mission ou lors des tables-rondes sur la réforme de la gouvernance du sport. Pour ce travail d'ampleur, nous avons reçu l'appui décisif d'un inspecteur général de la jeunesse et des sports, Fabien Canu, que nous tenons à remercier pour son apport et son investissement. L'ensemble de ces témoignages et de ces contributions montre le formidable engagement des différents acteurs du sport français. Ils peuvent avoir des vues diamétralement opposées quant à l'organisation souhaitable du sport français. Mais ils ont tous en commun une passion pour le sport, c'est la moindre des choses, et surtout la conviction que le sport est bien plus qu'une activité physique ou de loisir, que c'est une école du dépassement de soi, la recherche du bien-être, une ouverture aux autres dans le respect des individus, un apprentissage des règles et de la vie en société, un facteur d'intégration et de promotion des talents dans leur diversité. Bref comme l'a dit le pape François dans son discours aux membres du Comité Olympique Européen de 2013, « *le sport est un instrument puissant pour la croissance intégrale de la personne humaine* ».

Pourtant, les acteurs du sport ont, sûrement à tort, l'impression que l'État considère le sport comme une activité annexe, une politique publique périphérique dont il voudrait se débarrasser et les Jeux comme une immense opération de divertissement collectif. L'État doit au contraire réaffirmer la place qu'il entend donner au sport dans les politiques d'éducation, d'intégration, de développement

économique, de santé, de rayonnement international de la France... **Une part du vivre ensemble se joue dans la politique du sport et c'est ce qui doit être réaffirmé avec force.**

En même temps, cette crise est l'occasion de résoudre durablement la question de l'adaptation du modèle français d'organisation du sport à la transformation profonde qu'a connu le sport de haut niveau, question récurrente depuis les jeux d'Atlanta (1996) et jamais correctement résolue. À ceux qui estiment que la question aurait dû être repoussée à après 2024, nous répondons qu'il vaut mieux aborder la question de front, évaluer les options et trancher au cours de cette année 2019, plutôt que continuer des arbitrages budgétaires au fil de l'eau dans un flou stratégique qui pèse sur tous les acteurs sportifs et qui laisseraient le sport français dénudé après 2024. Si la création de l'agence nationale du sport (ANS) a été l'occasion d'affirmer une volonté de donner plus d'autonomie au mouvement sportif et d'en faire l'acteur de son propre développement, l'État n'a pas réellement clarifié le rôle qu'il entend jouer une fois cette autonomisation mise en place. Avant de pouvoir examiner sereinement les leviers dont l'État dispose pour mener son action, il faut au préalable **trancher la question de la légitimité et du rôle de l'État dans le sport.**

Cette question doit être posée, contrairement à ce que peuvent affirmer certains défenseurs du modèle français. Le fait que le sport soit un service public ne va pas de soi. D'autres modèles existent, à l'instar de celui des États-Unis à qui il peut être fait des reproches mais pas celui de ne pas être efficace pour gérer le haut niveau et produire des médailles olympiques.

Avec la création de l'agence nationale du sport, dont l'existence semble aujourd'hui acceptée par une très large majorité, et la volonté gouvernementale de donner plus d'autonomie au mouvement sportif, l'État n'a plus vocation à agir à la place du mouvement sportif. Néanmoins, nous pensons que **l'intervention de l'État dans le sport reste légitime et souhaitable.** Outre l'accompagnement de la montée en puissance des acteurs sportifs, qui sera nécessairement différenciée et plus ou moins rapide selon les secteurs et les disciplines, il nous semble que ce rôle pourrait s'articuler autour de quatre missions :

- être **garant de la place du sport dans le projet national**, en veillant à ce qu'il ait sa place dans diverses politiques publiques transverses : éducation, santé, intégration, rayonnement international...;
- être **gardien de l'éthique** : éthique des compétitions mais aussi intégrité et sécurité des pratiques, éthique de la gouvernance du mouvement sportif, respect des valeurs de la République dans le sport ;
- être **promoteur d'une certaine solidarité** territoriale, entre disciplines sportives et entre secteurs professionnel et amateur, en corrigeant par des interventions ciblées ce qui lui paraît être des déséquilibres excessifs ;
- être **partenaire du développement du sport** : partenaire en appui du mouvement sportif devenu leader, partenaire exigeant soucieux que l'argent public investi dans le sport, tant dans le développement de la pratique, la formation des encadrants ou dans la haute performance, ait un impact maximal.

Ces quatre missions ont vocation à s'incarner dans le partenariat stratégique que l'État doit passer avec chaque fédération, olympique ou non olympique. Elles sont au cœur de l'agrément par l'État

des fédérations participant au service public. Elles doivent structurer les conventions d'objectifs, instrument principal de l'action de l'État vis-à-vis des fédérations, via l'opérateur qu'est l'ANS.

Cette clarification de la mission de l'État doit s'accompagner d'une clarification du rôle des différents intervenants publics. La création de l'agence nationale du sport n'a pas été, à ce stade, accompagnée d'un discours suffisamment clair, aux yeux de certains, sur le rôle respectif des différents acteurs. Il nous paraît nécessaire d'aller au bout de la réforme et d'en tirer toutes les conséquences en confiant à l'agence, lieu naturel d'une gouvernance partagée du sport, tous les moyens opérationnels et en recentrant la direction des sports sur des fonctions régaliennes (édiction des règles nationales, surveillance de l'éthique, sécurité des pratiquants, diplomatie sportive) et stratégiques (appui au ministre dans le pilotage de ses opérateurs comme l'ANS ou le réseau Grand INSEP, place du sport dans les politiques publiques interministérielles, mise en place des politiques publiques du ministère des sports en s'appuyant sur les services déconcentrés en cours de réforme...). Ce recentrage du ministère ne nous paraît pas constituer un recul de l'État mais, au contraire, le moyen d'accroître son impact. Avec une direction des sports dotée des compétences pointues nécessaires au pilotage stratégique de ses opérateurs et des opérateurs bénéficiant d'une souplesse d'intervention renouvelée, le ministère sera mieux à même de tirer le meilleur parti de ses moyens forcément limités d'intervention au bénéfice du sport français.

Cette clarification d'ensemble effectuée, l'évolution de la gestion des conseillers techniques sportifs, qui constituent un des leviers d'action de l'État, pourra être envisagée. Au préalable, nous tenons à souligner à nouveau le rôle que jouent ces conseillers techniques pour la réussite du sport français. L'engagement et l'investissement personnel de l'immense majorité d'entre eux doivent être salués. Il n'en reste pas moins que, quelle que soit sa qualité, la population des cadres techniques souffre d'une gestion des ressources humaines défailante. **Les questions statutaires, certes importantes pour les personnes en place, nous paraissent secondaires par rapport aux enjeux de modernisation de cette GRH.**

De nombreuses propositions ont été formulées pour améliorer cette gestion. Nous en avons retenu cinq que nous considérons comme essentielles et qui peuvent et devraient être mises en œuvre quelle que soit les options choisies quant à l'existence et au nombre de conseillers techniques fonctionnaires :

- donner la plénitude de l'autorité hiérarchique sur l'ensemble des conseillers techniques aux directeurs techniques nationaux ;
- créer une DRH Sport capable d'apporter à la gestion des conseillers techniques l'expertise de ce qui se fait de mieux dans les organisations les plus performantes en matière de gestion des ressources humaines ;
- adapter le cadre d'emploi des entraîneurs nationaux afin de continuer à attirer et conserver les meilleurs ;
- mettre en place une école des cadres pour assurer la formation continue des conseillers techniques, d'État ou fédéraux, et des dirigeants, école ouverte sur le monde universitaire et de la recherche et sur l'international ;
- organiser un système d'alerte éthique, indépendant, confidentiel et impartial, pour faire de chaque conseiller technique, fonctionnaire ou non, un porteur de l'éthique dans le sport.

Enfin, s'agissant du cadre d'emploi des conseillers techniques, nous analysons trois scénarii possibles qui vont de l'aménagement marginal à la mise en extinction plus ou moins rapide du corps de fonctionnaires, en dégageant les avantages et inconvénients de chacun. Il nous semble qu'une réforme ambitieuse et bénéfique pour le sport français pourrait comporter, outre la mise en œuvre des recommandations transverses précédentes, un resserrement du corps des fonctionnaires sur certaines missions par le non-remplacement d'une partie des départs en retraite, la réouverture du concours de professeurs de sports en 2020 notamment pour les sportifs de haut niveau, l'attribution au mouvement sportif de l'intégralité des moyens financiers, coût des pensions inclus, ainsi dégagés et de la mise en cohérence du pilotage de l'ensemble des moyens de l'État sous l'égide de l'agence nationale du sport. Cependant, si le ministère des sports estime ne pas être en mesure de créer un consensus minimum au sein du mouvement sportif sur cette réforme ou ne pas être en mesure d'accompagner financièrement cette réforme à la hauteur qu'elle nécessite, alors le pragmatisme imposera le *statu quo* sur ces questions statutaires afin de ne pas perturber plus encore la préparation des jeux de Paris en 2024.

La phase d'échange que nous venons de mener n'est qu'une étape. Beaucoup d'aspects techniques des recommandations que nous portons doivent encore être expertisés, c'est le rôle des services du ministère. Il y a aussi la place pour une large concertation sur les modalités pratiques que peut emprunter la mise en œuvre des recommandations. Mais, il appartient à l'État, éclairé par les prises de position de chacun des acteurs, de trancher sur les options qu'il privilégie.

En conclusion, il nous paraît important que ces décisions politiques soient prises rapidement afin que chaque acteur voit clarifié le cadre de son action et que chacun puisse se focaliser sur la réussite des jeux olympiques et paralympiques à Tokyo en 2020, à Pékin en 2022 et à Paris en 2024 et sur l'héritage durable que cet évènement laissera pour le sport et la société française. Il nous paraît tout aussi important que la mise en œuvre de la réforme soit faite de manière souple afin de prendre en compte la diversité des fédérations et des disciplines.

Nous vous prions d'agréer, Madame la ministre, l'expression de notre très haute considération.



Yann CUCHERAT



Alain RESPLANDY-BERNARD



## Présentation des évolutions possibles de la gestion des cadres techniques sportifs pour en accroître l'impact au bénéfice du sport français

---

En dépit des très nombreux rapports récents, de l'organisation de nombreuses tables-rondes sur la réforme de la gouvernance du sport et de la production de multiples contributions, le travail de partage d'un diagnostic justifiant le besoin de réforme n'a pas suffisamment été fait. La très grande majorité des acteurs s'accordent sur la nécessité de réformes mais divergent sur l'ampleur des ruptures ou évolutions à introduire.

Ce dialogue imparfait est d'abord de la responsabilité des tenants de la réforme qui n'ont pas assez explicité les apports d'une vision renouvelée. Surtout, ils n'ont pas assez reconnu l'apport de ceux qui font le sport français aujourd'hui, et ceux-ci se sont sentis injustement remis en cause.

Pour notre part, nous sommes partis de **quelques points de constats qui semblent pouvoir être partagés** :

- Le système français d'organisation du sport, qui a maintenant 60 ans<sup>1</sup>, a donné des bons résultats, notamment en développant simultanément la pratique loisir et la pratique compétitive du sport et en ne focalisant pas uniquement l'effort sur quelques sports grands pourvoyeurs de médailles olympiques.
- Depuis 60 ans, le paysage du sport, en France et dans le monde, a été radicalement transformé : émergence d'un secteur économique puissant, transformation des modes de consommation du sport, professionnalisation de toute la chaîne du sport de haut niveau, accentuation de la concurrence internationale, etc.
- L'État est devenu aujourd'hui un financeur marginal du sport à côté des particuliers, des sponsors ou des collectivités locales.
- Face à cela, l'organisation française a connu des évolutions progressives indéniables mais, sans que ne soient jamais remis en cause les fondamentaux du modèle français, modèle dont les défenseurs soulignent qu'il fait l'envie de beaucoup de pays, sans toutefois qu'il n'ait jamais été copié.
- La réforme récente, création de l'agence nationale du sport, constitue la première réforme structurelle prenant en compte l'évolution de fond du sport en créant un début de gouvernance partagée du sport entre l'État, le mouvement sportif, les collectivités locales et les entreprises ; mais cette réforme encore balbutiante n'est pas complète,

---

<sup>1</sup> Le fait que le système ait été créé il y a 60 ans par le général de Gaulle ne nous paraît ni être une raison pour en faire un totem indépassable, ni être un argument en soi pour justifier sa réforme.



comme le montre le sujet des conseillers techniques sportifs, et surtout n'a pas encore permis de clarifier le rôle des divers acteurs, faute principalement d'une affirmation par l'État de sa vision. Cette lacune de la part de l'État est cruciale pour comprendre la crise actuelle.

- L'organisation des jeux olympiques et paralympiques en France en 2024 constitue une formidable opportunité de laisser en héritage au-delà de 2024 une organisation du sport français renouvelée et modernisée, opportunité qui place les dirigeants du mouvement sportif et les décideurs publics devant une responsabilité historique.
- Les jeux olympiques et paralympiques à Paris doivent être avant tout l'occasion pour l'activité physique et sportive de devenir un véritable fait culturel en la développant tout au long de la vie et sur tous les territoires : à l'école, à l'université, dans le monde du travail, à la retraite... et ainsi apporter sa contribution à un projet de société par l'amélioration de la santé, du bien-être des pratiquants, en favorisant la cohésion sociale, en contribuant à l'éducation des plus jeunes...

## Les CTS : de quoi parle-t-on ?

---

Les conseillers techniques sportifs (CTS) sont des fonctionnaires d'État, agents du ministère chargé des sports, exerçant auprès des fédérations sportives. En septembre 2019, 1 549 CTS étaient placés auprès de 78 fédérations.

