

***Les Centres de ressources et d'expertise pour la performance sportive  
(CREPS<sup>1</sup>) : entreprise de service public?***

*Les CREPS dans la modernité*

**Gérard Dorival**

Inspecteur principal de la jeunesse et des sports

Directeur de CREPS, je ne ressemble plus au « châtelain » identifié précédemment. Comme premier directeur, en 1985, de celui de la Réunion, après qu'une préfiguration eut été opérée par Gilbert Hardy, il faut dire que le site comme le bâti ne s'apparentaient évidemment pas à un château. En revanche, l'île a des prédispositions fabuleuses et l'établissement est devenu, sur trois sites, grâce à l'action des directrices et directeurs successifs, le fer de lance de la politique du sport dans l'Océan Indien.

Au CREPS de Montpellier que je dirige aujourd'hui, nous occupons une belle « folie », obtenue par expropriation en 1945 d'un hobereau soupçonné de collaboration. Nous venons de fêter avec éclat son 65<sup>ème</sup> anniversaire. Joyau naturel et îlot de verdure, en plein centre-ville, l'espace de quatre hectares s'avère cependant restreint. L'équilibre financier -et j'y reviendrai- est difficile par manque de possibilités d'hébergement.

Mon propos sera prosaïque, le sujet ne se prêtant malheureusement pas aux savoureuses anecdotes et incises littéraires maniées avec talent par mes prédécesseurs en tribune. À cet instant, j'aurais aimé prévoir un paragraphe sur l'éducation populaire, en référence aux propos d'Henri Hutin et de Jacques Rangeard, mais cette mission qui figurait dans l'intitulé même des CREPS, à l'origine, est désormais caduque : aujourd'hui, ce qui est affiché – la performance sportive- est éclairant.

Le décret du 3 juin résulte d'une longue gestation due sans doute à son caractère interministériel. J'avais été désigné par le ministère, en raison de mon ancienneté vraisemblablement, pour siéger à la commission d'évaluation des CREPS en juillet 2008. La perspective n'annonçait rien de bon et au terme de la procédure huit établissements, un peu moins que prévu, ont finalement été purement et simplement supprimés par Bernard Laporte<sup>2</sup>.

La commission était présidée par Jean-Pierre Drevon, inspecteur général, et je me souviendrai longtemps avoir été tancé, de façon indigne, par la directrice des sports de

---

<sup>1</sup> Les CREPS, vieux de 65 ans, ont connu leur dernier intitulé par décret n°2011-630 du 3 Juin 2011, précédé de l'appellation bien connue de Centres d'éducation populaire et de sport.

<sup>2</sup> Bernard LAPORTE, secrétaire d'État chargé des sports, de la jeunesse et de la vie associative du 18 mars 2008 au 11 janvier 2009.

l'époque pour avoir argumenté sur l'utilité publique de la présence d'un CREPS par région, propos qui me semblait relever de mon rôle.

À l'issue de ces mesures, à faible rendement économique au demeurant - circonstance aggravante - les missions des seize CREPS restant étaient déclinées : le haut-niveau, le haut-niveau et le haut-niveau... On a considéré alors que la compétence en matière de formation pouvait être déléguée au privé, aux secteurs fédéral et associatif, à l'exception de l'avatar des formations qui relevaient de l'environnement spécifique<sup>3</sup>.

L'inanité de cette orientation a vite été confirmée par les réalités : l'État est incapable de doter les CREPS des financements suffisants pour le haut-niveau, et de beaucoup, si bien que les formations professionnelles perdureront largement, la qualité et l'efficacité des formateurs de ces établissements étant reconnues. Les Conseils régionaux continuent de leur faire confiance en raison de leurs spécialisations. Faut-il une nouvelle fois rappeler à notre tutelle que c'est cette seule ressource qui fait vivre l'ensemble ! Un effet de balancier fait aujourd'hui coexister dans les instructions et communications ministérielles ces deux domaines de missions, semble-t-il à égalité.

S'agissant du haut-niveau, les CREPS font vivre le double projet des jeunes sportifs inscrits en Pôle<sup>4</sup> afin de mener de front entraînement sportif et études. Ils cultivent également une troisième dimension comportementale et citoyenne (leur tradition d'éducation populaire ?). Les résultats sont opérants : si 54 % des sportifs français titrés aux championnats d'Europe, du monde ou Olympiques, sont issus de l'INSEP<sup>5</sup> 46 % émanent des CREPS qui ne sont donc pas un sous-produit de l'institut parisien.

