



MINISTÈRE
DES SPORTS,
DE LA JEUNESSE
ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

Liberté
Égalité
Fraternité

Nicolas VERDON

Délégué général de la Fédération
Nationale Profession Sport et Loisirs
(FNPSL)

Comité
d'histoire

des ministères chargés de la Jeunesse et des Sports



À l'occasion du 35^{ème} anniversaire de la création de l'opération « Profession-Sport » et du 20^{ème} de la Fédération nationale profession sport et loisirs (FNPSL), le Comité d'histoire des ministères chargés de la Jeunesse et des Sports (CHMJS) a l'honneur d'interroger son délégué général et ancien président : Nicolas Verdon. Diplômé en sciences économiques et juridiques, l'ancien directeur des sports et de la jeunesse de la mairie de Rochefort a accepté de revenir sur l'histoire de son organisation et son parcours en son sein.

Avant de nous concentrer sur la FNPSL et son passé, nous allons évoquer votre trajectoire personnelle. Pourriez-vous nous présenter synthétiquement le cheminement qui vous a mené de la fonction publique territoriale à la tête de la FNPSL, d'abord en tant que président puis en tant que délégué général ?

J'ai découvert les associations profession sport au cours de mes études, à la fois en *job d'été* puisque j'avais un BEESAPT (Brevet d'État d'éducateur sportif du premier degré, option animation des activités physiques pour tous) et lors de mon stage de master que j'ai réalisé sur le tourisme sportif à l'APSL 17 (Association Profession Sport Loisirs de Charente-Maritime). J'ai ensuite passé le concours de conseiller territorial des activités physiques et sportives (CTAPS) et j'ai commencé une carrière dans les collectivités, d'abord à Quimper puis à Rochefort.

Toutefois, la graine Profession Sport était déjà semée. J'avais gardé quelques amis dans le réseau et la directrice d'APSL 17, Marie Devaud, m'a sollicité pour entrer au conseil d'administration. La suite est une succession d'engagements associatifs classiques.

Nous fêtons donc le 35^{ème} anniversaire de la création du réseau. En effet, en 1989, Roger Bambuck, alors secrétaire d'État à la Jeunesse et aux Sports, appelle à la création du dispositif « Profession-Sport » pour lutter efficacement contre la précarité de l'emploi. L'instruction n° 90-090 du 16 mars 1990, avait pour objectif prioritaire de « favoriser la création d'emplois permanents » et « de mettre en place une véritable filière professionnelle », avec des « éducateurs sportifs plus nombreux et mieux formés ». Pourriez-vous nous détailler les raisons de ce volontarisme politique sur le sujet ?

La professionnalisation du secteur sportif en était à ses débuts et il était courant qu'un éducateur sportif, sans être rémunéré officiellement, perçoive des indemnités... et évidemment les contrôles et redressements se multipliaient. Des départements ont donc expérimenté des outils de régularisation.



La personnalité du ministre de l'époque, Roger Bambuck, a certai-

-nement joué un grand rôle en raison de son expérience d'athlète de haut niveau, confronté aux difficultés des entraîneurs bénévoles qu'il côtoyait. Il est évident en tout cas que son impulsion a été décisive.

La conviction et l'engagement de Jean-Bernard Paillisser, inspecteur principal de la jeunesse et des sports à la Direction des sports, est à souligner également, mais aussi d'un certain nombre de directeurs départementaux qui ont porté le dispositif à bout de bras et qui ont accepté de se lancer dans l'inconnu.

On ne peut que souligner le rôle joué par le ministère « JS » de l'époque et acter les résultats lorsque l'État engage et soutient une politique publique volontariste.

La méthode de l'opération « Profession Sport » consistait à agréger au niveau départemental des moyens des clubs et des collectivités territoriales, pour favoriser l'emploi et l'insertion professionnelle. Elle est lancée à titre expérimental dans 13 départements, constituant un « groupe de pilotage » pour être ensuite étendue progressivement à tout le territoire. Le ministère des sports accordait des crédits d'accompagnement chaque année à dix ou vingt départements afin qu'en cinq à dix ans tout le territoire soit pourvu. Pouvez-vous nous expliquer ce déploiement progressif et son contexte ?

Malgré l'engagement et l'énergie de Roger Bambuck et de Jean-Bernard Paillisser, les doutes sur la fiabilité du modèle existaient. Nous étions en phase d'expérimentation et ni le statut associatif, ni le code du travail ne prévoyaient véritablement les outils pour professionnaliser un secteur associatif (sport) construit sur le bénévolat.