Les principaux éléments à connaître :

- Les CTS exercent dans quatre grandes familles de métiers : directeur technique national (DTN et DTN adjoint), entraîneur national, conseiller technique national (CTN) et conseiller technique régional (CTR) ; la direction des sports a identifié 13 fonctions opérationnelles qu'ils remplissent (entraîneur de sportifs de haut niveau, chargé de détection des potentiels, responsable du suivi socio-professionnel des sportifs de haut niveau, responsable de développement de la pratique sportive, responsable formation-emploi, etc.). Bref, ils interviennent aussi bien dans le sport de haut niveau que dans le développement de la pratique sportive.
- Les CTS sont dans leur très grande majorité issus du corps des professeurs de sport mais (i) ils peuvent venir d'autres corps (conseillers techniques et pédagogiques supérieurs, professeurs d'éducation physique et sportive, inspection ...) et (ii) le corps des professeurs de sport ne se limite pas à la fonction de CTS (chargé de formation dans les CREPS, conseiller d'animation sportive dans les services déconcentrés de l'État, etc.).
- Les CTS exercent auprès de 38 fédérations olympiques, mais aussi auprès de 27 autres fédérations unisports et de 14 fédérations multisports et affinitaires qui, si elles ne sont pas concernées par les échéances olympiques, bénéficient de l'appui des CTS pour mettre en œuvre les politiques publiques dans le domaine du sport (cf. annexe 4).
- Les CTS ne sont pas les seuls cadres techniques exerçant au sein des fédérations sportives : il existe également des cadres techniques fédéraux (CTF) dont le ministère ne connaît pas l'effectif total actuel pour l'ensemble des fédérations, mais cet effectif varie de zéro à plusieurs centaines selon les fédérations ; leur nombre était estimé à 946 en 2013.
- Les CTS sont rattachés hiérarchiquement au directeur des sports (DTN et entraîneurs nationaux) ou au directeur régional chargé de la jeunesse et des sports (pour un quart d'entre eux il s'agit du DRJSCS d'Ile-de-France) et fonctionnellement au DTN de la fédération auprès de laquelle ils exercent; leur gestion administrative et de carrière est éclatée entre un service à compétence nationale de la direction des sports (CGO-CTS) et la DRH du secrétariat général des ministères sociaux.
- La rémunération des CTS représente un coût pour l'État de 121 M€. Leur effectif, après avoir été préservé des arbitrages budgétaires pendant très longtemps (les CTS étaient 1 642 en

1999, soit une baisse de 4 % en vingt ans), a été amputé de 150 postes sur les six derniers budgets.

- 990 CTS, soit 63 % du total, ont bénéficié en 2018 d'un complément de rémunération versée par la fédération sportive : 320 CTS travaillant auprès des sept fédérations les plus généreuses ont perçu en moyenne 18 800 € net sur l'année alors que les 670 autres ont perçu en moyenne seulement 4 400 € net.

Certains CTS sont placés en position de détachement sur des contrats dits de *préparation olympique* ou *de haut niveau* pour exercer les missions de DTN ou d'entraîneur national auprès d'une fédération sportive, contrats d'une durée de deux ans renouvelables. Environ 280 fonctionnaires bénéficient actuellement de ce dispositif. À noter qu'il existe aussi environ 120 contrats de préparation olympique pour des CTS non titulaires de la fonction publique

## L'impact et la raison d'être du réseau des CTS

---

L'impact des 1 549 CTS sur le sport français est indéniable. Comme le démontre l'analyse détaillée de l'activité des CTS présentée dans le rapport de l'IGJS de septembre 2018, « *les CTS constituent la cheville ouvrière du sport de haut niveau et du développement des pratiques sportives, en particulier pour le développement des nouvelles disciplines et pour l'accès à la pratique sportive des publics les plus éloignés* ».

Cet impact du réseau des CTS sur le sport français s'explique par le volume de postes qu'ils représentent parmi les cadres sportifs travaillant dans les fédérations et notamment leur part centrale dans les petites fédérations.

Cet impact vient aussi de l'extrême implication d'une très grande majorité des CTS qui ne comptent pas leurs heures<sup>2</sup>. Cet investissement et son impact sur le sport doivent être reconnus à leur juste valeur.

Mais, la démonstration de l'impact par le nombre ne constitue pas une justification de la raison d'être d'un réseau de CTS fonctionnaires. Ce n'est pas parce que ces 1 549 CTS représentent une force de travail essentielle pour le sport français, que le réseau des CTS doit être nécessairement distinct des conseillers techniques fédéraux et doit nécessairement être constitué de fonctionnaires.

De nos échanges avec tous les acteurs, nous dégageons trois éléments essentiels qui constituent la raison d'être du réseau de CTS fonctionnaires aux yeux de ses membres<sup>3</sup> :

- Expertise : le très haut niveau d'expertise et de formation initiale (attesté par la réussite du concours exigeant de professeur de sport) représente un atout pour les fédérations qui peuvent, par ailleurs, bénéficier de l'apport d'expériences diverses grâce à la mobilité et la polyvalence de CTS passant d'une discipline à l'autre ;
- Éthique : l'indépendance que procure le statut de fonctionnaire permet aux CTS de jouer un rôle de garant de l'éthique et de la déontologie dans les fédérations où la pression des résultats ou celles des intérêts privés peut conduire à des déviances ; il permet aussi à ces fonctionnaires d'être des garants du temps long et de la continuité des politiques au-delà des échéances électorales fédérales ;
- État : les CTS sont la principale courroie de transmission des priorités de l'État dont l'inscription dans une convention d'objectif resterait lettre-morte sans sa mise en œuvre par des agents concernés par l'action publique.

---

<sup>2</sup> La mission IGJS de septembre 2018 parle de volume horaire annuel entre 2 200 et 2 300 heures pour un horaire statutaire de 1607 heures par an.

<sup>3</sup> Les CTS citent d'autres arguments qui ne nous ont pas paru devoir être retenus soit qu'ils se rattachent aux trois éléments retenus, soit qu'ils soient trop contestables. Ainsi, l'argument selon lequel les CTS sont particulièrement rentables parce que, s'agissant de « fonctionnaires militants », le rapport coût/production est bien meilleur que les salariés du privé. Cet argument repose sur l'investissement personnel, tout à fait réel, mais qui se retrouve aussi bien chez les cadres fédéraux qui sont aussi des passionnés. Quant à l'argument purement financier, il serait mieux démontré s'il prenait en compte les versements de compléments fédéraux et s'il n'assimilait pas en termes de coût tous les cadres fédéraux privés aux entraîneurs des disciplines ayant un fort secteur professionnel.

Il nous semble que chacun de ces éléments a une grande valeur et doit donc constituer le socle de la mission des cadres techniques. Mais aucun de ces éléments ne justifie que le statut de fonctionnaire de certains cadres techniques ne puisse être ré-interrogé.

S'agissant de l'expertise, elle est indéniable. La sélectivité du concours de professeur de sport et le niveau de formation et de préparation qu'il demande sont reconnus. En revanche, l'impact de cette expertise peut s'étioler en raison des carences de la formation continue, sujet sur lequel nous reviendrons. Par ailleurs, la polyvalence et la fertilisation croisée qu'elle permet entre fédérations semble un argument en grande partie théorique. La très grande majorité des CTS sont recrutés sur des profils d'expertise disciplinaire et la mobilité est de fait assez restreinte, de l'aveu même du CGO-CTS. Enfin les fonctionnaires n'ont pas le monopole de l'expertise et il existe, et heureusement, d'excellents cadres fédéraux ou entraîneurs nationaux employés sur des contrats privés.

La question de l'éthique est cruciale et doit être traitée en évitant deux écueils : considérer que les fonctionnaires ont le monopole de l'éthique et avoir la naïveté de croire que les pressions favorisant des comportements déviants sont inexistantes. Cela dit, il y a plusieurs raisons de relativiser l'impact du fonctionnariat. Tout d'abord, un cadre d'État dont une part significative de la rémunération est versée sous forme de complément fédéral n'est pas dans une situation fondamentalement différente de celle d'un salarié privé face aux pressions potentielles d'élus fédéraux. En second lieu, en dépit des progrès récents de régulation des CTS (adoption du code de déontologie), les cadres d'État peuvent aussi connaître, dans des cas heureusement minoritaires, des dérives de comportement. Enfin, la direction des sports souligne que les cas de signalement éthique par un CTS sont, dans les faits, extrêmement rares.

Dès lors, il nous semble que l'enjeu est de savoir comment l'État et le mouvement sportif s'organisent pour garantir le plus haut respect des règles éthiques et de déontologie par l'ensemble des élus et des cadres plutôt que de tout attendre du statut protecteur du fonctionnariat.

Enfin s'agissant de la mise en œuvre des politiques publiques, la mission de l'IGJS notait que le code du sport assigne des objectifs aux CTS s'inscrivant dans les priorités fédérales, sans parler à aucun moment des priorités ministérielles. La mission écrivait dès lors qu'il pouvait « sembler difficile de demander à des agents de l'État de mettre en œuvre des priorités ministérielles alors que la seule disposition du code du sport précisant le contenu de leurs missions ne le prévoit pas explicitement ». Certes, les conventions-cadres entre l'État et les fédérations fixant le nombre de CTS placés auprès de la fédération ainsi que l'instruction de 2016 relative aux modalités d'intervention des CTS parlent des priorités ministérielles, mais il s'agit là d'une fragilité juridique du système.

Le ministère n'est d'ailleurs pas organisé pour piloter en direct le respect par 1 600 agents de directives politiques ministérielles. Sans ligne hiérarchique claire, les CTS fonctionnaires pourraient avoir la tentation de retenir leur propre vision des priorités de la politique du sport et du rôle de l'État ; or, il n'existe pas de politique publique autre que celle voulue par le gouvernement et le parlement<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Cette appropriation de la définition de la politique du sport par quelques cadres techniques très investis peut être à l'origine de certaines crispations entre CTS et élus fédéraux.

## Les justifications d'une réforme

---

Tous les acteurs s'accordent sur le besoin de réforme de la gestion des CTS, à défaut de s'entendre sur l'ampleur et la direction souhaitable de cette réforme.

Voilà les constats qui justifient à nos yeux une réforme :

- la rigidité de la gestion statutaire : lourdeur d'une gestion très administrative accentuée par le cloisonnement entre la direction des sports (CGO-CTS) qui a la connaissance des métiers et la DRH des ministères sociaux qui a le pouvoir statutaire ; de plus, le droit de la fonction publique s'oppose, en théorie, à des pratiques pourtant utiles à certaines fédérations (cumul des fonctions de DTN et de DG de la fédération, problème de l'exercice de certains mandats internationaux par des CTS, etc.) ;
- l'absence de véritable GRH au sens plein du terme : de nombreux leviers d'une politique RH sont inexistantes ou insuffisamment développés (politique de détection des talents, gestion prévisionnelle des carrières, coaching, accompagnement, notamment dans les périodes de moindres performances ou de réorientation professionnelle) ; **le maintien au meilleur niveau de performance d'une population de cadres techniques soumis aux mutations rapides du sport de haut niveau et à la pression de la concurrence internationale nécessiterait pourtant une gestion individuelle sur-mesure ;**
- la défaillance de la formation continue : c'est un élément de la GRH dont le manque est le plus criant alors que les besoins tant de formations généralistes (leadership, communication, gestion de projet, etc.) que spécifiques au sport de haut niveau sont évidents ;
- les lacunes de la ligne managériale : le système actuel de rattachement hiérarchique des CTS à une DRJSCS et de rattachement fonctionnel au DTN ne fonctionne pas bien ; la DRJSCS est forcément éloignée de l'action quotidienne du cadre technique et de ses spécificités et le DTN est privé des principaux leviers managériaux pour s'assurer de la performance du cadre technique ; il est inefficace pour sanctionner les quelques cas de dérive individuelle, minoritaires mais qui peuvent nuire à l'image de tous le réseau ; il ne garantit l'efficacité du système ;
- l'inertie du système : le placement auprès des fédérations de cadres techniques fonctionnaires ne facilite pas les ré-orientations rapides de la politique de soutien par l'État aux différents sports ; la majorité des cadres ayant une compétence disciplinaire, ce n'est que lors des renouvellement de postes que l'État peut modifier à la marge son allocation des moyens entre les fédérations ; du coup, tous les rapports successifs font le constat que l'allocation des CTS entre les fédérations est plus le fruit de l'histoire et de la force de lobbying des fédérations plutôt que le résultat d'un choix politique de l'État ;

- l'impact perfectible du système : in fine, si les CTS apportent une contribution essentielle au sport français ; le rapport de l'IGJS de 2018 montre qu'« aucune corrélation ne peut être établie entre le nombre de CTS par fédération et les résultats qu'elles obtiennent en matière de haut niveau et de développement des pratiques ».

De tout cela, il ressort que, sans les 1 549 CTS, le système français du sport s'effondre mais que rien ne démontre que les 121 M€ de dépenses qu'ils représentent constituent un usage optimal des ressources publiques au service du sport français.

Il est donc possible d'imaginer, en dehors de toute logique d'économie budgétaire, une réforme qui vise à la fois à accroître les bénéfices pour le sport français de l'argent investi par l'État tout en améliorant la gestion individuelle au bénéfice de ces cadres techniques.

## Les principes communs à tous les scénarii de réforme

---

Il existe des grands principes qui nous paraissent devoir être suivis quel que soit le scénario de réforme des CTS choisi :

- Il faut respecter les hommes, dans notre mission nous n'avons pas rencontré d'ETP ou de poste budgétaire, et reconnaître la qualité de leur travail et de leur investissement, dans l'immense majorité des cas.
- Cette reconnaissance des personnes conduit à repousser les mesures unilatérales s'appliquant brutalement à tous : à ce titre, l'abandon par le gouvernement du détachement d'office immédiat des CTS est une bonne décision.
- La GRH des cadres techniques sportifs (d'État mais aussi fédéraux) doit être totalement refondée : leur gestion est encore aujourd'hui trop statutaire et budgétaire, elle doit laisser place à une GRH moderne, calée sur ce qui fait de mieux dans les entreprises qui ont à gérer des individus à fort potentiel mais également à fort caractère... : capacité à sélectionner les talents, à les former tout au long de leur carrière, à les conseiller face aux difficultés, à les orienter et à tirer le meilleur parti d'eux-mêmes.
- La diversité de situations, tant des cadres que des fédérations sportives, impose d'aller vers une gestion sur-mesure beaucoup plus que de rechercher une solution uniforme.
- Il faut placer les préoccupations d'éthique et de déontologie au cœur de l'intervention des cadres sportifs, fédéraux ou d'État : les progrès récents en la matière sont certains avec l'adoption du code déontologie en 2015 ; il faut que chaque cadre, sans distinction de statut se sente le garant de l'éthique du sport et de l'intégrité des sportifs.
- Il ne faut pas oublier que la contribution de l'État au sport de haut niveau ne se limite pas à l'affectation de fonctionnaires mais prend aussi la forme de contractuels sur contrats de préparation olympique ; il pourrait d'ailleurs être opportun que l'État manifeste son engagement pour la réussite de la France aux jeux de Paris en augmentant les moyens de ce dispositif durant l'olympiade 2020-2024.
- L'exigence de performance doit être la norme à tous les niveaux : la rareté de la ressource publique et l'intensité de la compétition internationale imposent de ne plus tolérer sans réaction la sous-performance, c'est aussi une question de justice envers les cadres performants ; cela passe par une clarification des lignes hiérarchiques.
- Le corollaire de l'exigence de performance est le besoin de renforcer l'évaluation régulière des résultats atteints par chacun des acteurs.



