



*Ministère
de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche*

*Ministère de la Santé,
de la Jeunesse, des Sports
et de la Vie Associative*

*Secrétariat d'Etat
aux Sports, à la Jeunesse
et à la Vie Associative*

CONTRIBUTION A LA CREATION DE L'ECOLE SUPERIEURE DE MANAGEMENT DU SPORT

Rapport présenté aux Ministres à leur demande

par

Jean BERTSCH
Professeur des Universités

29 mai 2008



*Ministère
de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche*

*Ministère de la Santé,
de la Jeunesse, des Sports
et de la Vie Associative*

*Secrétariat d'Etat
aux Sports, à la Jeunesse
et à la Vie Associative*

CONTRIBUTION A LA CREATION DE L'ECOLE SUPERIEURE DE MANAGEMENT DU SPORT

Rapport présenté aux Ministres à leur demande

par

Jean BERTSCH
Professeur des Universités

29 mai 2008



*La Ministre de l'Enseignement
supérieur et de la Recherche*

*La Ministre de la Santé,
de la Jeunesse et des Sports*

*Le Secrétaire d'Etat
chargé des Sports*

Paris le, 26 NOV. 2007

Cab/YD/CF/D07.9995

Monsieur le Professeur,

Depuis 2004, la politique menée par nos deux ministères s'articule autour d'une recherche active de coopération et de collaboration. Cependant, nous constatons encore que les certifications proposées par nos architectures de formations respectives sont potentiellement concurrentes : le diplôme d'Etat (DEJEPS) peut entrer en concurrence avec un DEUST, les licences STAPS avec le DESJEPS et les masters STAPS avec le diplôme de l'INSEP.

Il s'agit dorénavant de proposer les outils d'une collaboration concrète permettant d'établir une forte cohérence de l'offre publique de formation aux métiers du sport et de l'animation sur tout le territoire. Nous devons trouver les moyens de travailler ensemble sans renoncer à nos spécificités, de mutualiser nos compétences, de partager les espaces de formation et pourquoi pas de nous mandater mutuellement pour concevoir et encadrer des formations. L'enjeu sous-jacent de cette démarche est d'aboutir à une meilleure professionnalisation des personnes s'engageant de ce type de formation.

Le travail mené par la Conférence des Directeurs et Doyens d'UFR STAPS (C3D STAPS), que vous présidez depuis cinq ans, a permis de mettre un terme à plus de vingt années de cloisonnement entre le milieu de la Jeunesse et Sports et le milieu de l'Enseignement Supérieur. Les conditions permettant d'atteindre cette synergie voulue entre ces mondes étant désormais réunies, nous nous devons de les exploiter pour rationaliser et optimiser cette offre publique de formation aux métiers du sport.

... / ...

Professeur Jean BERTSCH
Université Paris Sud 11
UFR STAPS – Bât 335
91405 Orsay Cedex

Avec les appuis techniques de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGES), de la Direction de la Vie Associative, de l'Emploi et des Formations (DVAEF) et de l'Observatoire National des Métiers de l'Animation et du Sport (ONMAS), nous avons souhaité vous confier la rédaction d'un rapport sur la réorganisation de l'offre publique de formation dans le secteur de l'activité physique. Vous devrez identifier :

- Le périmètre précis des architectures de formation des deux ministères ;
- Les raisons de l'absence de lisibilité qui en découle ;
- Les moyens de les dépasser pour parvenir à des architectures de formation intégrées entre nos deux ministères ;
- La liaison à mettre en place entre l'offre de formation et le bassin d'employabilité.

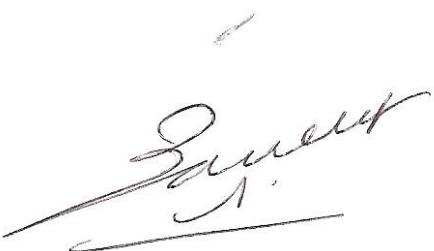
En outre, nous souhaiterions que vous profitiez de ce travail pour élaborer les bases de la future « *Ecole Supérieure de Management du Sport* » à destination des dirigeants des fédérations sportives. Un fonctionnement en réseau mutualisant les compétences de Jeunesse & Sports et de l'Enseignement Supérieur semble, à ce jour, le plus adapté.