La transition vers un modèle professionnel levait des questionnements multiples, la convention collective du sport n'existait pas et les adaptations réglementaires aux spécificités de l'encadrement sportif n'étaient pas traitées, comme la saisonnalité ou le morcellement des temps de travail entre semaine et week-ends. Pourtant des tentatives dans les territoires étaient menées et répondaient à des attentes du secteur. Toute la question était de l'analyser, de passer d'expériences à expérimentations locales puis à la généralisation, et de construire une doctrine. Il fallait défricher le terrain, construire des partenariats locaux, engager les acteurs, mobiliser des financements.

J'ai vécu cette période en Charente-Maritime autour du directeur départemental Thierry Maudet et de ses équipes. La mobilisation qui fut déployée pour engager le département, le mouvement sportif, les collectivités locales, les comités départementaux, était remarquable et je ne peux que souligner l'énergie collective qui a été engagée. C'est cette énergie qui a permis le succès de l'opération dans ce département comme dans d'autres et sa généralisation par la suite.

Je suis souvent heurté quand j'entends les critiques récurrentes de certains sur notre modèle public et sur l'engagement de son administration.

Sans l'engagement de ces « fonctionnaires » investis, le dispositif Profession-Sport n'existerait pas aujourd'hui.

Des clubs et des fédérations redoutaient que les directeurs prennent le pouvoir sur leurs bénévoles, voire une mainmise de l'État. La professionnalisation n'entraînait-elle pas une rupture presque culturelle à cette époque ?

La culture du bénévolat était et est toujours très ancrée dans le milieu sportif. L'arrivée de professionnels rémunérés dans les clubs a créé une vraie rupture de modèle, que je peux aisément comprendre.

Beaucoup de présidents d'associations avaient une crainte d'être dépossédés d'une partie de pouvoir par des directeurs ou éducateurs rémunérés. D'un bénévolat de fonction, il fallait passer à un bénévolat de direction, avec les responsabilités « RH » qui leur incombaient.

Ce n'est pas une transition facile et elle demeure encore parfois aujourd'hui. Le modèle économique des clubs n'était pas adapté et les financeurs n'étaient pas tous enclins à renforcer leur soutien pour financer un emploi. La France vivait une période de chômage intense et l'État multipliait les politiques publiques de soutien à l'emploi avec des aides diverses.

Les associations étaient donc incitées à recruter des jeunes avec des soutiens financiers importants. Beaucoup de clubs y voyaient une manne pour obtenir des financements sans toujours mesurer les conséquences en matière de gestion humaine et salariale.

Les incompréhensions entre les missions d'un bénévole et d'un salarié étaient inévitables, il fallait apprendre sur le terrain à les réguler avec les tensions inhérentes entre acteurs.



L'opération « Profession-Sport » répondait néanmoins à un réel besoin préexistant, surtout en milieu rural. La multitude des petites structures qui s'y trouvaient peinaient à recruter. En devenant l'unique employeur, l'association leur permettait-elle de se concentrer sur leur engagement bénévole, fondé sur la passion du sport ?

C'était l'objectif du départ et il reste le même aujourd'hui. Les associations Profession Sport et Loisirs ne s'immiscent jamais dans le projet politique associatif ni dans l'administration des clubs.

Cette responsabilité reste entièrement dévolue aux élus bénévoles associatifs. L'association Profession Sport intervient comme une expertise externe dans un champ de compétence précis et complexe, en appui des élus.

Que nous soyons l'employeur de l'éducateur sportif dans le cas des groupements d'employeurs ou seulement chargé de la gestion en paie et gestion salariale, nous n'intervenons jamais dans la gestion du projet associatif.

C'est cette position que nous défendons auprès des fédérations notamment. Nous sommes un acteur de proximité qui accompagne les clubs dans leur démarche de professionnalisation sans empiéter sur la stratégie de développement de la discipline déployée par la fédération.

En 1993, trois ans après le lancement du dispositif, on pouvait dénombrer 63 associations PSL. La généralisation de l'expérience portée initialement par les 13 départements pilotes devenait logique. Les relations avec le mouvement sportif ont-elles rapidement évolué ?

Le déploiement du dispositif s'est réalisé à l'échelon départemental. Je veux dire par là que pour 63 associations PSL, on a affaire à 63 situations locales et 63 relations différentes avec le mouvement sportif mais aussi avec les services de l'État ou les collectivités locales, et des niveaux de portage et d'implication variables.



La création d'un dispositif aussi normé soit-il, devient une histoire de femmes et d'hommes dans son

déploiement avec les relations et les conflits humains locaux inhérents. Certaines situations ont été néanmoins plus critiques dans certains départements, il ne faut pas le cacher.