*Nous tirons des constats précédents et de ces grands principes, cinq propositions concrètes qui peuvent être mises en œuvre quelque-soit le scénario de réforme choisi pour les CTS :*

#### Recommandation n° 1

### Réunifier la ligne managériale en confiant le pouvoir hiérarchique sur les cadres techniques sportifs aux DTN

Le double rattachement des conseillers techniques, rattachement fonctionnel au DTN et rattachement hiérarchique au directeur des sports ou à un directeur régional de la cohésion sociale, est une source d'inefficacité et de déperdition d'énergie.

Il pose des problèmes de circulation de l'information entre les structures. Il permet à un petit nombre d'échapper à une supervision trop stricte de leur activité.

Surtout, il prive les DTN des leviers basiques de mobilisation et de gestion des cadres travaillant au sein de la fédération, sans parler des conséquences sur des sujets aussi triviaux que la planification des congés...

Réunifier la ligne managériale en confiant le pouvoir hiérarchique au DTN est une mesure de bon sens qui fait l'objet d'un relatif consensus parmi les présidents de fédérations et les DTN.

Si les DTN deviendraient donc pleinement les supérieurs hiérarchiques de l'ensemble des CTS, il reste la question du rattachement hiérarchique du DTN.

Nous pensons que compte-tenu de son positionnement très spécifique et de la mission qu'il reçoit d'articuler le projet fédéral avec les objectifs de la politique de l'État, il convient de maintenir un double rattachement du DTN : rattachement hiérarchique au représentant de l'État (directeur des sports ou directeur général de l'ANS selon les schémas d'organisation retenue, cf. infra) et un rattachement fonctionnel au président de la fédération.

Cette réforme pose un certain nombre de questions juridiques. Une idée simple, simpliste dirons certains, serait de mettre fin au système baroque (au regard du droit de la fonction publique) du « exerce auprès de ».

Ce système n'a pas d'équivalent dans le reste de la fonction publique et n'a de base juridique que depuis très peu de temps. Les CTS fonctionnaires auraient le choix entre le détachement sur un contrat à durée déterminée ou la mise à disposition.

Dans les deux cas, le DTN devient le supérieur hiérarchique le temps du détachement ou de la mise à disposition. Cette clarification du système serait l'occasion de poser le principe, défendu par certains de nos interlocuteurs, que pour bénéficier d'un complément de rémunération fédéral, le fonctionnaire doit être en position de détachement.

Cependant, cette évolution radicale d'un système en place depuis longtemps est particulièrement sensible socialement et nous ne recommandons pas d'ouvrir un front de contestation inutile sur ce sujet.

Si donc il est décidé de maintenir le système de placement des CTS fonctionnaires auprès des fédérations, l'unification du pouvoir hiérarchique sous l'autorité du DTN nécessitera sans doute une disposition législative pour modifier notamment l'article L.131-112 du code du sport et pour éviter une requalification de la situation du CTS au regard du droit du travail.

## Recommandation n° 2

### Créer une vraie DRH moderne, capable d'offrir ses services aux fédérations souhaitant mutualiser cette fonction pour l'ensemble de ses cadres

Pour appuyer les DTN dans leur rôle de manager des conseillers techniques, une DRH au niveau de ce qui se fait dans les organisations les plus performantes devrait être constituée.

Elle aurait vocation à développer tous les outils d'une gestion moderne : détection des talents, formation initiale et continue (cf. infra), coaching, motivation, fixation des objectifs et évaluation, réorientation et gestion de carrière, etc.

Elle pourrait être compétente tant pour les conseillers techniques fonctionnaires placés auprès des fédérations que pour les conseillers recrutés sur des contrats de droit privé, selon une offre de service à la carte proposée aux fédérations.

Elle pourrait aussi être le lieu d'une mutualisation entre fédérations sportives.

Traditionnellement, on distingue deux grandes fonctions d'une DRH :

- l'organisation et l'administration RH (gestion administrative et paye, suivi des questions juridiques, suivi des relations sociales, administration du SIRH, contrôle de gestion sociale) : ce sont des fonctions indispensables où la concentration en un lieu unique permettrait à la fois un gain de réactivité (regroupement dans une structure unique d'intervenants aujourd'hui répartis entre CGO-CTS, DRH des ministères sociaux et structure administrative de la fédération) et une économie d'échelle (système de paye commun, expertise juridique partagée, etc.) ;
- le développement des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières, mobilité, formation, évaluation, rémunérations, appui au management, etc.) : c'est sur ces fonctions à forte valeur ajoutée qu'un apport d'expérience extérieur par des professionnels de la fonction RH constituerait une plus-value évidente.

Cette DRH Sport pourrait être constituée à partir du CGO-CTS et des gestionnaires RH des ministères sociaux qui s'occupaient des CTS ; ils apporteraient leur expertise du cadre d'emploi des CTS fonctionnaires et leur connaissance des fédérations.

Mais une modernisation en profondeur de la fonction RH suppose l'apport de compétences nouvelles. L'idéal selon nous serait que cette DRH rénovée soit pilotée par un binôme : un ancien DRH du secteur privé, passionné de sport et ayant l'expérience de la gestion de hauts potentiels à forte personnalité (venant par exemple du secteur des médias et des loisirs, de la création, du luxe, etc.) et un cadre sportif (ancien DTN, entraîneur ou sportif de haut niveau) pour apporter la connaissance des spécificités des métiers du sport.

L'opportunité de créer une fonction GRH mutualisée pour l'ensemble des cadres sportifs œuvrant dans les fédérations nous paraît porteuse d'un progrès bénéfique pour tout le sport français. Cette mutualisation devrait être optionnelle et à la carte pour respecter la liberté d'organisation des fédérations.

Il est évident que ce sont d'abord les fédérations aux moyens limités qui devraient être intéressées par cette GRH mutualisée. Cependant, il serait intéressant que le mouvement sportif contribue à son financement et organise ainsi une certaine solidarité entre les fédérations plus ou moins riches.

La question de la localisation de cette DRH peut faire débat. Les partisans de son maintien au sein de la direction des sports y voient l'opportunité de créer une véritable « DRH Sports » au sein de l'administration et de lui confier également la gestion des conseillers d'animation sportive (800 agents) pour une vision intégrée des ressources humaines de l'État au service du sport.

Elle ne nous semble pas cohérente avec l'autonomisation souhaitée du mouvement sportif. La seconde option d'une création au sein du CNOSF paraît difficilement compatible avec le maintien, temporaire ou durable, de CTS fonctionnaires.

La création d'une entité juridique *ad hoc* pour héberger cette DRH Sport contribuerait au foisonnement actuel des structures, sans que l'intérêt de cette création soit évident.

Pour notre part, nous estimons que la création de cette DRH au sein de l'agence nationale du sport aurait quatre avantages :

- Il serait cohérent qu'une même structure ait tous les leviers d'action de l'État envers les fédérations (subvention et affectation des CTS) et que les décisions d'allocation de postes de CTS aux fédérations et de gestion individuelle des CTS soient effectuées dans la même structure, une bonne articulation entre les deux approches étant essentielles.
- Une agence, quelle que soit sa forme juridique, aura plus facilement la souplesse de gestion pour attirer les profils nécessaires à la professionnalisation de la GRH par rapport à un service d'administration centrale.

- Le fait que la gouvernance de l'agence soit partagée avec le mouvement sportif augmente les chances que l'offre de service mutualisée de cette DRH des cadres sportifs soit attractive pour les fédérations.
- Cela ouvre la possibilité d'une contribution du monde économique au fonctionnement de l'agence (GIP) dans le domaine de la gestion des ressources humaines par du mécénat de compétence.

La création d'une DRH Sports au sein de l'ANS peut se faire qu'il y ait ou non transfert des CTS à l'agence (cf. infra). Il faut néanmoins que soit expertisé le système de délégation de gestion et de circulation de l'information à mettre en place, système qui sera forcément plus lourd si les CTS fonctionnaires restent administrativement affectés au ministère des sports.

La création d'une DRH moderne pour le secteur du sport nécessitera qu'y soient consacrés des moyens clairement identifiés et durables. Il convient également d'établir un calendrier réaliste de montée en puissance de cette DRH, compatible avec l'effort de structuration en cours de l'agence. La première étape sera nécessairement d'identifier un préfigurateur pour cette DRH.

### Recommandation n° 3

**Donner pour mission à cette nouvelle DRH de travailler sur un statut et un cadre d'emploi des entraîneurs nationaux qui soit attractif dans le contexte de la concurrence internationale actuelle**

Le métier d'entraîneur national a connu une forte transformation dans la période récente. Le contexte de concurrence entre les nations s'est exacerbé et un marché international des compétences s'est mis en place. Il est bien sûr différent selon les disciplines.

Il mérite qu'une analyse spécifique soit menée avec tous les acteurs pour s'assurer que la France dispose de tous les atouts et des conditions optimales pour accueillir et conserver auprès des équipes nationales les meilleurs entraîneurs.

### Recommandation n° 4

**Améliorer la formation continue des cadres du mouvement sportif français par la création d'une école des cadres ouverte sur le monde académique**

Cette proposition est ancienne et il est regrettable qu'elle n'avance pas plus vite. Cette école des cadres doit être ouverte à tous les cadres (cadres d'État et cadres fédéraux) mais aussi aux dirigeants élus. Elle doit partir d'une analyse fine des besoins.

Il existe déjà une offre abondante de formations généralistes ou spécifiques aux sujets du sport de haut niveau, aussi bien dans les universités et les grandes écoles françaises qu'à l'étranger. L'école des cadres ne doit donc pas être centrée sur ce qui se fait déjà au sein du sport français, mais tirer le meilleur parti de cette offre académique pour rester connecté avec le monde de la recherche.

Il reste à trancher la place de l'INSEP dans ce dispositif, leader comme certains le proposent pour capitaliser sur sa connaissance des métiers et de défis à relever, ou prestataire parmi d'autres pour mieux garantir une ouverture vers l'offre académique existante.

Il serait cohérent que la mise en œuvre de cette école des cadres du sport français soit pilotée par la DRH Sport proposée dans la recommandation n° 2.

#### Recommandation n° 5

**Instituer une autorité indépendante qui soit en mesure de recevoir et d'instruire les alertes éthiques de tous les cadres du sport français**

Cette proposition vise à permettre à tous les cadres, d'État ou fédéraux, de pouvoir être acteur du respect de l'éthique dans sa fédération sans en subir les conséquences personnelles.

Les travaux d'analyse nécessaires pour la mise en œuvre de cette recommandation devront vérifier la bonne articulation de cette institution avec les instances existantes (tribunaux civils, AFLD, ARJEL, comité de déontologie des CTS, etc) et mettre en place des mécanismes de prévention des dénonciations abusives.

## Les scénarii d'évolution

---

Les cinq recommandations précédentes sont indépendantes des décisions qui pourront être prises quant à l'évolution du statut des CTS. Leur mise en œuvre constituerait déjà une réforme structurelle significative et serait porteuse d'une meilleure efficacité de l'intervention de l'État dans le domaine du sport.

S'agissant de l'évolution du cadre statutaire d'emploi des CTS (fonctionnariat ou non, détachement ou non, etc.), il existe de nombreuses propositions de réformes possibles. Toutes ne sont pas exclusives et leur combinaison permettrait d'envisager une multitude de scénarii de réforme.

Nous avons dégagé trois scénarii dont un a notre préférence. Mais, lorsque le gouvernement aura arrêté son plan de réforme, rien ne lui interdit d'aller chercher des idées d'évolution dans les autres scénarii, bien au contraire.

Pour mémoire, nous mentionnons le scénario de la réforme initiale engagée par le gouvernement à l'été 2018. Dans ce scénario, il était mis fin au recrutement des CTS et les cadres en place étaient transférés automatiquement par détachement dans les fédérations.

Les seuls avantages de ce scénario étaient d'unifier mécaniquement la ligne hiérarchique des CTS et de diminuer le nombre de fonctionnaires apparaissant dans le plafond d'emplois du ministère des sports.

Il ne permettait pas spécialement d'accélérer l'apparition d'un nouveau mode de gestion des cadres sportifs.

Il n'était ni respectueux des individus, ni de l'autonomie de volonté des fédérations.

Il ne prenait pas en compte la capacité différenciée des fédérations à effectivement gérer directement ces cadres.

Le gouvernement a depuis clairement signifié son abandon.

## Scénario n° 1 : Un aménagement marginal avec ou sans changement de pilote

Dans ce scénario, l'ensemble des CTS restent des fonctionnaires affectés à la direction des sports ou en service déconcentré (DRJSCS aujourd'hui ou DRAJES<sup>5</sup> demain) et travaillent auprès des fédérations. L'efficacité de leur gestion peut être améliorée à la marge par l'application des recommandations du rapport de l'IGJS de septembre 2018 qui se place dans cette logique ou par certaines des mesures préconisées par l'As DTN.

L'avantage de ce scénario est qu'il a l'acceptation sociale la plus large.

Son inconvénient est de ne pas s'attaquer réellement aux problèmes rencontrés. Il maintient des rattachements multiples et des circuits administratifs complexes, source d'inefficacité et de dérives. Il nous semble illusoire d'espérer transformer rapidement un service d'administration centrale centré sur les problèmes statutaires en une DRH moderne, centrée sur la performance. Enfin, parce qu'il maintient les fédérations en simple demandeur de postes budgétaires, il n'est pas cohérent avec la volonté gouvernementale d'une gouvernance partagée du sport français.