Dans le domaine des formations, les directeurs régionaux de la jeunesse et des sports ne sont plus des « barons », mais détiennent la clé des agréments. Certains ont tendance à privilégier, par esprit d'ouverture, disent-ils, des formations concurrentielles, privées, fédérales ou associatives, pénalisant de ce fait l'offre des Creps dont ils ne se sentent pas co-responsables en quelque sorte. Et il n'est pas rare de constater le caractère pointilleux des instructions de dossiers accentué vis-à-vis des CREPS.

Le concours des directions départementales de la cohésion sociale (DDCS) et des directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP<sup>6</sup>) aux structures associées de formation (SAF) dans les départements décroît, et les personnels techniques et pédagogiques sont désormais chargés d'autres fonctions, notamment régaliennes.

---

<sup>3</sup> Les activités s'exerçant dans un environnement spécifique impliquant le respect de mesures de sécurité particulières sont celles relatives à la pratique de sports tels que canyoning, parachutisme, spéléologie...

<sup>4</sup> Pôles France et Pôles Espoirs : structures informelles implantées en CREPS ou hors CREPS, labellisées par le ministère chargé des Sports, regroupant les meilleurs jeunes par discipline à l'initiative des fédérations sportives françaises.

<sup>5</sup> INSEP : Institut national du sport de l'expertise et de la performance.

<sup>6</sup> Nouvelles appellations des services résultant de la révision générale des services publics (RGPP).

Le décret évoque des compétences en matière d'animation territoriale, de formations des dirigeants associatifs et de formation initiale et continue des agents : les succès obtenus aux concours du professorat de sport, par les candidats de Montpellier sont, dans ce domaine, probants.

Un texte en préparation (suivi par mon collègue Mathias Lamarque, directeur de l'établissement qui nous accueille) prévoit l'organisation du réseau national des établissements : outre l'INSEP, tête de réseau générale, les écoles nationales<sup>7</sup> (Sport et Montagne à Chamonix, Voile et Sports Nautiques à Quiberon, Institut du cheval à Saumur), les CREPS peuvent se voir conféré le rôle de tête de réseau particulier : celui de Montpellier est reconnu au titre de la formation ouverte et à distance (FOAD). Les pôles de ressources nationaux quant à eux (handicap à Bourges, pratiques féminines à Aix-en-Provence et santé à Vichy), dont le pilotage est national, fonctionnent dans les CREPS de ces villes, disposent d'un budget séparé et d'une certaine autonomie.

Un contrat de performance est élaboré entre la direction des sports et chaque CREPS depuis quatre ou cinq ans : les objectifs et indicateurs de résultats encadrent un dialogue de gestion<sup>8</sup>. Ce contrat est communiqué aux personnels et aux tiers ; il est direct et ne passe pas par les filtres antérieurs. La ministre actuelle<sup>9</sup> est allée plus loin en remettant la semaine dernière, ici même à Châtenay-Malabry, à chacun d'entre nous, une lettre de mission personnalisée qui avait donné lieu également à des échanges préalables. La dimension nationale des établissements est ainsi consacrée.

Quelle organisation des établissements depuis le nouveau décret ? Le conseil d'administration est composé de vingt membres (ce qui est inférieur à ce qui était prévu antérieurement) désignés pour trois ans. Le directeur régional, autrefois assistant du commissaire du Gouvernement, est désormais membre de droit, au même titre que le recteur. Un président de fédération, un directeur technique national (DTN) et un cadre technique siègent, ainsi qu'un chef ou cadre d'entreprise. Les collectivités territoriales sont représentées.

Le Président du CA, désigné par le ministre, ne représente pas l'établissement à l'égard des tiers : c'est le directeur, ordonnateur, qui est seul responsable, ce qui motive une longue énumération, dans le décret, des fonctions qui lui sont dévolues.

S'agissant des CREPS qui sont présents dans plusieurs sites, ces derniers sont représentés au sein du CA. On en compte quatre en région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) : Aix-en-Provence, Boulouris, Antibes et Vallon-Pont-D'arc, même si celui-ci est situé en Ardèche et donc dans une autre région ! Il en est de même pour Font-Romeu, site dont je ne vous parlerai pas (les vraies souffrances sont muettes), qui siège au CA du CREPS de Montpellier.

---

<sup>7</sup> ENSA à Chamonix devenue ENSM ; ENV à Quiberon devenue ENVS ; ENE à Saumur devenue Institut du cheval.

<sup>8</sup> « Ensemble des processus d'échanges entre deux niveaux hiérarchiques ou managériaux relatifs aux volumes de moyens et aux objectifs assignés » prévu par la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF).