Certains présidents de Comités départementaux olympiques et sportifs (CDOS) notamment, estimaient que les associations Profession-Sport devaient être entièrement sous leur coupe, d'autres estimaient que les crédits consacrés par l'État à ce dispositif auraient pu être utilisés différemment.

Les situations restent diverses. Dans certains départements les collaborations ont été évidentes, dans d'autres elles ont été l'occasion de conflits vifs ou latents.

On peut certainement ajouter quelques conflits entre générations avec des visions du sport différentes.



Guy DRUT est ministre de la Jeunesse et des Sports à partir du 17 mai 1995. Son gouvernement souhaite mettre fin aux associations para-administratives, utilisant le statut associatif créé par la loi du 1er juillet

1901. Certaines de ces associations servaient parfois de support à certaines associations « Profession-Sport ». Comment le réseau s'est-il adapté ?

Cette dynamique de réinterroger le fonctionnement des associations était un mouvement global des années 1990. Il faut dire que les associations para-administratives étaient parfois légion et concouraient à contourner le statut de la fonction publique pour nombre de commanditaires.

J'ai connu au début de ma carrière en collectivité les mêmes interrogations avec des associations parapubliques financées et administrées par la collectivité. Ce mouvement dépassait donc bien largement les associations Profession -Sport.

Il fallait inventer de nouveaux modèles contractuels entre le financeur et l'association, et le plus souvent éviter les gestions associatives par les élus locaux ou les fonctionnaires de l'État.

Pour les associations Profession-Sport, la situation a souvent été plus « tendue » : elles étaient en création, leur modèle économique était fragile, et elles étaient souvent hébergées dans les locaux des services déconcentrés du ministère de la Jeunesse et des Sports.

La marche était haute pour beaucoup. Là encore l'implication des uns et des autres a été diverse et les plus volontaires ont construit des réponses adaptées qui ont concouru à la réussite.



Les « emplois-jeunes » étaient l'un des dispositifs prioritaires dans la politique du gouvernement du Premier ministre Lionel Jospin, et de la ministre de la Jeunesse et des Sports Marie-George Buffet, à partir de 1997. Quelles ont été les articulations entre le réseau et cette politique ?

Les emplois-jeunes ont été un formidable levier de croissance pour nombre d'associations et un formidable outil de professionnalisation, aussi bien pour les associations que pour de nombreux jeunes. Nombreux sont d'ailleurs ceux qui sont toujours en poste dans le secteur sportif ou associatif au sens large.

Les associations Profession-Sport ont relayé très activement ce dispositif comme d'ailleurs l'ensemble des dispositifs d'État liés à l'insertion des publics, en remontant aux travaux d'utilité collective (TUC) du début.

Nos associations ont lutté contre la précarité dans nos métiers mais ont été très présentes dans la lutte contre le chômage, des jeunes en particulier. Certaines inquiétudes ont existé sous des formes de concurrence entre les dispositifs mais le plus souvent les collaborations ont été efficaces.

Seulement quatre associations s'étaient transformées en groupements d'employeurs (GE) à cette époque, avec une reconnaissance anticipée, faute de convention collective des métiers du sport, qui n'aboutira qu'en 2005 et sera étendue par arrêté du ministère du Travail du 21 novembre 2006. En quoi cela a-t-il constitué une avancée ?

Il fallait trouver notre modèle, celui qui s'adaptait le mieux à nos métiers et nos spécificités. Les associations Profession-Sport sont nées d'une instruction ministérielle qui leur attribuaient le statut d'association loi 1901.



Nous nous sommes rendu compte rapidement que ce statut juridique ne correspondait pas toujours aux besoins de nos structures. Vous le citez, diverses tentatives ont été engagées,

comme les associations intermédiaires par exemple.

Un certain nombre de présidents étaient également très attachés au statut loi 1901, défendant l'idée que le législateur nous avait créé ainsi. Pourtant force était de constater que la limite de l'association loi 1901 pour la mise à disposition (MAD) était réelle.

La Fédération a beaucoup œuvré pour que le réseau utilise l'outil GE pour se mettre en conformité. Le cadre réglementaire des GE a fortement évolué aux cours des dernières années et s'est adapté aux besoins des employeurs. Aujourd'hui, il est installé dans le « paysage PSL », répond globalement aux attentes du secteur et est observé par nos partenaires européens.

Pourquoi les « États-généraux du sport », organisés au niveau national et régional conjointement par le CNOSF (Comité national olympique et sportif français) et le ministère des Sports, confié à Jean-François Lamour, successeur de Marie-George Buffet depuis le 6 mai 2002, eurent-ils un impact décisif sur la structuration du réseau ?