Au sein de nos cabinets respectifs, vous pourrez vous appuyer sur les compétences de Bénédicte DURAND (conseillère technique Sciences humaines, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche) et de Yann DROUET (conseiller technique chargé des relations avec les fédérations et le sport de haut niveau, Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports).

Il serait souhaitable que votre rapport nous parvienne à la fin du premier trimestre 2008.

Nous vous prions d'agrérer, Monsieur le Professeur, l'expression de nos salutations distinguées.

Valérie PECRESSE


Roselyne BACHELOT-NARQUIN


Bernard LAPORTE

Copies à :

M. Bernard SAINT-GIRONS, Directeur général de l'Enseignement Supérieur

M. Gérard SARRACANIE, Directeur de la Vie Associative, de l'Emploi et des Formations

M. Jean-Louis GOJU, Secrétaire Général de l'Observatoire National des Métiers de l'Animation et du Sport

Mme Anita BERSELLINI, Présidente de l'Université Paris Sud

SOMMAIRE

1. Introduction : Contexte et problématique	6
2. Enjeux généraux	8
2.1. La philosophie de l'Ecole Supérieure de Management du Sport (ESMS)	8
2.2. Conception et gouvernance générales de l'ESMS	9
3. Les métiers et les fonctions de l'ESMS	11
3.1. Les métiers de l'ESMS	11
3.2. Les missions de l'ESMS	11
4. Positionnement général	16
4.1. Positionnement stratégique	16
5. Principes opérationnels	18
5.1. Ecole à deux « étages »	18
5.2. Siège social	18
5.3. Statut de l'INSEP et statut de l'ESMS	19
5.4. Financement de l'ESMS	22
5.5. Label de l'ESMS	26
5.6. Détermination des besoins des formés	27
5.7. Les équipes de formations	27
5.8. Démarrage de l'Ecole et calendrier	28
6. Méthodologie utilisée	30
7. Experts auditionnés	32

1. INTRODUCTION : Contexte et problématique

Durant les vingt dernières années, l'évolution de l'univers sportif a décuplé les attentes sociales, politiques et économiques autour des organisations qui gèrent les fonctions du sport dans notre société. L'explosion des pratiques sportives, les évolutions des politiques publiques autour du sport et la perpétuelle mutation des structures des marchés sportifs donnent modèle à cet état.

Ces constats s'incarnent dans les attentes, mais aussi dans les craintes du mouvement sportif autour des nécessaires besoins d'accompagnement de ces évolutions. Un enjeu d'accompagnement éclairé apparaît autour de l'émergence et de l'expression de nouveaux besoins en termes de compétences. Celles-ci peuvent se décliner en nécessités de soutien, d'accompagnement et de nouvelles formations pour les dirigeants fédéraux, les sportifs de haut niveau en double projet ou en reconversion, mais aussi et surtout les bénévoles du monde sportif. Elles doivent être totalement adaptées aux enjeux contemporains de leurs fonctions, tout en ne perdant pas de vue que ce socle, essentiel au sport français, est fondé sur un engagement libre.

La France possède un savoir faire reconnu dans l'organisation d'événements sportifs majeurs. Toutefois, l'échec de la candidature de Paris aux Jeux Olympiques de 2012 et le manque de résultats de certaines disciplines ont montré quelques difficultés de positionnement dans le contexte international. Si le sport français semble souffrir d'un défaut de représentativité dans les instances internationales, ou plutôt d'une difficulté à demeurer un leader d'opinion actif, il ne s'agit nullement d'en blâmer ses représentants mais plutôt de s'inscrire là aussi dans une démarche structurée de (re)conquête, fédératrice de toutes les compétences en terme de savoir, savoir-faire et expériences. Ces difficultés renforcent le constat que le management des organisations sportives devient de plus en plus complexe.

Pourtant, le savoir-faire et l'expertise en matière de formation et d'accompagnement des différents publics pré-cités existent et sont reconnus. Mais ils se trouvent souvent éclatés territorialement (émettement géographique) et culturellement corporatistes (Mouvement sportif , Universités, écoles consulaires, Grandes Ecoles, INSEP, ...). L'idée centrale est donc

de fédérer l'existant autour d'une organisation pouvant symboliquement rassembler ce qui est épars, tout en incarnant l'excellence dans son territoire disciplinaire, afin d'en tirer une application directe par projets transversaux et une offre d'outils en termes d'aide et d'expertise à tous ses usagers. L'enjeu est la construction d'un **centre de ressources**, véritable auxiliaire de la performance des organisations du mouvement sportif, de ses acteurs principaux, de ses dirigeants et de ses bénévoles.