Il présente un risque majeur pour le sport français, celui de ne pas convaincre les décideurs publics que l'argent dépensé par l'État dans le sport est véritablement utilisé de la façon la plus optimale. Dès lors, le sport français devrait défendre année après année le remplacement des postes des conseillers partant à la retraite avec pour seul argument l'organisation des jeux olympiques et paralympiques en France en 2024, argument dont l'efficacité va vite s'étioler.

### - Variante n°1b : le changement de pilote

Dans ce scénario, le concours des professeurs de sports reste la voie de recrutement des CTS. En revanche, l'allocation des postes aux fédérations et la GRH des CTS devient la responsabilité de l'agence nationale du sport. Les CTS sont juridiquement affectés à l'agence et travaillent auprès des fédérations.<sup>6</sup>

L'avantage de ce scénario est d'unifier le mode d'attribution des moyens étatiques aux fédérations sportives : l'agence dispose à la fois du levier financier de la subvention et du levier humain (affectation de CTS). Un seul document stratégique, la convention d'objectifs, vient concrétiser le partenariat entre la fédération et l'État contre deux actuellement (convention d'objectifs et convention-cadre relative aux CTS). L'ANS opérant aussi la GRH individuelle des CTS peut mieux

<sup>5</sup> DRAJES : Délégation régionale académique à la jeunesse, à l'engagement et aux sports.

<sup>6</sup> Certains interlocuteurs nous ont préconisé un scénario 1c qui consisterait à ne transférer que les CTS opérant dans le domaine de la haute performance à l'agence nationale du sport, et de maintenir la gestion des CTS en charge du développement de la pratique sportive dans les services déconcentrés de l'État. À partir du moment où l'ANS est statutairement compétente pour le développement de la pratique sportive comme pour la haute performance, nous ne voyons pas l'intérêt de cette dichotomie qui complexifie encore plus le schéma d'organisation.

s'assurer de l'adéquation entre le profil des intéressés et les besoins de la fédération ainsi que l'adéquation entre le poste proposé et les aspirations du CTS.

L'inconvénient est de maintenir une gestion statutaire dont les rigidités s'adaptent mal aux besoins de souplesse dans le recrutement et la gestion de carrière de cadres soumis à une concurrence internationale.

Par ailleurs, en maintenant le fonctionnariat, il fait perdurer la dichotomie au sein des équipes fédérales entre cadres de droit privé et fonctionnaires au détriment de la dynamique collective fédérale. Ce scénario ne coïncide donc pas exactement avec la volonté d'autonomisation progressive du sport français souhaitée par l'État.

Enfin, en n'allant pas au bout de la réforme, il sera sans doute plus difficile de convaincre le ministère du budget d'accompagner cette réforme d'un engagement durable sur les moyens consacrés au sport. Il y a donc un risque de voir revenir d'année en année des arbitrages compliqués sur le renouvellement des postes des cadres partant à la retraite.

Ce scénario risque de se heurter à deux reproches majeurs : la crainte que ce transfert soit synonyme de disparition du ministère des sports et la réticence de certains DTN à être soumis à l'autorité hiérarchique de la direction de l'agence.

Sur le premier point, ce n'est pas parce qu'il transfère ses agents à un opérateur qu'un ministère perd sa capacité d'agir. Personne ne viendrait dire qu'il faut que les chercheurs du CNRS, de l'INSERM ou de l'INRA soient affectés au ministère de la recherche pour que ce ministère puisse avoir une politique de recherche.

En revanche, pour que ce schéma d'organisation fonctionne, il faut que le ministère des sports ait une vision claire de la politique qu'il veut mettre en œuvre et qu'il se dote, via la réorganisation de la direction des sports, des outils pour opérer le pilotage stratégique de l'agence nationale du sport.

La seconde critique nous paraît être l'illustration d'un déséquilibre actuel du système.

Le DTN est censé être soumis à la double autorité du président de la fédération et du directeur des sports. Dans les faits, l'autorité du président de la fédération est réelle, quoi que très tributaire de la personnalité du président et de celle du DTN.

L'autorité du directeur des sports est, elle, administrative et assez théorique. Nous n'avons identifié dans la relation entre les DTN et le directeur des sports, aucun des éléments qui se retrouvent normalement dans la relation entre un dirigeant et ses principaux cadres (fixation d'objectifs, entretien régulier de performance, validation de plans d'action, etc.).

Le transfert de leur pilotage à l'agence peut donc être l'occasion de refonder un vrai management des DTN et d'en faire réellement **des leviers opérationnels de mise en œuvre de la politique sportive de l'État dans les fédérations**.

La principale condition de réussite de ce scénario est de s'assurer que l'agence nationale du sport est suffisamment structurée pour gérer la carrière et la performance des CTS. Ce n'est évidemment pas le cas aujourd'hui. Ce changement de pilotage nécessite donc une période de transition suffisamment longue et un renforcement des capacités d'action de l'ANS.

Par ailleurs, il convient de préciser l'opposition des organisations syndicales à cette option d'affectation à l'ANS. Elles expriment comme une forte revendication le transfert des CTS, actuellement affectés dans les DRJSCS, aux futures DRAJES.



## Scénario n°2 : Un resserrement du corps de fonctionnaires lissé dans le temps

Dans ce scénario, l'État considère que, dans la nouvelle organisation de la gouvernance partagée du sport français, la logique de cohérence de l'équipe fédérale doit primer. Les postes de cadre technique, que leur salaire soit financé par la fédération ou par la subvention étatique, auraient dès lors vocation à être tenus par des salariés de la fédération. Pour éviter un déséquilibre brutal du système, ce principe général s'appliquerait aux nouveaux recrutements, les CTS actuels garderaient leur statut, sauf pour ceux d'entre eux qui seraient volontaires pour un détachement au sein de leur fédération.

Cependant, le fait que la politique sportive française reste partenariale entre le mouvement sportif et l'État, partenariat incarné par l'agrément étatique et la convention d'objectifs des fédérations, justifie des exceptions au principe de recrutement de droit privé des CTS.

Nous en voyons au minimum trois :

- les DTN et certains DTN adjoints qui jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre dans la fédération de la politique ministérielle, devraient continuer à être plutôt des fonctionnaires,
- certains entraîneurs nationaux ou entraîneurs de haut niveau, là où les spécificités de la discipline rendent pertinent le recours au cadre de la fonction publique,
- un vivier de conseillers techniques sportifs fonctionnaires polyvalents, capables de passer rapidement d'une fédération à l'autre, devrait être maintenu afin de pouvoir diffuser plus rapidement une politique publique dans l'ensemble des fédérations et d'assurer efficacement le partage des meilleures pratiques.

Le calibrage pertinent du nombre de CTS sous statut fonction publique à maintenir dans un tel schéma-cible doit nécessairement faire l'objet de travaux plus approfondis.

La transition vers ce corps resserré peut se faire en profitant des départs annuels sans chercher à provoquer des départs supplémentaires. Selon la DRH et le CGO-CTS, les départs prévisibles peuvent être estimés à 420 sur la période 2020-2024 (270 départs en retraite et 150 départs naturels comme constatés dans les années récentes).

Cette trajectoire qui suppose l'arrêt du concours de recrutement pendant six ans ne nous paraît pas compatible avec l'hypothèse du scénario qui est le maintien d'un corps de CTS, même recentré. L'absence totale de recrutement conduirait à une sclérose du corps et il serait très difficile de reprendre des recrutements après 2025. Il nous semble dès lors utile que l'État prévoit des recrutements annuels, en réouvrant le concours de professeur de sport et en ciblant notamment les sportifs de haut niveau (à titre de comparaison, entre 2013 et 2017, quatre sportifs de haut niveau ont été recrutés par an en moyenne), l'État participant ainsi à l'effort de reconversion de ces sportifs.

Avec ces recrutements maintenus mais à un niveau défini, il est toutefois envisageable que le nombre de CTS puisse atteindre la cible retenue par le Gouvernement en cinq ou six ans. Ce resserrement du corps de fonctionnaires n'est pas antinomique avec le scénario 1b de passage de leur pilotage à l'agence nationale du sport. Les deux permettent au contraire de se combiner.

L'avantage de ce scénario est de donner une impulsion décisive à l'autonomisation du sport français, les fédérations retrouvant toute la maîtrise des moyens mis au service de leur projet sportif. Il permet de moderniser rapidement la gestion des cadres techniques sportifs sans remettre en cause les statuts des fonctionnaires en place. Il offre l'opportunité d'un accord ambitieux avec une pérennisation des moyens du sport français en vue des jeux olympiques et paralympiques de Paris en 2024.

Un autre avantage de ce scénario progressif de resserrement du corps des CTS fonctionnaires est qu'il permet une mise en œuvre différenciée selon les fédérations en tenant compte de la spécificité de chacune, de son contexte économique et du partenariat que l'État souhaite nouer avec elle.

L'inconvénient de ce scénario est d'être encore aujourd'hui mal perçu par le corps des professeurs de sport qui considère qu'en n'étant pas l'employeur des cadres techniques, l'État se prive de sa capacité d'action, point déjà discuté au scénario 1.

## Le cadrage financier possible d'une réforme<sup>7</sup>

En 2019, la contribution de l'État aux fédérations sportives se monte à 204 M€ qui se répartissent de la façon suivante :

- subvention de la convention d'objectifs : 83 M€,
- salaires et charges des CTS : 120,8 M€ pour 1 549 CTS,
- dont CAS pension : 36,8 M€.

Pour financer la transformation du modèle sportif français, le CNOSF plaide pour le dé plafonnement de la part revenant au mouvement sportif des taxes assises sur les retransmissions télévisées et sur les paris sportifs. Il existe des arguments forts en faveur de cette option. Elle revient à faire financer le sport par le sport : le dynamisme du sport médiatique et des paris sportifs vient en appui des politiques transverses de développement du sport. Elle peut se heurter aux tenants d'une orthodoxie budgétaire qui craignent un effet de contagion à d'autres politiques publiques prioritaires.

Le gouvernement a clairement indiqué ne pas chercher à faire des économies budgétaires au travers de la réforme des CTS mais à améliorer l'impact de l'argent public versé au sport en France. Nous sommes donc partis de l'hypothèse d'un maintien des moyens alloués par l'État au sport (CAS

<sup>7</sup> Le débat qui a eu lieu jusqu'à présent sur les modalités et le niveau d'une éventuelle compensation financière du non recrutement de CTS fonctionnaires repose sur des chiffres et des hypothèses biaisées par chacun des intervenants.

pensions compris), une hypothèse d'augmentation ne nous paraissant pas réaliste dans le contexte du nécessaire rétablissement des comptes publics.

En 2025, avec l'application du scénario 2, ce financement pourrait se répartir ainsi :

- subvention de la convention d'objectifs : 83 M€,
- salaires et charges des CTS exerçant s auprès des fédérations : 62,4 M€ (CAS pensions inclus)
- salaires et charges des CTS détachés : 17,2 M€ (CAS pensions inclus)
- moyens dégagés pour financer des cadres techniques sur contrat de droit privé : 41,2 M€.

Pour faire ce calcul, nous faisons l'hypothèse que d'ici 2025, le corps des fonctionnaires est ramené à 1 000 CTS, et que 200 de ces derniers auront choisi l'option d'un détachement temporaire avec un retour possible dans un des établissements du ministère : INSEP, Écoles nationales, CREPS qui comptent environ 300 ETPT missionnés sur le haut niveau et les formations, dans les services du ministère, voire être détaché dans une autre fédération. Ce détachement engendre un surcoût de charges sociales pour lequel nous avons retenu une compensation financière de 15 % par l'État.

Le non remplacement des fonctionnaires permet de dégager une enveloppe financière très significative de 41,2 M€, soit la moitié des crédits actuellement attribués par les conventions d'objectifs. Ces moyens financiers pourraient servir aussi bien à recruter des cadres techniques (par exemple, avec 42 M€, il est possible de financer 600 postes de conseillers techniques payés 50% de plus que les CTS actuels), que de renforcer les moyens d'action du mouvement sportif selon les modalités négociées avec l'État.

Dans ce scénario, c'est le coût élevé des pensions des fonctionnaires (73 % du salaire brut) qui permet de dégager des moyens financiers significatifs pour les fédérations. Ce scénario représente un surcoût pour l'État puisque si l'arrêt du recrutement de fonctionnaires permet une économie future sur les pensions de retraite, l'État n'en doit pas moins payer les pensions des actuels fonctionnaires retraités. La capacité de l'État à affecter l'intégralité ou une part significative de l'économie faite sur le CAS pensions par le ministère des sports aux fédérations sportives dépendra de l'ambition de la réforme structurelle qui sera mise en œuvre.

Le mouvement sportif a donc l'opportunité de présenter une réforme structurelle ambitieuse de la gestion de ses cadres techniques qui pourrait s'accompagner d'un engagement financier fort du ministère des sports grâce aux économies réalisées sur le CAS pensions.

Beaucoup de nos interlocuteurs ont justifié leur frilosité à s'engager dans un tel schéma par le risque d'absence de pérennité des compensations financières de l'État. Ce risque est consubstantiel au principe d'annualité budgétaire et au pouvoir d'une majorité parlementaire de fixer son budget. Néanmoins, il nous semble que la pérennisation des moyens financiers alloués par l'État au mouvement sportif par le biais d'une convention pluriannuelle signée sous l'égide de l'agence nationale du sport est le meilleur engagement que le sport français puisse obtenir dans la perspective des jeux de Paris en 2024.

Certaines fédérations sportives, inquiètes de leur capacité à trouver des fonds complémentaires, souhaiteraient un engagement de compensation financière de l'État pour chaque fédération. Cette

hypothèse conduirait à nier à l'État et à l'agence nationale du sport sa capacité de réorienter les financements publics en fonction de leurs priorités. Elle reviendrait à pérenniser des rentes de situation de certaines fédérations historiquement mieux dotées en CTS. Pour nous, l'engagement de compensation financière par le ministère des sports doit être global pour l'ensemble du mouvement sportif afin de permettre des redéploiements de crédits. S'il y a engagement de l'État auprès de chaque fédération, il ne peut être que minimal.