<sup>9</sup> Roselyne Bachelot-Narquin, ministre de la Santé et des Sports.

Le CREPS dispose d'un conseil de la vie du sportif et du stagiaire qui est officialisé ; il assure le suivi médical des stagiaires, charge incontournable ; il dispose d'un comité d'hygiène et de sécurité, d'un comité technique d'établissement (non paritaire désormais) toutes structures régulièrement réunies. Les CREPS ont également vocation à suivre et prendre en charge, *extra-muros*, les sportifs de haut-niveau isolés. Enfin, le service public de formation (pour lequel des combats ont été menés autrefois) perdure.

L'apprentissage aux métiers du sport, disposition qui constitue une forme juridique appropriée mais peu connue dans le secteur sportif, est décliné en France, à partir de 14 structures, dont deux publiques, toutes deux en CREPS : Wattignies et Toulouse. À Montpellier nous avons créé, à la demande de Georges Frêche<sup>10</sup>, une structure associative-support, dont je suis aussi le directeur, dont les résultats sont très probants.

Remarquons au passage que les directives sont parfois savoureuses ; ainsi est-il dit : « vous assurerez l'équilibre économique (sic) et vous ne négligerez pas l'accueil de stages » !

Entrons maintenant dans des dispositions plus matérielles. Ainsi, la réglementation patrimoniale des établissements publics de l'État pourrait-elle les conduire à payer un loyer au titre des locaux strictement administratifs. Afin de ne pas payer ce loyer à l'État (un comble !), les directeurs répartissent autrement les surfaces de bureaux pour y échapper ! Contorsions qui agissent parfois *a contrario* des fonctionnalités. La tutelle administrative va parfois aussi à l'essentiel et s'exerce sur le contrôle des véhicules automobiles... L'autonomie fonctionnelle a ses limites !

**Que dire pour conclure ? Entreprise ou établissement de service public ? Oui, incontestablement.**

Le CREPS de Montpellier avec ses deux sites génère un chiffre d'affaires d'environ 10 millions d'euros (5 M. de fonctionnement, 1M, d'Investissement, 1 Million de CFA, 2,5 M. de masse salariale. La subvention de l'État qui s'élève à 0,5M d'euros est destinée au seul haut niveau et couvre 10 % du fonctionnement général (30 % avec la masse salariale<sup>11</sup>). Le directeur du Creps doit par conséquent trouver dans l'année 70 % de ressources propres, ce qui est considérable et pour certains sites, impossible. C'est cette réalité des Creps qui doit être gardée en mémoire, avant tout autre considération. Nous vivons une ambivalence.

Agents de l'État, inspecteurs ou CTPS<sup>12</sup>, nous sommes garants du service public. Le Conseil permanents des chefs d'établissement (CPCE) est également garant de la cohérence générale dans ce cadre. À l'opposé, nous adoptons la privatisation de certains secteurs : s'agissant par exemple de la restauration, externalisée, je n'y vois pas de remise en cause majeure. L'amortissement du patrimoine, un temps envisagé, n'est pas, heureusement, mis en œuvre : nous ne pourrions pas y faire face. La protection des postes, dits sacralisés, depuis trois ans est positive et nous aide : les départs à la retraite sont tous remplacés.

---

<sup>10</sup> Georges Frêche, maire de Montpellier et président du Conseil régional Languedoc-Roussillon.

<sup>11</sup> Les fonctionnaires exerçant dans les CREPS sont payés par l'État.

<sup>12</sup> CTPS : conseillers techniques et pédagogiques supérieurs : cadres A du ministère.

## **Entreprises : oui, encore mais jusqu'à quand ?**

Les situations et inquiétudes quotidiennes que nous vivons nous rapprochent beaucoup de celles que rencontrent des chefs d'entreprise privées. Je suis convaincu cependant que nous avons atteint certaines limites. Nos atouts sont nos sites, les équipements sportifs et d'hébergement : leur entretien, aujourd'hui précarisé condamne à terme leur pérennité.

Nos atouts, ce sont aussi, et surtout, les femmes et les hommes, de grande valeur, qui manifestent une forte identité dans l'exercice de leurs responsabilités et tiennent le cap avec chaleur et conviction. Notre vœu est qu'on nous laisse travailler dans la durée et la sérénité.

Soyons innovants et créatifs en termes de développement mais restons vigilants quant aux dérives qui porteraient atteinte au service public. Ce volontarisme raisonné me rend optimiste.