Souhaitée parmi les éléments de campagne par le Président de la République dans son programme présidentiel (CNOSF, 14 février 2006), **L'Ecole Supérieure de Management du Sport** peut être le symbole moderne de cette cause nationale. Le sport et le dynamisme de ses organisations sont une cause nationale défendue par tous. L'Ecole pourra s'apparenter à un institut capable de faire travailler des experts au-delà des clivages et de répondre efficacement à leurs enjeux nationaux et internationaux selon un principe de synergie jamais encore réalisé autour de cette cause. L'idée générique étant, comme le souhaite le Président de la République, de ne pas chercher, dans le cadre de la formation professionnelle, à « surformer » ceux qui le sont déjà, mais de bel et bien de former ceux qui en ont le plus besoin, c'est à dire les acteurs les moins qualifiés. Elle est censée répondre à 3 objectifs majeurs.

- aider et former les bénévoles du mouvement sportif qui interviennent dans les clubs et les fédérations. Les tâches qu'ils ont à accomplir sont de plus en plus exigeantes, dans un environnement sportif de plus en plus complexe.
- aider et former les dirigeants/ cadres sportifs dont les fonctions requièrent des compétences de haut niveau dans des secteurs multiples. Or, souvent anciens sportifs de haut niveau, ou cadres ayant gravi avec le temps tous les échelons des fédérations, ils ne les détiennent pas forcément.
- aider et former les sportifs de haut niveau en fin de carrière qui ne se sont pas préoccupés suffisamment tôt du « double projet » (sportif et professionnel) et qui se retrouvent démunis, en fin de carrière sportive, pour prendre un nouveau virage.
- enfin, il ne saurait être négligé le fait que l'Ecole pourrait également avoir un rôle de dissémination dans le monde, de l'excellence et de l'influence françaises, en formant des cadres des pays étrangers auxquels elle serait accessible. Placer ses dirigeants en position de décision dans les instances internationales est une visée stratégique indispensable pour conquérir l'organisation de manifestations sportives internationales comme les Jeux Olympiques.

2. ENJEUX GENERAUX

2.1. La philosophie de l'Ecole Supérieure de Management du Sport (ESMS).

Un auxiliaire de la performance dans le monde sportif

La création d'une Ecole Supérieure de Management du Sport trouve son motif principal dans la mise en place d'un pôle d'excellence novateur en matière de formation, de recherche et d'expertise dans le domaine du management du sport. Les enjeux fondamentaux de cette école sont : une meilleure compréhension et une perception étendue des attentes des acteurs privés et publics du sport, ainsi que la demande sociale ; un suivi et une analyse des évolutions du sport et de ses politiques internationales ; et un meilleur discernement des mutations du sport de haut niveau.

Pour répondre positivement à cette ambition, l'Ecole devra apporter des réponses à plusieurs objectifs pédagogiques : (i) le renforcement des politiques d'organisations sportives et de leur gestion ; (ii) le développement de la culture du résultat et de l'excellence ; (iii) le développement des compétences minimales des encadrants.

Un centre de ressources expertes, sportives et universitaires

L'Ecole devra s'appuyer sur une volonté partagée par tous les acteurs impliqués aujourd'hui (INSEP, Universités et Ecoles de commerce, Mouvement sportif) et proposer une démarche innovante basée sur (i) l'échange des ressources et (ii) une politique d'ouverture. C'est la raison pour laquelle il est indispensable de mettre en synergie des experts des différentes composantes autour de codes, règles et projets communs afin de confier la dimension pionnière aux choses.

L'intervention des meilleurs experts nationaux, mais aussi internationaux, dans une participation active aux travaux d'analyses croisées avec le mouvement sportif, permettra la construction des méthodes et outils adaptés aux enjeux et publics ciblés. De plus, le dispositif devra être structuré autour d'une politique commune de recherche appliquée et d'expertise à vocation interdisciplinaire.