### Scénario n°3 : la mise en extinction progressive du corps de fonctionnaires

Dans ce scénario, l'État considère qu'il n'y a pas de justification aux exceptions mises à la dé-fonctionnarisation (DTN, entraîneurs, CTS polyvalents). Il y aurait donc une mise en extinction progressive du corps des CTS. Il n'y aurait plus de concours de recrutement de professeur de sport vers des postes de CTS. Cette transformation d'emplois publics vers des emplois privés pourrait être accélérée par un plan de départs volontaires qui offrirait des conditions de départ attractives aux CTS proches de la retraite afin de provoquer un renouvellement générationnel que certaines fédérations appellent de leurs vœux. Les autres éléments du scénario 2 seraient repris : maintien du statut actuel pour les CTS en place, remplacement des départs par une subvention pour le recrutement de contractuels de droit privé, négociation entre l'État et le mouvement sportif du niveau de cette compensation financière et de la durée de l'engagement étatique.

Ce scénario a l'avantage de la lisibilité d'une solution tranchée. Il fixe un cadre très clair et permet ainsi aux acteurs de se projeter immédiatement dans le nouveau mode d'organisation de la relation entre l'État et les fédérations sportives. Ce scénario plus proche du plan initial du gouvernement et de ses objectifs de maîtrise à long terme des dépenses de personnel de l'État, offrirait sans doute la possibilité d'une compensation financière plus avantageuse pour le mouvement sportif.

Ce scénario aura une très faible acceptation sociale.

Surtout, il nous semble qu'il ne prend pas en compte la spécificité de la position du DTN et de ses adjoints, porteurs du projet sportif fédéral mais aussi relais de la politique ministérielle au sein de la fédération. Par ailleurs, il fait perdre au mouvement sportif un cadre sécurisé de recrutement de certains entraîneurs nationaux et à l'État un levier efficace de fertilisation croisée et de généralisation des bonnes pratiques entre fédérations sportives.

## Les travaux qu'il reste à mener

---

A ce stade de notre mission, nous avons écouté de nombreux acteurs et analysé de nombreux documents. Nous en avons tiré nos cinq recommandations transverses ainsi que la conviction que le scénario 2 d'évolution du corps de CTS peut constituer une sortie de crise mais surtout une transformation structurelle bénéfique pour le sport français s'il est accompagné d'un engagement financier pérenne de l'État au moins jusqu'en 2025.

Nous n'avons pas entamé à proprement parlé la phase de négociation qui doit nécessairement s'ouvrir. En effet, le préalable à la négociation est désormais que l'État en fixe le cadre en indiquant les grandes options stratégiques qu'il retient. Ces décisions de principe n'épuiseront pas le sujet. Il restera énormément d'éléments à négocier : modalités concrètes de mise en œuvre des recommandations transverses, calendrier et rythme des réformes ; niveau de compensation financière, etc...

Il y a désormais urgence à ce que l'État fixe ses grandes orientations stratégiques et qu'il entame les négociations avec ses partenaires sur les modalités concrètes de réforme afin de sortir de la période d'incertitude qui nuit à la préparation des prochaines échéances olympiques et paralympiques tant d'été que d'hiver.



# Annexes

---

1. Lettre de mission
2. Extraits du code du sport relatifs aux CTS
3. Circulaire du 23 novembre 2016
4. Répartition des CTS par fédération
5. Liste des personnes rencontrées





MINISTÈRE DES SPORTS

*Le Ministre*

Monsieur,

A l'occasion de mon intervention devant l'Assemblée nationale le 21 mai dernier, j'ai proposé que la réforme du positionnement des conseillers techniques et sportifs prenne une autre forme que celle évoquée à mon arrivée à la tête du ministère des sports en septembre 2018.

En effet il me paraît pertinent, à la lumière des récentes transformations du modèle sportif français, qu'une large concertation s'ouvre entre l'Etat, les agents, les fédérations, l'Agence nationale du sport et les collectivités avec comme objectif d'imaginer un fonctionnement partagé et optimisé.

J'ai souhaité l'installation de l'Agence nationale du sport qui illustre ma volonté d'une gouvernance partagée entre les principaux « artisans » du sport français, l'État, les collectivités territoriales, le mouvement sportif et le monde économique

Je veux également renforcer le rôle des fédérations. Elles auront une responsabilité accrue et des moyens plus conséquents qui leur sont dédiés. Je vise ainsi à repositionner les fédérations vis-à-vis de leurs clubs, de leurs associations adhérentes et surtout des pratiquants.

La réforme de la gouvernance du sport que nous avons engagée dans sa globalité cherche avant tout à remettre le club sportif au cœur du projet.

L'Agence nationale du sport, la gestion revisitée des développeurs du sport que sont les CTS, la place des services de l'Etat, la réforme de la gouvernance des fédérations, tout notre projet a pour objectif de mieux répondre aux besoins des territoires et des français en matière de politique sportive.

Nous devons également capter la moitié des Français qui ne pratique aucune activité physique et pour qui le sport doit rester un jeu, un défi, un plaisir.

L'autonomie que l'on souhaite accorder à la société civile sportive ne se limite pas à modifier le rapport de l'Etat aux fédérations. En réalité, il s'agit de créer un lien de confiance direct avec les clubs, leurs bénévoles et leurs sportifs d'aujourd'hui et surtout de demain.

A cinq ans des Jeux Olympiques et Paralympiques dans notre pays, il est de notre responsabilité collective d'être à la hauteur d'un héritage de performance et de pratique qui imprime une vraie trace pour le sport français. Je m'engage donc pour que la France rayonne en 2024 mais aussi au-delà. Nous devons aujourd'hui faire mieux en analysant avec sincérité et transparence nos forces et nos faiblesses, en interrogeant avec ambition nos modalités d'action et nos marges de progrès et en proposant avec humilité les adaptations nécessaires du modèle sportif français.

Alain RESPLANDY-BERNARD  
Magistrat  
Cour des Comptes  
13, rue Cambon - 75100 Paris Cedex 1

Yann CUCHERAT  
Adjoint au Maire de Lyon, Délégué aux sports  
grands événements et tourisme  
Place de la Comédie 69000 LYON

Dans ce contexte, la question de la relation des cadres d'État avec les fédérations et son impact sur les politiques publiques doivent légitimement être abordés, et ce sans tabou.

Aussi, dans cet objectif de transformation, j'ai souhaité, en qualité de tiers de confiance, vous confier la mission d'animer une concertation qui porte sur les métiers, la nature des missions, les évolutions de carrière, le positionnement et l'efficacité des moyens humains de l'État au service du sport.

Vous vous attacherez notamment à dégager les pistes de progrès en matière d'organisation structurelle du modèle, de portage des politiques publiques de haute performance et d'accès au sport pour tous les publics. Cette approche devra également intégrer les questions d'éthique, de positionnement des athlètes et entraîneurs, d'évolution de carrière dans notre nouvelle organisation ainsi que tous les sujets qui pourraient impacter directement nos décisions.

Je tiens à un dialogue ouvert qui respecte et permette l'expression et l'écoute de chacun afin que toutes et tous puissent partager librement leur vision, faire valoir leurs expertises et leurs revendications et surtout être forces de proposition et de solutions innovantes.

En matière d'organisation, vous vous attacherez notamment à votre niveau à animer la concertation avec l'ensemble des têtes des réseaux nationaux (mouvement sportif, syndicats, association des personnels, COJO, collectivités territoriales, Agence nationale du sport...). Vous coordonnerez dans le même temps la consultation des personnels à l'échelon territorial qui sera organisée sous la responsabilité des directeurs régionaux de la jeunesse des sports et de la cohésion sociale, avec l'appui des directeurs des établissements relevant du ministère des sports.

Ces travaux seront suivis par un comité de pilotage que je présiderai. Vous bénéficierez également de l'appui d'un Inspecteur général de la jeunesse et des sports et d'un directeur régional, relevant de mon ministère.

Vous me restituerez le résultat de ces travaux en octobre 2019. Celui-ci devra détailler les conditions du succès d'une réforme assurant une réelle plus-value à notre action collective au profit du sport.

Les options que vous choisirez devront être développées à l'aune de l'examen par une cellule d'expertise dirigée par le Directeur des sports qui permettra de mieux évaluer les possibilités de mise en œuvre notamment en matière organisationnelle, juridique et financière.

Pour votre information, afin de garantir l'ensemble des parties prenantes de la sincérité de la démarche, je me suis engagée à ce qu'aucun détachement d'un agent vers une fédération ne soit effectué avant que j'ai pu prendre connaissance de vos propositions qui me permettront de déterminer les orientations de la réforme.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée



Roxana MARACINEANU

### **Article L131-12**

Des personnels de l'État ou des agents publics rémunérés par lui peuvent exercer auprès des fédérations agréées des missions de conseillers techniques sportifs, selon des modalités définies par décret en Conseil d'État. Les fédérations peuvent, au titre de ces missions, leur verser des indemnités, dans des limites et conditions fixées par décret.

Pendant la durée de leurs missions, les conseillers techniques sportifs restent placés, selon les cas, sous l'autorité hiérarchique exclusive du ministre chargé des sports ou du chef de service déconcentré dont ils relèvent. Ils ne peuvent être regardés, dans l'accomplissement de leurs missions, comme liés à la fédération par un lien de subordination caractéristique du contrat de travail au sens du livre II de la première partie du code du travail.

Pour l'exercice de leurs missions et par dérogation à l'article 3 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, lorsqu'ils ont la qualité de fonctionnaires, ces agents, lorsqu'ils exercent les missions de directeur technique national, de directeur technique national adjoint ou d'entraîneur national, peuvent être détachés sur contrat de droit public, dans les emplois correspondants, dans les conditions et selon les modalités fixées par le décret prévu au premier alinéa du présent article.

### **Article R131-16**

Les missions de conseillers techniques sportifs susceptibles d'être exercées auprès des fédérations sportives en application de l'article L. 131-12 sont celles de directeur technique national, d'entraîneur national, de conseiller technique national ou de conseiller technique régional.

Ces missions portent en priorité sur le développement des activités physiques et sportives, et en particulier sur la pratique sportive au sein des associations sportives ainsi que sur la détection de jeunes talents, le perfectionnement de l'élite et la formation des cadres, bénévoles et professionnels.

La mission de directeur technique national est de concourir à la définition de la politique sportive fédérale, de veiller à sa mise en œuvre et de contribuer à son évaluation. Dans le cadre de l'accomplissement de sa mission, il dirige et anime la direction technique nationale de la fédération.

La mission de l'entraîneur national est d'encadrer les membres des équipes de France et de participer à l'animation de la filière d'accès au sport de haut niveau de la fédération.

Les missions de conseiller technique national et de conseiller technique régional sont respectivement de mener, l'un au niveau national et l'autre au niveau territorial, des tâches d'observation et d'analyse, de conseil et d'expertise, d'encadrement de sportifs, de formation des cadres, d'organisation et de développement de l'activité sportive de la fédération intéressée.

Les personnels exerçant les missions précitées sont chargés de mettre en œuvre la politique sportive définie par la fédération.

Cette politique fait l'objet d'une contractualisation entre la fédération et l'État dans le cadre de la convention d'objectifs mentionnée à l'article R. 411-1. Les personnels exerçant les missions de conseillers techniques sportifs restent soumis durant toute la durée de l'exercice de leurs missions, selon les cas, à l'autorité du ministre chargé des sports ou du chef de service déconcentré.

### **Article R131-17**

Les personnels exerçant les missions de conseillers techniques sportifs sont désignés par arrêté du ministre chargé des sports après avis :

- du président de la fédération intéressée, pour ceux qui sont chargés de la mission de directeur technique national ;
- du directeur technique national ou, à défaut de directeur technique national, du seul président de la fédération intéressée, pour ceux qui sont chargés d'une mission d'entraîneur national ou de conseiller technique national ou régional.

### **Article R131-18**

La durée des missions de conseillers techniques sportifs ne peut excéder quatre ans. Ces missions sont renouvelables. Le ministre chargé des sports peut mettre fin à ces missions avant le terme fixé, de sa propre initiative ou, le cas échéant, à la demande de l'agent ou du président de la fédération, sous réserve du respect d'un préavis prévu dans la convention-cadre mentionnée à R. 131-23. Toutefois, en cas d'urgence, il peut être mis fin sans préavis à ces missions.

#### **Article R131-19**

Le ministre chargé des sports établit, chaque année, un état du nombre d'agents rémunérés par l'État exerçant les missions définies à l'article R. 131-16 et de leur répartition entre les différentes fédérations sportives. Cet état est inclus dans le rapport annuel d'activité ministériel.

#### **Article R131-20**

Les personnels exerçant la mission de directeur technique national élaborent, en accord avec le président de la fédération intéressée, selon une périodicité pluriannuelle, des directives techniques nationales actualisées chaque année. Ils en informent le ministre chargé des sports puis les adressent aux entraîneurs nationaux, aux conseillers techniques nationaux et aux conseillers techniques régionaux.

Les relations fonctionnelles entre, d'une part, les agents exerçant des missions de conseillers techniques sportifs et, d'autre part, selon les cas, le président de la fédération, de la ligue régionale ou du comité régional intéressés sont précisées dans la convention-cadre prévue à l'article R. 131-23. Ces agents sont, selon les cas, notés ou évalués par le ministre chargé des sports, au vu d'éléments fournis notamment par la fédération dans des conditions précisées dans la convention-cadre.

#### **Article R131-21**

L'agent qui exerce la mission de conseiller technique sportif perçoit une rémunération de l'État. Il est indemnisé par la fédération intéressée des frais et sujétions exposés dans l'exercice de sa mission.

#### **Article R131-22**

Une lettre de mission annuelle ou pluriannuelle fixe, pour chaque agent exerçant une mission de conseiller technique sportif, le contenu détaillé des tâches qui lui sont confiées et ses modalités d'intervention. Elle fixe la durée de ces missions.

Elle est établie par le chef de service, après avis de l'agent intéressé, sur la base de propositions formulées par:

- 1° Le président de la fédération, pour les personnels exerçant une mission de directeur technique national ;
- 2° Le directeur technique national, pour les personnels exerçant une mission d'entraîneur national ou de conseiller technique national ;
- 3° Le directeur technique national après avis du président de ligue ou de comité régional, pour les personnels exerçant une mission de conseiller technique régional.

#### **Article R131-23**

Une convention-cadre, signée par le ministre chargé des sports et par le président de la fédération, fixe, pour une période qui ne peut excéder quatre ans, le nombre d'agents susceptibles d'exercer leurs missions auprès de la fédération aux plans national et territorial et définit les modalités d'exercice de leurs interventions. Elle peut faire l'objet d'une actualisation chaque année.