Après l'épisode de la circulaire « Arambourou » (conseiller budgétaire de Marie-George Buffet) et ce sentiment de lâchage par leur ministère de tutelle, les associations ont vu dans les « États-généraux du sport » de 2002 une sorte de retour en grâce.

Si « l'abandon » du ministère n'était ni ciblé, ni dans les faits très réel, le retour dans le giron des politiques publiques fit le plus grand bien aux responsables des associations PS qui avaient des relations historiques de proximité avec les services jeunesse et sports déconcentrés ...



La filiation reste une valeur cardinale dans un état jacobin. Le ministère des Sports confia à cette occasion au réseau PSL la gestion dans de nombreux départements des Centres de ressources et d'information des bénévoles (CRIB) ce qui ne manqua pas de relancer les tensions avec le mouvement sportif et notamment feu le Conseil national des CROS et des CDOS (CNCD).

Il faudra attendre 2005 pour qu'une fédération nationale voit le jour. Pouvez-vous nous expliquer cette construction progressive ?

En 1993, est créée à l'issue de rencontres dans l'Hérault, l'Association nationale profession sport animation (ANPSA) par quelques directeurs très investis. En créant cette entité, le réseau se dotait d'une représentation nationale.

Le sentiment était fort qu'il fallait être représenté pour éviter d'être « rayé de la carte ». Néanmoins cette structure, créée et gérée principalement par les directeurs, a engendré un conflit de légitimité avec les présidents des associations et a renforcé les tensions avec les élus du mouvement sportif, très attachés à la fonction d'élus bénévoles. La scission avec le CNCD date de cette époque et quelques associations toujours non adhérentes au réseau sont toujours liées à ce conflit. L'ANPSA n'a d'ailleurs pas survécu à cette surreprésentation des directeurs dans les instances dirigeantes.

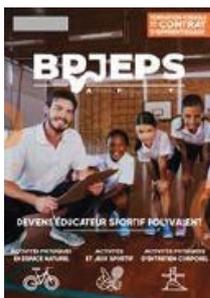
Néanmoins, le réseau restait en recherche de légitimité, à la fois d'une reconnaissance tutélaire du ministère chargé des Sports, très variable selon les époques, et d'un amour infidèle du mouvement sportif. Il était peut-être temps de prendre notre destin en main et de nous organiser pour parler par nous-même. Nous avons débuté prudemment par une structure interrégionale qui s'est organisée progressivement autour d'un noyau d'élus PSL. Le Groupement naîtra en mars 2005 lors d'une réunion à Toulouse, avec pour espoir d'enregistrer l'adhésion d'autres associations qui le désiraient, sans obligation.



Quelles ont été les moments forts du réseau en ce début du XXIème siècle ?

Je tiens à attester ici du soutien du ministère des Sports, avec une pensée spéciale pour Hervé Savy (Délégué à l'emploi et aux formations de 1999 à 2006) avec lequel nous avons signé très tôt notre première convention d'objectifs.

Il n'était pas évident, au regard des épisodes tumultueux passés, d'imaginer un avenir dans ce regroupement modeste (8 associations PS



au départ) et peu représentatif nationalement. Je dois souligner également, avec sourire, que le président de l'époque a dû lui apparaître bien jeune et peu expérimenté, mais heureusement bien encadré par quelques élus plus robustes.

Néanmoins, nous avons eu son soutien et au-delà des crédits attribués, la reconnaissance institutionnelle accordée à notre mouvement nous a apporté une forme de légitimité auprès des autres associations du réseau.

Le plus dur était alors de fédérer les associations PS, d'avoir une vraie représentation dans les territoires, de ne pas renouveler les erreurs de l'ANPSA et de parler d'une seule voix. La bataille interne fut âpre, de nombreuses associations avaient trouvé une légitimité et reconnaissance locale et ne voulaient pas ou ne voyaient pas l'utilité d'une tête de réseau. Le réseau des experts avait trouvé également une forme de pertinence et le retour des élus dans une représentation nationale n'allait pas de soi



pour nombre d'entre eux.

Après de nombreuses discussions ardues, ils ont accepté de se fondre dans la nouvelle organisation et de laisser la fonction re-

présentative aux élus associatifs PSL. La création de la Commission mixte qui regroupait dans une seule instance élus et directeurs avait cette vocation de construire ensemble notre mouvement.

Il fallait en même temps montrer notre bien-fondé interne et notre voix externe... et retrouver une place oubliée dans les politiques nationales. Le chantier était colossal. Nous avons instauré tous les deux ans des rencontres nationales dans les territoires avec nos associations locales, qui restent un moment fort du réseau et qui sont ouvertes à nos partenaires extérieurs. Le processus a été long mais le chemin parcouru est reconnu.