De plus, l'interaction permanente entre les professionnels, les universitaires et le mouvement sportif est d'une importance cruciale, afin de faire bénéficier les usagers en formation des meilleures ressources respectives, et surtout de permettre à ces derniers de constater le bénéfice d'un tel engagement de leur part.

En définitive, l'Ecole doit être envisagée comme un appareil d'études, de perfectionnement voire de recherches appliquées, mobilisant les meilleurs experts dans une démarche mariant de façon pragmatique le Mouvement Sportif, l'Université, les Ecoles de Commerce et l'INSEP.

2.2 Conception et gouvernance générales de l'ESMS

Organisation externe

Sous la tutelle conjointe du Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports et de la Vie Associative et du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, le siège de l'Ecole Supérieure de Management du Sport devrait être symboliquement installé à l'INSEP de Paris. Cependant, la problématique du maillage territorial et celle de l'implication des pôles-ressource imposent une diffusion des savoir-faire dans les régions et les départements, selon un principe d'antennes décentralisées, porteuses de la philosophie commune.

Conçue comme une « fusée à deux étages » avec un niveau supérieur national pour la formation des dirigeants (INSEP) et un niveau régional pour la formation des bénévoles et le suivi des sportifs de haut niveau *in situ* (antennes régionales), c'est par la mise en place de ce « réseau étoilé » incluant tous les acteurs et organisé autour d'un axe pédagogique coordinateur que l'Ecole installera sa légitimité et sa pertinence.

Gouvernance interne : tronc commun et pédagogie différenciée

Le public ciblé par l'ESMS est à la fois nouveau, connu et hétérogène (i). Nouveau parce qu'il n'est pas issu du monde scolaire et étudiant, ce qui implique la sortie d'une logique universitaire de relation verticale de professeur à élève. (ii) Connu parce qu'il est identifié comme appartenant au champ sportif, ce qui implique une spécialisation des programmes autour de ce domaine. (iii) Hétérogène parce que le sport est un vaste secteur d'activité comprenant des populations très variées (dirigeants fédéraux, sportifs de haut niveau et

bénévoles), ce qui implique le dépassement de la logique universitaire de « cours communs » pour entrer dans une logique pédagogique personnalisée.

En terme de programmes, l'Ecole devra répondre à une triple exigence : des contenus adaptés pour les cadres du mouvement sportif ; des contenus spécifiques et adaptés pour les athlètes de haut niveau ; et des procédures d'inscriptions particulières par Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ou de Validation des Acquis Professionnels (VAP) pour l'ensemble des professionnels en quête de reconversion et / ou de perfectionnement.

L'offre de formation concerne donc le monde associatif et l'ensemble des personnes impliquées dans la gestion des organisations sportives, notamment les bénévoles (à la recherche d'une légitimité professionnelle et d'une reconnaissance sociale), des opérationnels et cadres dirigeants (à la recherche de compétences-métier), les cadres d'Etat et la reconversion des sportifs de haut niveau (selon la logique du double projet). C'est ainsi que l'adaptation pédagogique permanente en direction des multiples publics nécessite une démarche « à la carte ».

3. LES METIERS ET LES FONCTIONS DE L'E.S.M.S.

3.1. Les métiers de l'ESMS

Formation et Expertise

Former, accompagner, renforcer, nourrir les individus qui managent les fonctions du sport dans notre société et qui font les organisations sportives fédérales, constituent le cœur de métier de l'ESMS. Cette nécessité de formation repose sur des logiques de culture du résultat, de rigueur et d'excellence, de compétences (gestion de groupe, management de projet) de méthodes (sociologie des organisations, modélisation) et enfin, et surtout, de partage d'expériences indispensables. Au delà d'un concept, l'ESMS se doit d'incarner un modèle pédagogique unique pour accéder à un certain niveau de compréhension du monde sportif, un sujet toujours difficile à appréhender ou à cerner, parce qu'en permanente mutation et culturellement éloigné. Il s'agira autant d'accompagner les besoins individuels que de trouver des stratégies d'adaptations permanentes aux champs des contraintes de ces publics spécifiques. Et c'est en ce sens aussi que le modèle de l'ESMS est novateur et pédagogiquement riche.