Elle précise les conditions d'organisation et de prise en charge des actions de formation professionnelle de ces agents. Cette convention-cadre est complétée par des conventions d'équipes techniques régionales signées par les directeurs régionaux de la jeunesse, des sports et des loisirs et les présidents de ligues ou comités régionaux, lorsque des personnels exercent des missions de conseillers techniques sportifs sous la responsabilité de ces directeurs régionaux.

#### **Article D131-23-1**

Sans préjudice des indemnités mentionnées à l'article R. 131-21, une indemnité peut être versée au conseiller technique sportif, dans la limite d'un montant annuel fixé dans la convention-cadre mentionnée à l'article R. 131-23, soit par la fédération sportive auprès de laquelle il exerce, soit par ses organes nationaux, régionaux ou départementaux. Dans ce dernier cas, la fédération sportive définit et met en place les moyens par lesquels elle est régulièrement tenue informée des montants directement versés à ce titre par ses organes nationaux, régionaux ou départementaux. L'indemnité mentionnée au premier alinéa est soumise au régime de cotisations et contributions sociales prévu pour les indemnités versées par l'État.

#### **Article R131-24**

Les personnels exerçant la mission de conseiller technique sportif doivent faire preuve de discrétion professionnelle pour tous les faits, informations ou documents dont ils ont connaissance, concernant, notamment, le ministère chargé des sports et la fédération auprès de laquelle ils exercent.

Leurs missions sont incompatibles avec toute fonction électorale au sein des instances dirigeantes, locales, départementales, régionales ou nationales, de la fédération auprès de laquelle ils exercent ces missions.

Elles sont également incompatibles avec toute activité d'agent sportif.



MINISTÈRE DE LA VILLE,  
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Direction des Sports

Direction des Ressources Humaines

Le ministre de la ville, de la jeunesse et des sports

à

Mesdames et Messieurs les préfets de région,  
Directions régionales de la jeunesse, des sports et de la  
cohésion sociale,

Mesdames et Messieurs les directeurs techniques  
nationaux.

INSTRUCTION N° DS/CGOCTS/DRH/2016/347 du 23 novembre 2016 relative aux modalités d'intervention des personnels exerçant les missions de conseillers techniques sportifs (CTS) auprès des fédérations sportives.

Examiné par le COMEX JSCS le 15/09/2016

<b>Résumé : Modalités d'intervention des personnels exerçant les missions de conseillers techniques sportifs (CTS) auprès des fédérations sportives.</b>
<b>Mots-clés :</b> Missions – Conseillers techniques sportifs – Fédérations sportives
<b>Textes de référence :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Code du sport : Article L.131-12 – Articles R.131-16 à R.131-24</li><li>- Note instruction DS n° 65 du 8 avril 2005</li><li>- Arrêté du 31 juillet 2015 portant adoption du code de déontologie des agents de l'Etat exerçant les missions de conseiller technique sportif auprès d'une fédération sportive agréée (publication au BO Ville, jeunesse, sports et vie associative n°4 de juillet-août 2015)</li></ul>
<b>Textes abrogés : instruction n° 11-37 du 28 janvier 2011</b>
<b>Diffusion : les établissements sous tutelle doivent être destinataires de cette circulaire, par l'intermédiaire des services déconcentrés, selon le dispositif existant au niveau régional.</b>

**Pièces annexées à l'instruction :**

- Guide d'utilisation de CTSWeb
- Tableau récapitulatif annuel des autorisations de cumul d'activité présentées aux DRJSCS.

L'article L. 131-12 du code du sport dispose que "**des personnels de l'Etat ou des agents publics rémunérés par lui peuvent exercer auprès des fédérations (sportives) agréées des missions de conseillers techniques sportifs, selon des modalités définies par décret en Conseil d'Etat**".

Les dispositions réglementaires (articles R. 131-16 à R. 131-24 du code du sport) relatives à l'**exercice des missions de conseillers techniques sportifs (CTS) auprès des fédérations sportives** déterminent les missions spécifiques de ces agents et décrivent leurs conditions d'exercice, compatibles avec les modes d'organisation et les besoins des fédérations sportives.

La présente instruction vise à préciser le cadre et les modalités d'intervention de ces personnels ainsi que le contenu et le mode d'élaboration des outils de gestion correspondants.

La présente instruction abroge et remplace la circulaire n° 11-37 du 28 janvier 2011 relative au même objet.

## **1 - Les personnels concernés**

Conformément au code du Sport (articles R. 131-16 à R. 131-24), les agents qui exercent les missions de CTS auprès des fédérations sportives agréées sont soit :

- nommés par arrêté du ministre chargé des sports sur des fonctions de CTR, CTN ou DTN (ces fonctions sont ouvertes au détachement pour les personnels titulaires des différentes fonctions publiques) ;
- recrutés en tant qu'agent public contractuel, sur un contrat notamment de préparation olympique ou de haut-niveau ;
- détachés notamment sur un contrat de préparation olympique ou de haut-niveau lorsqu'ils sont titulaires d'une des fonctions publiques.

Ces contrats ou arrêtés précisent le service d'affectation, la mission et la résidence administrative de ces agents.

### ***1.1 Le directeur technique national (DTN)***

Le DTN est placé sous l'autorité hiérarchique du directeur des sports.

Il concourt à la définition de la politique sportive fédérale, notamment par l'élaboration des directives techniques nationales qui servent de cadre aux agents exerçant les missions de CTS. Il s'assure de la diffusion et de la mise en œuvre des directives techniques nationales et en évalue la réalisation.

Le DTN dirige et anime la direction technique nationale de la fédération ; il exerce une autorité fonctionnelle sur l'ensemble des agents exerçant les missions de CTS auprès de la fédération. A ce titre, il formule auprès des autorités hiérarchiques des conseillers techniques sportifs des propositions ou des éléments d'appréciations nécessaires au recrutement, à l'affectation, à l'évaluation, à la notation et à l'organisation des missions des cadres dont il coordonne l'action.

### ***1.2 Les entraîneurs nationaux (EN)***

Les EN sont placés sous l'autorité hiérarchique du directeur des sports.

La mission des EN est d'animer la filière d'accès au sport de haut niveau, d'encadrer les membres des équipes de France, et de participer à la formation des encadrants techniques.

### ***1.3 Les conseillers techniques nationaux (CTN)***

Les CTN sont placés soit sous l'autorité hiérarchique du directeur des sports, soit sous celle du directeur régional chargé des sports.

Les CTN élaborent, pilotent, mettent en œuvre et évaluent les projets d'envergure nationale.

A ce titre, ils sont chargés au niveau national, mais également territorial d'analyser, de conseiller, d'apporter leur expertise et leurs conseils, d'encadrer des sportifs, de former des cadres, d'organiser et de développer l'activité de la fédération sportive auprès de laquelle ils exercent leurs missions.

#### ***1.4 Les conseillers techniques régionaux (CTR)***

Les CTR sont placés sous l'autorité hiérarchique du directeur régional chargé des sports.

Les CTR déclinent les directives techniques nationales au plan territorial et coordonnent l'ETR de leur discipline.

A ce titre, ils sont chargés, au niveau territorial, mais également national, d'analyser, d'apporter leur expertise et leurs conseils, d'encadrer des sportifs, de former des cadres, d'organiser et de développer l'activité de la fédération auprès de laquelle ils exercent leurs missions.

## **2 - Les acteurs institutionnels**

### ***2.1 Le directeur des ressources humaines (DRH)***

En lien avec les services de gestion de proximité de la direction des sports et des directions régionales, le directeur des ressources humaines :

- met en œuvre le recrutement des agents exerçant les missions de CTS (concours, mutation des personnels, détachement...),
- assure la gestion administrative de leur carrière : nomination, affectation, recrutement ou détachement sur contrats, renouvellement de ceux-ci, fin de contrats avancement et promotion,
- assure le pilotage de la formation initiale et continue des agents exerçant les missions de CTS en lien avec la direction des sports et le centre de gestion opérationnelle des cadres techniques sportifs (CGOCTS),
- assure le pilotage des effectifs, en tant que responsable de programme, et la rémunération des agents,
- procède, le cas échéant, à la notation des agents exerçant les missions de CTS (PS)

### ***2.2 Le directeur des sports***

Le directeur des sports dispose, pour assurer la gestion opérationnelle des agents exerçant les missions de CTS, du centre de gestion opérationnelle des cadres techniques sportifs (CGOCTS), service à compétence nationale.

Le directeur des sports exerce l'autorité hiérarchique sur les agents exerçant les missions de CTS affectés, rattachés et gérés au CGOCTS. A ce titre, il établit sur proposition du directeur technique national concerné et des agents les lettres de mission pluriannuelles des agents exerçant les missions de CTS placés sous son autorité hiérarchique, organise ou propose lui-même leur évaluation ou leur notation.

Le directeur des sports établit la lettre de mission du DTN à partir des propositions du président de la fédération et en s'appuyant sur des éléments fournis par celui-ci. La lettre de mission se réfère à la convention d'objectifs et aux 4 actions du programme « sport » ; elle peut faire l'objet d'avenants annuels.

Le directeur des sports évalue le DTN après avoir recueilli l'avis du président de la fédération.



Le centre de gestion opérationnelle des cadres techniques sportifs, sous l'autorité du directeur des sports :

- assure la gestion prévisionnelle des effectifs, le suivi de ceux-ci, leur répartition par fédération et par type de missions,
- concourt au recrutement, à la gestion et aux formations, initiale statutaire et tout au long de la vie, de l'ensemble des agents exerçant les missions de CTS,
- propose en lien avec les DTN les affectations, recrutements, détachements sur contrats, renouvellement ou fin de ceux-ci. Il propose également les fins de missions et les avancements et promotions des agents concernés.

### ***2.3 Le directeur régional chargé des sports***

Le directeur régional chargé des sports exerce l'autorité hiérarchique sur les agents exerçant les missions de CTS (CTN comme CTR) affectés dans sa région ; à ce titre,

- en référence aux directives techniques nationales, il établit, sur proposition du directeur technique national concerné et de l'agent les lettres de mission des agents exerçant les missions de CTS placés sous son autorité hiérarchique ; la lettre de mission, qui peut faire l'objet d'avenants, précise le cas échéant, les missions interrégionales et/ou régionales confiées,
- il organise l'évaluation de ces agents dans le cadre de la réglementation en vigueur, après avoir conduit ou fait conduire par la personne qu'il désigne l'entretien d'évaluation de l'agent sur la base de la lettre de mission et des éléments présentés par celui-ci dans son bilan annuel ;
- il assure la gestion administrative de ces personnels en lien avec l'administration centrale,
- il organise et anime le regroupement des agents exerçant les missions de CTS de sa région trois fois par an,
- il désigne un coordonnateur régional des agents exerçant les missions de CTS qui, sous son couvert et/ou sous celui du responsable du pôle sport, et en lien avec le CGOCTS, est chargé d'assister le directeur régional chargé des sports.  
Le coordonnateur régional des agents exerçant les missions de CTS participe à la gestion administrative (lettres de missions, synthèse des rapports d'activité, convention ETR...) et à l'animation de l'ensemble des agents exerçant les missions de CTS affectés dans la région (organisation des regroupements obligatoires soutien à la formation tout au long de la vie...),
- il désigne les coordonnateurs des ETR disciplinaires sur proposition du DTN concerné.

## **3 - Les documents cadres de l'action des agents exerçant les missions de CTS**

### ***3.1 La convention d'objectifs***

Annuelle ou pluriannuelle, elle est signée par le président de la fédération et le directeur des sports. Elle définit les objectifs partagés entre le projet fédéral et les orientations ministérielles qui doivent fonder l'action des agents exerçant les missions de CTS auprès de la fédération.

### ***3.2 La convention cadre***

Signée pour une olympiade par le président de la fédération et le directeur des sports en complément de la convention d'objectifs, elle fixe :

- par avenant annuel, le nombre maximal (plafond) d'agents du ministère exerçant les missions de CTS auprès de la fédération ainsi que leur répartition par mission (DTN, EN, CTN ou CTR) et par structure administrative d'affectation,
- par avenant annuel, le nombre maximal d'agents placés sous contrat,

- les modalités d'exercice des agents exerçant les missions de CTS et de prise en charge des frais inhérents à leurs déplacements, hébergements, ainsi qu'à la formation tout au long de la vie,
- la durée du préavis permettant au ministre chargé des sports de mettre fin aux missions d'un agent chargé des missions de CTS avant le terme fixé par sa lettre de mission.

### ***3.3 Les directives techniques nationales***

Elles sont élaborées par le directeur technique national pour l'olympiade, elles reprennent les priorités ministérielles avec lesquelles elles accordent les orientations et les objectifs du projet sportif fédéral, notamment ceux conventionnés avec le ministère.

Communiquées à la direction des sports, elles sont ensuite diffusées aux agents exerçant les missions de CTS, aux services déconcentrés ainsi qu'aux établissements concernés. Les directives techniques nationales constituent le document de référence qui guide l'action de la direction technique nationale et sur la base duquel sont rédigées les lettres de mission des agents exerçant les missions de CTS.

Au plan territorial, elles encadrent la formalisation et la mise en œuvre de la convention de l'équipe technique régionale.

Elles sont actualisées en tant que de besoin.

### ***3.4 La convention pluriannuelle de l'équipe technique régionale***

Signée par le directeur régional chargé des sports, le président de l'organisme régional de la fédération et le DTN, la convention pluriannuelle de l'ETR a pour objectif de réunir autour du/des agents exerçant les missions de CTS une équipe de bénévoles et de techniciens sportifs pour la mise en œuvre des directives techniques nationales déclinées au sein du projet sportif territorial.

Elle fixe notamment la composition de l'équipe, le nom du coordonnateur (un agent exerçant les missions de CTS si possible), son mode de fonctionnement, les moyens mis à sa disposition et les conditions d'intervention de ses membres.

Cette convention peut faire l'objet, le cas échéant, d'avenants annuels.

### ***3.5 La lettre de mission***

Chaque agent exerçant les missions de CTS dispose d'une lettre de mission, qui cadre son intervention pour une durée qui ne peut excéder l'olympiade. Elle fixe les missions, décrit la nature des activités, les objectifs fixés et la quotité de temps consacré à chacune des quatre actions du programme sport, au sens de la LOLF.