Actuellement quels sont les chiffres caractéristiques que vous choisiriez pour décrire votre fédération ?

Notre fédération compte 100 associations [PSL](#) adhérentes, dont 57 GE et GEIQ (Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification), 32 000 salariés en gestion dont 10 000 en mis à disposition (MAD) dans nos groupements d'employeurs et 25 000 en paie et gestion salariale.



Près de 10 000 offres d'emplois sont disponibles sur notre bourse [LeSportRecrute.fr](https://www.lesportrecrute.fr), et propose environ 1500 contrats d'apprentissage pour les jeunes par an.

En outre, elle comprend 15 000 structures adhérentes dont des clubs, comités départementaux, des ligues et des associations de l'éducation populaire, mais aussi des collectivités et des structures administratives.

Comment envisagez-vous les prochaines années collectivement ?

Les défis sont nombreux et notre réseau contribue à apporter des solutions autant que possible. La fragilité financière des associations n'est pas nouvelle mais les inquiétudes sont palpables. Dans ce contexte, l'emploi sportif peut être la première variable d'ajustement et cet état de fait nous inquiète fortement. Les clubs sont confrontés à une concurrence sportive privée de plus en plus importante et ils doivent réinterroger leur modèle économique pour faire face à la baisse drastique des financements publics. Nous devons faire en sorte que l'emploi ne soit pas le grand perdant de cette instabilité financière.

L'engagement des bénévoles, s'il n'est pas en diminution comme il est trop souvent mentionné, change néanmoins de profil et on constate que chez les jeunes générations, bien qu'elles s'engagent réellement, leur implication répond à de nouvelles aspirations. Les clubs doivent adapter leur organisation mais également leur offre d'activités avec une demande des publics multiple et fluctuante dans un contexte contraint. Une croisée des chemins.

Enfin, sur l'emploi, nous avons un défi nouveau quant à l'attractivité de nos métiers et face à une concurrence dans les rémunérations et les contraintes professionnelles qui incitent de nombreux jeunes éducateurs à changer de filière au bout de quelques années d'exercice.

Il nous est difficile de retenir les compétences et d'offrir des évolutions de carrière. Dans un secteur professionnel qui a interrogé principa-

lement la formation et l'insertion professionnelle mais où les capacités de financement de la formation professionnelle seront de plus en plus tendues dans les années qui viennent, la capacité à limiter le *turn-over* est en enjeu crucial. Nous sommes plus que jamais mobilisés sur cet enjeu qui participe à la pérennité des structures employeuses associatives et permet aux bénévoles de sécuriser leur fonction d'employeurs.

Depuis 2019, la Fédération a engagé un grand plan de structuration de son action en matière d'insertion professionnelle, par et dans le sport, pour les publics éloignés de l'emploi. Cette démarche correspond à une volonté partagée avec l'État d'aller à la rencontre des publics sans formation et en difficulté d'accès à l'emploi. Le monde du sport est armé pour jouer un rôle de premier plan à ce sujet et notre structuration autour d'un réseau de GEIQ régionaux nous donne l'outil pour engager cette dynamique autour de l'alternance et de l'apprentissage.

Il nous faut également continuer à acter notre rôle dans un secteur où notre apport est souvent sous-estimé. Nous travaillons pour faire de la marque PSL, une marque à la fois sur la compétence technique de nos réponses mais aussi un label de confiance et de qualité. Nous nous attachons à montrer que la marque PSL est porteuse de valeurs sociales et citoyennes, en tant qu'acteur actif de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Enfin, nous essayons de penser l'avenir en créant notre observatoire de l'emploi et des métiers à partir des *datas* et des données que nous collectons, en analysant les tendances et les attentes nouvelles du secteur, en nous positionnant comme un laboratoire d'innovation sociale et numérique, en regardant ce que font nos collègues à l'échelon européen, en engageant des travaux avec des laboratoires de recherche.

Le réseau PSL est un formidable outil de compréhension des tendances de notre secteur, en raison de sa proximité et de son ancrage dans les territoires, au plus près des acteurs et au service des associations.

Je tiens à saluer l'engagement de femmes et d'hommes qui se sont investis avec conviction et passion, qu'ils soient salariés ou bénévoles, dans l'intérêt général et fidèles aux valeurs qui nous ont été assignées à faire du sport et de l'animation socio-culturelle un formidable outil de cohésion sociale, d'épanouissement et de citoyenneté.



Interview réalisée par Renaud ARTOUX
Chargé de mission éducation populaire

Reproduction autorisée sous réserve de l'accord préalable du CHMJS