Il découle du haut niveau de formation et de son adaptation d'exiger la possibilité de stimuler les expertises autour du sport par des approches transversales et pluridisciplinaires, grâce à la recherche appliquée. L'Ecole apportera donc sa contribution à une intelligence stratégique sur le sport. C'est ainsi que l'ESMS entend devenir un auxiliaire de la performance des athlètes, des bénévoles (formations ouvertes et structurées), des élus (souvent isolés face aux difficultés et risques qu'ils rencontrent dans une fonction dont le niveau de contraintes augmente sans cesse) et de l'efficacité des organisations sportives, de ses acteurs et bénéficiaires.

3.2. Les missions de l'ESMS

3.2.1. Ré enchanter les fonctions et le statut des bénévoles

« Ré enchanter » les bénévoles en insistant notamment sur la noblesse des fonctions qu'ils occupent via le prisme des fonctions que le sport remplit dans notre société, est une mission

de premier plan pour l’Ecole Supérieure de Management du sport. Pour ce faire, il conviendra de renforcer la preuve de l’utilité sportive, politique et sociale des bénévoles en répondant à la question suivante : quelles compétences nouvelles doivent leur être apportées, en fonction de leurs différents cadres d’intervention ? Il s’agira de permettre aux bénévoles de valoriser leur statut. Les savoirs dispensés permettront l’apprentissage et l’intériorisation d’une culture commune, sans laquelle aucun sentiment d’appartenance à une « élite » sportive n’est possible. Quant aux pratiques de partage d’expériences, elles permettront un accompagnement *in vivo* des actions des bénévoles, par le biais de mises en situations professionnelles dans le cadre de projet de groupes et/ou de situations vécues.

Au-delà de la formation et de l’expertise, il est nécessaire d’accompagner les individus dans leur projet professionnel personnel à l’aide de tutorat, de compagnonnage et de réseaux de compétences fédérées. En d’autres termes, et dans les contextes d’antennes régionales comme sur le pôle INSEP, l’enjeu pour les populations de bénévoles est de bannir le modèle académique traditionnel pour entrer dans une culture managériale adaptée, et contribuer à l’accomplissement de chacun, en envisageant la maîtrise des processus relationnels, le développement personnel et un accompagnement professionnel garant de la pertinence de la démarche et de la valeur ajoutée du dispositif. Un parcours diplômant doit subsidiairement être aussi envisagé (VAP, VAE). En contrepartie de l’engagement des bénévoles qui intégreraient la démarche de formation tout au long de la vie, il est envisageable de pousser plus avant la réflexion des avantages qu’ils pourraient en tirer, par delà les bénéfices « intellectuels ». Ainsi, une contrepartie en terme de « capital-retraite » pourrait être imaginée : par exemple, 10 années de bénévolat attestées = l’équivalent d’1 année de cotisation de retraite. Tout le problème est de reconstituer de manière fidèle la mémoire de ces engagements. En ce sens, le carnet de vie des bénévoles, initiative particulièrement intéressante du CNOSF, pourrait être d’une très grande utilité.

Accroître le rôle de représentation des dirigeants fédéraux

Quelles sont aujourd’hui les missions des fédérations et leur métier de base ? Quelles sont les fonctions de Président de fédération et des élus en général ? Et quelles sont les compétences attendues autour des métiers de cadre technique des fédérations ? Une mission fondamentale de l’Ecole sera d’accroître le rôle de représentation et la dimension internationale des élus et des dirigeants fédéraux. Pour ce faire, leur programme d’accompagnement devra répondre à

une double exigence : une exigence d'intégration professionnelle autour de la notion centrale de « compétences fédérales » et une exigence de découverte « exploratoire », à vocation internationale. Il s'agit donc d'apporter aux décideurs des fédérations des compétences managériales adaptées à l'environnement fédéral dans lequel ils évoluent, pour leur permettre de se consacrer avec efficacité à leur rôle et leur statut de représentation (stratégies internationales) qu'ils seront de plus en plus amenés à endosser.

Dans un même temps, l'Ecole assurera des missions d'études et de conseils auprès des comités ou ligues, voire même auprès des collectivités œuvrant dans le périmètre du sport et de ses marchés, en développant des partenariats autour des outils du management du sport. Ce métier de conseil permettra à l'Ecole de remplir pleinement son rôle de Centre de Ressources.