La lettre de mission est le document qui détermine l'activité quotidienne de chaque agent exerçant les missions de CTS ; elle est également, avec le bilan d'activité de l'agent, l'un des éléments sur lequel est adossée l'évaluation de l'agent exerçant les missions de CTS.

Les lettres de missions sont élaborées au moyen de l'application CTSWeb.

Le DTN établit un projet de lettre de mission pour l'ensemble des CTS (EN, CTN, CTR) ; ce projet doit correspondre aux besoins constatés dans les divers secteurs d'activités de la DTN, ainsi qu'aux compétences détenues par l'agent exerçant les missions de CTS.

Le projet de lettre de mission est transmis à l'agent exerçant les missions de CTS qui peut l'accepter tel qu'il est rédigé ou, le cas échéant, proposer des modifications notamment au regard de son profil professionnel.

Dans tous les cas, la durée des échanges entre le DTN et l'agent exerçant les missions de CTS, après transmission initiale du projet de lettre de mission, ne peut excéder 45 jours.

A l'issue de ce délai, le DTN valide fonctionnellement le projet de lettre de mission et le transmet à l'autorité hiérarchique.

Sur la base des directives techniques nationales, éventuellement complétées par les éléments apportés par le DTN et l'agent, il appartient ensuite à l'autorité hiérarchique, au regard des besoins de la fédération et des missions pouvant être exercées par l'agent dans le cadre de son affectation, d'arrêter la rédaction de la lettre de missions, de la valider et la notifier aux deux parties.

L'élaboration des lettres de missions de tous les agents exerçant les missions de CTS est décrite dans le guide joint à la présente instruction.

### ***3.6 Le bilan annuel d'activité***

Un bilan annuel d'activité est produit par chaque agent exerçant les missions de CTS et transmis à son autorité hiérarchique, sur la base notamment des éléments contenus dans CTSWeb.

Le bilan annuel d'activité est l'un des éléments de dialogue entre l'autorité hiérarchique et l'agent exerçant les missions de CTS, il peut servir de base aux éventuels ajustements de sa lettre de mission.

Le responsable hiérarchique sollicite également l'avis du DTN, responsable fonctionnel, sur ces éléments.

Le bilan annuel d'activité de l'agent exerçant les missions de CTS est transmis pour information par l'autorité hiérarchique au DTN et, si elle l'estime utile, pour ce qui concerne les CTR, au président de la ligue ou du comité régional concerné.

## **4 - Les règles d'affectation des agents exerçant les missions de CTS**

### ***4.1 Les agents relevant de l'autorité hiérarchique du directeur des sports***

Le principe retenu pour les agents placés sous l'autorité hiérarchique du directeur des sports est celui d'un rattachement au CGOCTS avec une résidence administrative fixée au lieu principal d'exercice des missions.

Sont concernés :

- les directeurs techniques nationaux et les entraîneurs nationaux,
- les conseillers techniques nationaux qui exercent des missions de nature transversale et dont le périmètre d'exercice auprès des fédérations sportives est exclusivement national sans pouvoir être rattaché à une localisation précise.

Pour l'application des dispositions relatives aux frais de changement de résidence et de déplacements temporaires (décret n° 90-437 du 28 mai 1990 et décret n° 2006-781 du 3 juillet 2006) comme pour celle des dispositions relatives aux mutations (article 60 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984) relatives à ces agents, leur résidence administrative s'entend de la commune où ils exercent à titre principal leurs fonctions.

### ***4.2 Les agents relevant de l'autorité hiérarchique des directeurs régionaux***

Sont affectés dans les directions régionales chargées des sports les CTR et les CTN dont le lieu principal d'exercice des missions est localisé dans une région donnée.

Les conseillers techniques régionaux sont affectés à la direction régionale chargée des sports d'exercice de leurs missions ; ceux qui exercent leurs missions sur une inter région sont affectés à la DRJSCS désignée par le DTN.

### ***4.3 La détermination de l'affectation des CTN***

L'appréciation du caractère essentiellement national et transversal des missions des CTN s'effectue en concertation entre la direction des sports, le directeur technique national et le directeur régional concernés, afin de déterminer le lieu d'affectation des CTN soit auprès du CGOCTS, soit auprès de la direction régionale.

## **5- Les obligations liées au contexte particulier des conditions d'exercice des missions de CTS**

### ***5.1 Le cadre d'exercice des fonctions posé par le code de déontologie***

Ce cadre est précisé par « le code de déontologie des agents de l'Etat exerçant les missions de CTS auprès d'une fédération sportive agréée ».

Le code de déontologie a été présenté au comité technique ministériel de la Jeunesse et des Sports le 26 juin 2015 puis publié au bulletin officiel du ministère de la jeunesse et des sports le 23 septembre 2015.

### ***5.2. Le cumul d'activités***

Les autorisations de cumul d'activités peuvent être accordées aux agents exerçant les missions de CTS dans les conditions de droit commun définies par le décret n°2007-658 du 2 mai 2007 relatif au cumul d'activités des fonctionnaires, des agents non titulaires de droit public et des ouvriers des établissements industriels de l'État.

Compte tenu de la situation particulière d'exercice des agents exerçant les missions de CTS auprès des fédérations sportives françaises, l'autorité hiérarchique consulte le DTN, ou le président de la fédération si le demandeur est le DTN, sur la compatibilité et l'absence de conflit d'intérêts entre l'activité envisagée et les objectifs du projet sportif de la fédération.

Il appartient à l'autorité hiérarchique de rappeler régulièrement aux agents exerçant les missions de CTS, et en tout état de cause chaque année et au plus tard le 31 janvier, l'existence et le contenu (obligations, protections et préconisations) de ce code. L'autorité hiérarchique précise notamment les règles d'autorisation du cumul d'activité et demande aux agents de se mettre en conformité avec la réglementation en vigueur.

Les directeurs régionaux chargés des sports adressent à la direction des sports, pour l'ensemble des agents exerçant les missions de CTS placés sous leur autorité, le 31 janvier de chaque année, un état récapitulatif des autorisations de cumul d'activité qui leur ont été présentées au cours de l'année précédente.

## **6 - Les modalités de gestion des agents exerçant les missions de CTS**

### ***6.1 Les missions de CTS, leurs durée et contenu***

Lorsqu'ils sont fonctionnaires, les agents exerçant les missions de CTS, sont affectés ou détachés par arrêté sur ce type de missions.

Lorsqu'ils ne relèvent pas d'un statut de fonctionnaire, ces agents sont recrutés par contrat de préparation olympique ou de haut niveau.

Le contenu et la durée des missions confiées à l'agent exerçant les missions de CTS sont précisés dans la lettre de mission, en application de l'article R131-18 du code du sport.

### ***6.2 La modification du contenu et de la durée des missions***

### **6.2.1 Modification du contenu des missions à leur terme**

#### **6.2.1.1 Situation des fonctionnaires détachés sur contrat et des contractuels (DTN, EN)**

Le terme des missions de ces agents est fixé par leur contrat.

L'anticipation de l'évolution éventuelle des missions de ces agents doit constituer un principe général de gestion, tant pour les responsables fonctionnels (DTN) que pour les gestionnaires administratifs, le CGO CTS pour la gestion de proximité et la DRH pour la gestion statutaire.

Si les nouvelles missions de l'agent restent dans le champ couvert par ces contrats, un simple avenant de prolongation du précédent contrat est établi.

Si les nouvelles missions sont celles de CTN ou de CTR, le fonctionnaire détaché sur contrat est réintégré dans son corps d'origine, puis affecté sur un emploi de CTN ou de CTR.<sup>1</sup>

Dans les deux cas, une procédure de modification de la lettre de mission doit être engagée (*cf. 3.5 La lettre de mission*).

#### **6.2.1.2 Situation des fonctionnaires affectés sur un emploi de CTN ou CTR**

Le terme de la mission de ces agents est fixé par leur lettre de mission.

Les modifications du contenu des missions peuvent être à l'initiative du ministre, éventuellement sur proposition du président de la fédération, ou de l'agent.

Si les nouvelles missions de l'agent entrent dans le champ couvert par les contrats, la procédure de détachement sur contrat est engagée.

Si les nouvelles missions restent dans le champ des emplois de CTN ou de CTR, après l'avis du DTN ou du président (pour les fédérations sans DTN), l'autorité hiérarchique envisage de modifier les missions de l'agent, une procédure de modification de la lettre de mission est engagée (*cf. 3.5 La lettre de mission*). Toutefois, si ces nouvelles missions nécessitent un changement de résidence administrative, le mouvement engagé doit être soumis à l'avis de la commission administrative paritaire de leur corps. Dans tous les cas, les chefs des services déconcentrés doivent être informés au préalable des projets de mouvements des agents.

### **6.2.2 Modification du contenu des missions des CTS avant leur terme**

Le terme des missions est fixé par contrat pour les agents contractuels ou détachés sur contrat, par la lettre de mission pour les agents exerçant les missions de CTN ou de CTR.

La procédure de modification du contenu des missions des CTS avant leur terme est identique dans les deux cas.

Si l'agent souhaite modifier ses missions avant leur terme, il en informe par écrit son autorité hiérarchique, ainsi que le DTN et le président de la fédération ou de la ligue ou du comité régional, selon le cas. Dans le cas où cette proposition recueille un avis favorable de l'ensemble des parties informées, le DTN propose ces missions à l'agent. Une procédure de modification de la lettre de mission est engagée (*cf. 3.5 La lettre de mission*).

Si une modification des missions est proposée à l'agent avant leur terme, un échange doit avoir lieu entre l'agent concerné, le DTN et l'autorité hiérarchique de l'agent, ou son représentant, afin que toutes les parties puissent s'exprimer clairement sur l'évolution de la situation.

En cas d'accord sur le changement de missions, une procédure de modification de la lettre de mission est engagée (*cf. 3.5 La lettre de mission*).

---

<sup>1</sup> Si l'agent relève d'un autre périmètre ministériel, il doit d'abord être détaché dans un corps du ministère chargé des sports.

En cas de désaccord et de conciliation impossible, l'autorité hiérarchique (le directeur des sports ou le directeur régional chargé des sports):

- établit une synthèse des positions de toutes les parties,
- arrête la rédaction de la lettre de mission, la valide et la notifie à l'agent. Le contenu de la lettre de mission doit être conforme aux statut et grade de l'agent.

### ***6.3 L'interruption des missions de CTS***

#### ***6.3.1 Interruption des missions de CTS à l'initiative de l'agent***

Dans le cas où l'agent souhaite interrompre ses missions de CTS, il en informe par écrit son autorité hiérarchique, ainsi que le DTN et le président de la fédération ou de la ligue ou du comité régional, selon le cas.

Il appartient à l'agent de mettre en œuvre les procédures nécessaires pour l'évolution de sa carrière ou la conduite de son projet (mobilité dans le cadre des opérations du mouvement, disponibilité, détachement...). Pour les contractuels, cela correspond à une démission.

#### ***6.3.2 Interruption des missions des CTS à l'initiative du ministre chargé des sports***

Conformément au code du sport, le ministre peut interrompre les missions d'un agent exerçant les missions de CTS avant leur terme, soit de sa propre initiative, soit éventuellement à la suite d'une demande du président de la fédération auprès de laquelle l'agent exerce ses missions de CTS.

Les motifs d'interruption des missions doivent être fondés sur l'intérêt du service, par exemple :

- la restructuration nécessaire des services de la fédération auprès de laquelle l'agent exerce ses missions de CTS pour faire face à la concurrence sportive internationale et aux exigences de la performance,
- la modification du contenu et/ou de la répartition des missions des agents exerçant les missions de CTS auprès de la fédération sportive intéressée,
- le non-respect avéré des objectifs figurant dans la lettre de mission,
- une situation de conflit durable.

La décision finale du ministre tendant à mettre fin aux missions de CTS doit avoir été précédée d'échanges et d'entretiens entre l'agent concerné, le DTN et l'autorité hiérarchique de l'agent, ou son représentant, afin que toutes les parties puissent s'exprimer clairement sur leur perception de la situation.

Dans ce cadre, l'autorité hiérarchique (le directeur des sports ou le directeur régional) établit une synthèse des positions de toutes les parties.

Au regard de ce cette synthèse, le ministre décide de lancer ou non une procédure d'interruption des missions de CTS de l'agent.

#### ***6.3.3 Procédure d'interruption des missions de CTS***

Quelle que soit la situation de l'agent et quels que soient les motifs de fin de mission, la DRH, à la demande du ministre chargé des sports, avise l'agent de son intention de mettre fin à ses missions de CTS par lettre recommandée avec accusé de réception, et l'informe de la durée de préavis dont cette décision est assortie.

Toutefois, en cas d'urgence commandée par des menaces sur les personnes, un risque avéré pesant sur l'organisation, la préparation ou sur les résultats d'une compétition sportive, une atteinte grave au fonctionnement du service ou un conflit générant une situation de blocage, il peut être mis fin sans préavis à ces missions.

Le CTS conduit à ne plus pouvoir exercer ses missions est maintenu sur son lieu d'affectation jusqu'à ce qu'il obtienne une nouvelle affectation dans le cadre de la mobilité des membres du corps auquel il appartient.

Il doit ainsi candidater pour tout poste vacant publié dans le cadre du mouvement correspondant. En l'absence de candidature, l'administration l'affecte sur un poste vacant correspondant au grade dont il est titulaire et non pourvu à l'issue de la CAP concernée.

Durant la période transitoire précédant sa réaffectation, il se voit confier par son autorité hiérarchique une mission en rapport avec les fonctions dévolues aux membres de son corps.

Dans tous les cas d'interruption des missions de CTS, s'appliquent les règles administratives et jurisprudentielles, notamment celles de l'art. 65 de la loi du 22 avril 1905, de l'article 60 de la loi n°84-16 pour les fonctionnaires et des articles 45-2 et 45-3 du décret n 86-83 du 17 janvier 1986 pour les agents contractuels.

Ainsi, le changement d'affectation sans demande préalable de l'agent doit être précédé, pour les fonctionnaires, de l'exercice de son droit à la consultation de son dossier administratif ainsi que de la consultation de la commission administrative paritaire. Pour un agent contractuel, le changement d'affectation est précédé de l'envoi d'une lettre recommandée avec avis de réception l'informant de son droit à avoir communication de son dossier.