Professionnaliser les sportifs de haut niveau

Comment aider et accompagner les sportifs de haut niveau, notamment en vue de leur reconversion professionnelle ? Une des missions majeures de l'Ecole sera également de réorienter vers le secteur privé des cadres d'Etat et des sportifs de haut niveau, en réponse à l'enjeu de leur professionnalisation. Tout en offrant un accompagnement pédagogique spécifique au sportif de haut niveau (notamment en termes d'aménagement de l'emploi du temps), l'Ecole devra alimenter sa formation initiale par l'amélioration des compétences mais surtout leur modélisation. En effet, il faut permettre une passerelle entre sa connaissance pratique du sport, liée à son expérience de sportif, et une connaissance théorisée, liée à leur future reconversion. C'est cette double approche (pratique et théorique) qui permet une insertion professionnelle réussie des sportifs de haut niveau.

Deux niveaux de réflexion semblent devoir être distingués :

(i) les sportifs à forte notoriété

Ce niveau est sans doute le plus simple à gérer.

- Les sportifs disposant d'une forte notoriété et souhaitant assurer leur reconversion par l'obtention d'un diplôme de haut niveau, n'ont généralement pas de difficulté à trouver une « offre » correspondante.
- Pour autant, cette offre sera plus ou moins complète et satisfaisante selon le moment concerné dans la carrière sportive de l'athlète : en fin de carrière, il est disponible.

- On remarque cependant que le sportif soucieux de sa reconversion y pense très tôt et bien qu'ils ne constituent pas le plus gros des bataillons, ceux qui expriment ce souci sont en attente de réponses pour se « libérer » l'esprit. Une insatisfaction pèse donc inversement sur leurs résultats sportifs.
- Assurer un suivi « universitaire » implique des moyens importants ; si l'offre est plus large aujourd'hui du fait de l'existence d'outils de communication nouveaux permettant e-learning et coaching à distance, il n'empêche qu'au plan de la méthode, le suivi longitudinal n'est pas simple.
- A ce titre, une mutualisation des moyens existants, du côté universitaire et du côté Grandes Ecoles, paraît aujourd'hui une étape importante pour plusieurs raisons :
 - ✓ l'offre existante est éclatée ;
 - ✓ un sportif est amené à bouger géographiquement ;
 - ✓ cette ventilation des lieux et de moyens renforce ce sentiment d'un engagement pour la reconversion des sportifs encore insuffisant en France.

(ii) les sportifs à moindre notoriété

- C'est bien sûr le niveau à forte amplitude, quantitativement et qualitativement, avec les cas les plus « difficiles » : des jeunes ayant délaissé voire abandonné leurs études pour se consacrer à leur passion sportive sans espoir d'en vivre.
- Ces jeunes peuvent être considérés comme des laissés pour compte du sport mais aussi de la société du fait de leur manque de qualifications scolaires.
- Pour autant, cette population présente de formidables atouts en termes de comportements et de valeurs (le propos étant sans doute à nuancer selon les sports pratiqués) ; à ce titre, elle constitue un vivier formidable pour les entreprises en termes de « savoir-être » et souvent de notoriété locale, véritable vecteur de communication pour les PME/PI.

Quelques constats :

- Les clubs professionnels cherchent à développer des actions au travers de centres de formation proposant une offre élargie (métiers techniques, métiers du sport).

- Les dirigeants des entreprises partenaires des clubs sont très sensibles à ces questions (les journées de « recrutement » organisées par les clubs sont toujours de belles manifestations).
- Les métiers techniques pour lesquels l'offre d'emplois est la plus forte constituent une piste importante parce que, notamment les jeunes sportifs, y retrouvent un « état d'esprit ».

4. POSITIONNEMENT GENERAL

4.1. Positionnement stratégique

4.1.1. « Labellisation » des régions et corporatisme.

Nous avons préconisé que l’Ecole Supérieure de Management du Sport s’installe en région selon le principe d’antennes. Dans un souci de visibilité et de cohérence, il convient de développer la notion de « label » pour que les antennes régionales puissent se revendiquer de l’Ecole et délivrer des titres reconnus par tous. En créant cette « labellisation » et en y intégrant les logiques de spécialité et de territorialité, l’Ecole développera son sens du corporatisme, envisagé comme le regroupement de différents corps de métier au sein d’une même institution. Cette logique de label (notamment autour d’un individu expert référent qui maîtrise son champ), sera une réalité pour les individus en formation via l’accessibilité des écoles, la volonté d’y venir et la fierté d’y appartenir (attractivité des formations dispensées).