La jurisprudence a posé les critères auxquels doit répondre, pour les fonctionnaires, la mutation d'office dans l'intérêt du service, pour ne pas être requalifiée en sanction déguisée:

- l'agent concerné ne peut être affecté que sur un emploi dont il a statutairement vocation à occuper les fonctions,
- la réaffectation ne peut avoir lieu qu'après examen des demandes formulées par l'intéressé et en tenant compte de sa situation familiale.

Au sens de la loi n° 79-587 du 11 juillet 1979 modifiée, relative à la motivation des actes administratifs et à l'amélioration des relations entre l'administration et le public, il n'y a pas lieu de motiver formellement une mutation d'office dans l'intérêt du service, le maintien d'un agent titulaire dans son emploi ne constituant jamais un avantage dont l'attribution serait un droit.

Lorsqu'il a la qualité d'agent contractuel, le CTS dont le ministre envisage d'interrompre les missions pour toute raison autre qu'une faute disciplinaire, une insuffisance professionnelle ou une inaptitude physique ne peut être licencié sans qu'ait été recherchée et, le cas échéant, proposée à l'agent une mesure de reclassement dans un autre emploi.

Dans tous les cas, l'agent dont l'interruption de missions de CTS est engagée, peut

- demander à consulter son dossier administratif où doivent figurer tous documents nominatifs concernant sa situation professionnelle,
- solliciter un entretien individuel auprès de son autorité hiérarchique (directeur des sports ou directeur régional chargé des sports). Toutes les informations relatives aux possibilités d'évolution de sa carrière lui sont alors apportées,
- bénéficier d'une formation d'adaptation à son futur poste.

#### ***6.4 Demandes de congés, journées ARTT, autorisations exceptionnelles d'absences et CET.***

Les congés, journées ARTT, autorisations exceptionnelles d'absences autorisés dans le cadre des dispositions réglementaires en vigueur, ainsi que les documents relatifs aux CET, font l'objet de demandes d'autorisation ; ces demandes sont adressées à l'autorité hiérarchique avec copie au DTN qui lui fait connaître son avis.

L'autorité hiérarchique informe le DTN de ses décisions.

Pour les CTR, le président de ligue est informé par l'agent.

#### ***6.5 Ordre de mission, remboursement des frais de déplacement et sujétions***

Le DTN expose au directeur des sports, sous la forme d'un plan pluriannuel, les besoins de formation des agents exerçant les missions de CTS dont il est le responsable fonctionnel afin qu'ils puissent être pris en compte dans l'élaboration des plans ministériels de formation.

Les frais liés aux actions inscrites aux dispositifs ministériels de formation professionnelle sont pris en charge comme suit :

- les frais pédagogiques sont pris en charge par la DRH,
- les frais de transport, de repas et le cas échéant d'hébergement sont pris en charge par le service d'affectation de l'agent.

Pour le ministre et par délégation,

*siémé*

Directrice des sports

*signé*

Directeur des ressources humaines



## Annexe 4 : Répartition des CTS par fédération

	2008-2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
plafond d'emploi	1704	1644	1643	1631	1612	1600	1590	1549
situations particulières	19	18	16	12	12	12	11	5
CPSF								3
CTS à répartir sur les fédérations	1685	1626	1627	1619	1600	1588	1579	1541
Fédérations multisport et affinitaires								
ASPTT	0	0	1	1	1	1	1	1
FFCAM	5	5	4	4	4	4	4	2
FFCO	1	1	1	1	1	1	1	1
FFEPGV	13	13	14	14	14	13	13	11
FFEPMM/ sports pour tous	12	12	11	11	10	9	9	7
FF retraite sportive	5	5	3	3	2	2	2	1
FFSE	1	1	2	2	2	3	3	2
FSCF	4	4	5	5	5	4	4	2
FSGT	6	6	6	6	6	5	5	3
UCPA	9	9	8	8	7	5	5	3
UFOLEP	11	11	12	12	11	10	10	8
UNSL	1	1	2	2	3	2	2	1
FFSU	1	1	0	0	0	1	1	1
USEP	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	70	70	70	70	67	61	61	44
Fédérations unisports délégataires non haut niveau								
char à voile	1	1	1	1	1	1	1	1
cyclotourisme	3	3	3	3	3	3	3	2
Planeur ULM	2	2	2	2	2	1	1	1
randonnée	5	5	5	5	5	5	5	3
spéléologie	3	5	5	5	5	5	5	4
sports de contact/kick boxing	4	4	3	3	3	3	3	1
Total	18	20	19	19	19	18	18	12
Fédérations olympiques								
FF d'athlétisme	96	91	91	91	90	88	87	87
FF de badminton	25	25	25	25	26	27	27	27
FF de basketball	70	66	66	66	65	64	63	63
FF de boxe	21	21	21	21	21	24	24	24
FF de canoë-kayak	67	64	64	64	63	62	61	60
FF de cyclisme	48	46	46	46	46	45	45	44
FF de football	70	63	63	63	62	61	59	57
FF de golf	13	13	13	13	13	14	14	14
FF de gymnastique	80	76	76	76	75	74	74	74
FF de handball	62	59	59	59	58	57	57	57
FF de hockey	14	14	14	14	14	14	14	14
FF de hockey sur glace	16	16	16	16	15	15	16	14
FF de judo-jujitsu, kendo et d a	70	66	66	66	65	65	64	64
FF de lutte	29	29	29	29	29	29	29	29
FF de natation	84	80	80	80	79	78	77	76
FF de pentathlon moderne	8	8	8	8	8	10	10	10
FF de rugby à XV	52	49	49	49	49	48	48	47
FF de ski	86	82	82	82	81	80	79	79
FF de taekwondo et d a	15	15	15	15	15	16	16	16
FF de tennis	57	51	51	51	50	49	46	46
FF de tennis de table	37	36	36	36	36	35	35	35
FF de tir	29	29	29	29	28	28	28	28
FF de tir à l'arc	26	26	26	26	26	27	27	26
FF de triathlon	20	20	20	20	20	21	21	21
FF de voile	67	64	64	64	63	63	66	65

FF de volleyball	40	39	39	39	39	39	39	39
FF d'aviron	46	44	44	44	43	43	43	42
FF d'équitation	32	31	31	31	31	32	32	30
FF des sports de glace	22	22	22	22	22	22	22	20
FF d'escrime	50	48	48	48	48	49	49	49
FF d'haltérophilie, musculation	25	25	25	25	25	24	24	22
FF du sport adapté	12	12	12	12	12	12	12	13
FF handisport	18	18	18	18	18	18	18	19
FF de baseball et softball	8	8	8	7	7	7	7	7
FF de karaté et arts martiaux affinitaires	15	15	15	18	18	18	18	18
FF de la montagne et de l'escalade	17	17	17	17	17	17	18	19
FF de roller sports	19	19	19	18	18	18	18	19
FF de surf	5	5	5	5	6	8	8	9
	1471	1412	1412	1413	1401	1401	1395	1383
Fédérations unisports haut niveau								
FF d'aéronautique	3	3	3	3	3	3	3	3
FF de billard	1	1	1	1	1	1	1	1
FF de bowling et sports de quilles	4	4	4	3	3	3	3	3
FF de danse	1	1	1	1	1	1	1	2
FF de football américain	5	5	5	5	5	5	5	5
FF de Force athlétique						1	1	1
FF de la course d'orientation	9	9	9	8	8	7	7	6
FF de motocyclisme	6	6	6	6	6	6	6	6
FF de parachutisme	14	14	14	14	13	12	12	12
FF de pelote basque	10	10	10	9	8	8	8	7
FF de pétanque et jeu provençal	2	2	2	2	2	2	2	2
FF de rugby à XIII	9	9	9	8	7	7	7	7
FF de sauvetage et secourisme	1	1	1	1	1	1	1	1
FF de savate, boxe française et disciplines associées	11	11	11	10	10	9	9	8
FF de ski nautique et wakeboard	8	8	8	8	7	6	6	6
FF de squash	7	7	7	7	7	6	6	6
FF de vol en planeur	7	7	7	6	6	6	6	5
FF de vol libre	12	12	12	12	12	11	8	8
FF d'études et sports sous-marins	6	6	6	6	6	6	6	6
FF du sport automobile	2	2	2	2	2	2	2	2
FF du sport boules	5	5	5	5	5	5	5	5
Total unisports haut niveau	123	123	123	117	113	108	105	102
Total toutes fédérations	1682	1625	1624	1619	1600	1588	1579	1541

## Annexe 5 : Liste des personnes rencontrées

Nom	Prénom	Organisme	Fonction
ALLOUACHE	Nadir	FF Kick Boxing, Muay Thai	Président
ARASSUS	Jean-Luc	FF de surf	Président
BANA	Philippe	AsDTN	Président
BARBIEUX	Agathe	Agence nationale du sport	Responsable développement fédéral et territorial
BARBOZA	Dany	SNEP FSU	Elu au comité technique ministériel
BARILLET	Yannick	Association des DRJSCS	Président
BERTHOLOM	Alain	FF lutte	Président
BLATEAU	James	FF gymnastique	Président
BOLLE	Jacques	FF motocyclisme	Président
BOUIX	Frédéric	FF équitation	Directeur général
BOUSIGUE	Bernard	FF tennis de table	DTN
BOYER	Bruno	DRDJSCS AuRA	Coordinateur CTS
CADEI	Franck	« Collectif des 1000 CTS »	CTS FF handball
CALLOT	Michel	FF cyclisme	Président
CASTEX	Jean	Agence nationale du sport	Président
CATHELINEAU	Jacques	FF voile	DTN
CELLIER	Laurent	Ministère des sports	Directeur adjoint de cabinet
CHARLIER	Betty	FF sports pour tous	Présidente
CHARON	Jean-Lou	FF golf	Président
CONTENSOUX	Alain	FF basketball	DTN
CUIBINI	Laurent	FF natation	Directeur général
DELORME	Jean-Martin	Secrétariat général des ministères sociaux	Directeur, secrétaire général adjoint
DESHAYES	Gérard	FF retraite sportive	Président
ESTANGUET	Tony	COJO PARIS 2024	Président
FABRIS	Jean-Pascal	DRDJSCS AuRA	Chef du pôle sport
FATOME	Thomas	Premier ministre	Directeur adjoint de cabinet
FEVRIER	Christian	FF handisport	DTN
FOURNIER	Hubert	FF football	DTN
GAILHAGUET	Didier	FF sports de glace	Président
GARDON	Jérôme	Ligue AuRA de rugby	CTS
GERGES	Patrice	FF athlétisme	DTN
GIRAUD	André	FF athlétisme	Président
GIUDICELLI	Bernard	FF tennis	Président
GOUGET	Mathilde	Agence nationale du sport	Directrice générale adjointe
GRIMONT	Jean-Marc	SGEN-CFDT	Elu au comité technique ministériel
HENARD	Nicolas	FF voile	Président
HERIDA	Karim	Ministère des sports	Directeur de cabinet
ISSOULIE	Julien	FF natation	DTN
KENNY	Jean-Marie	FF football	Directeur de cabinet du président
KRUMHBOLZ	Jean-Paul	Agence nationale du sport	Expert de la haute performance
LACOMBE	Patrick	« Collectif des 1000 CTS »	CTS FF judo
LAMOUR	Jean-François		Ministre des sports (2002/2007)
LAPORTE	Bernard	FF rugby	Président
LE GRAET	Noël	FF football	Président
LECOMTE	Serge	FF équitation	Président
MALFONDET	Gilles	« Collectif des 1000 CTS »	CTS FF handball
MANIN	Christophe	FF cyclisme	DTN
MARACINEANU	Roxana	Ministère des sports	Ministre
MARTIN	Tony	SNAPS	Secrétaire général

MASSEGLIA	Denis	CNOSF	Président
MAZÉ	Benjamin	« Collectif des 1000 CTS »	DTN FF triathlon
MEURIS	Fabien	Conseiller cabinet du Premier ministre	Conseiller sport, jeunesse et vie associative
MILLON	Raphael	Syndicat Solidaire	Secrétaire général
MOREL	Patricia	FF éducation physique et de gymnastique volontaire	Président
MOURIN	Cyril	Cabinet Président de la République	Conseiller sport, JO 2024 et engagement associatif
MULLER	Nicolas	FF éducation physique et de gymnastique volontaire	DTN
MULOT	Jean-Jacques	FF aviron	Président
MUNIESA	Christophe	FF golf	DTN
NATTER	Gwenaelle	SNEP - FSU	Secrétaire nationale
ONESTA	Claude	Agence nationale du sport	Manager général de la Haute Performance
PAGES	Romain	Direction du budget	Chef du bureau culture, jeunesse et sport
PALIERNE	Christian	FF tennis de table	Président
PATRIGEON	Elie	Comité paralympique et sportif français	Directeur général
PETRINI	Pascal	FF sport pour tous	DTN
PION	Patrick	FF football	DTNA
QUENEHERVE	Gilles	Ministère des sports	Directeur des sports
RABAUD	Kévin	FF gymnastique	DTN
RANVIER	Patrick	FF aviron	DTN
RETIERE	Didier	FF rugby	DTN
REY	Jean-Philippe	Ministère des sports	Conseiller budgétaire et économie du sport
ROUGE	Jean-Luc	FF judo, jujitsu, kendo et DA	Président
ROUSSEAU	Florian	INSEP	ex Directeur de la Mission d'Optimisation de la Performance
ROYE	Ludovic	FF canoë-kayak et sports de pagaie	DTN
SAGUEZ	Fabien	FF ski	DTN
SALIES	Sylvain	« Collectif des 1000 CTS »	CTS FF basketball
SANAUR	Frédéric	Agence Nationale du sport	Directeur général
SEZIONALE	Gilles	FF natation	Président
SIUTAT	Jean-Pierre	FF basketball	Président
TALON	Jean-François	SNAPS	Membre du bureau
THEVES	Catherine	CGO CTS	Responsable CGO-CTS
THIEBAUT	Philippe	FF motocyclisme	DTN
THOBOR	Virginie	FF lutte	DTN
VALLET-MODAINE	Laurence	FF escrime	DTN
VERMEULEN	Rodolphe	FF sports de glace	DTN
VILOTTE	Jean-François	FF tennis	Directeur général
VION	Michel	FF ski	Président
ZIELINSKI	Daniel	Cabinet du Premier ministre	Conseiller sport jeunesse et vie associative
ZOUNGRANA	Jean	FF canoë-kayak et sports de pagaie	Président