4.1.2. Optimiser et capitaliser les forces dans le consensus

L’optimisation, la fertilisation et la capitalisation des forces et des ressources dans le consensus ancrent définitivement l’Ecole dans une stratégie permettant l’adhésion du plus grand nombre. En effet, en tant que Centre de Ressources, l’Ecole Supérieure de Management du Sport n’appartient à personne. De plus, la « culture sport » offre une force de régulation, d’harmonisation et d’équilibre au niveau d’un contexte régional, national et international. Mais cette dynamique du consensus et cette légitimité naîtront d’autant mieux que le choix des acteurs associés à la démarche sera des plus judicieux.

Les facteurs clés de succès peuvent se résumer ainsi :

(i) Les contenus pédagogiques

Un des facteurs clés de réussite de l’Ecole Supérieure de Management du Sport réside dans le contenu pédagogique proposé par celle-ci. Deux types de questions méritent d’être posées : quelles sont les catégories de contenus des formations ? Et quels contenus de formation sont incontournables ? La réponse apportée à la première question permettra de prioriser et de

hiérarchiser les besoins pédagogiques. La réponse à la deuxième permettra de définir le socle ou tronc commun de connaissances.

(ii) Le mode de gouvernance

Le mode de gouvernance de l'Ecole constitue également un élément fondamental de la réussite du projet. D'un point de vue interne, il s'agit de se demander comment concilier parcours individualisés et contenus communs. En effet, l'originalité et la force de cette Ecole reposent en grande partie – si ce n'est en totalité - sur le principe de la pédagogie différenciée, ce qui peut donc soulever la question du « juste milieu » entre intérêt général et individuel. D'un point de vue externe, il faudra se pencher sur le maintien d'une régulation nationale, du fait de la présence d'antennes régionales. En effet, la stratégie d'antenne régionale ne doit pas contribuer à affaiblir la portée nationale voire internationale de l'Ecole. L'équilibre entre ces différents modèles constitue un facteur clé de réussite pour le projet.

(iii) L'attractivité de la formation

Enfin, l'attractivité de l'Ecole constitue un autre facteur-clé de succès. Cette attractivité peut se manifester d'une façon directe : comment faire adhérer rapidement l'ensemble des publics-cible et comment les convaincre de l'utilité pour eux (valeur ajoutée individuelle et bénéfice collectif) ? Elle peut également se manifester d'une façon indirecte : comment mettre en place une « veille » stratégique capable d'évaluer l'émergence des besoins futurs (logique d'anticipation de la demande future) ?

5. PRINCIPES OPERATIONNELS

5.1. Ecole à deux « étages » :

L'Ecole de Management du Sport prendra la forme d'une « fusée à 2 étages » ; elle se veut un réseau étoilé, plus qu'une école au sens physique du terme. Par ailleurs, même si nous employons tout au long de ce rapport le terme de « Ecole (Supérieure) de Management du Sport » (E-S-MS), sans doute conviendrait-il de réfléchir à une dénomination moins « scolaire » et pour le moins repoussante pour des bénévoles et des cadres dont l'inclination à « retourner à l'école » n'est pas nécessairement forte. Un intitulé renvoyant davantage à l'idée d'un « centre de ressources », accessible à qui le veut, selon ses besoins, apparaît sans doute plus appropriée.

- (i) un étage national (Ecole Supérieure de Management) : la formation des cadres dirigeants se fera au niveau de l'implantation nationale de l'Ecole.
- (ii) un étage régional (Ecole de Management) avec un maillage dans chaque région.

En effet, la formation doit, pour les bénévoles, s'exercer selon un rapport de proximité avec leur lieu d'exercice et de résidence. Des pôles de formation compétents seront installés dans chaque région dans un endroit physiquement existant et délivrant la formation. Cet endroit pourra être, suivant le cas, une structure Jeunesse et Sports, une Université, une Ecole, une DRJS, un CROS ou tout autre lieu contractualisé et dépositaire, en tant qu'antenne de l'Ecole, du label de celle-ci. L'antenne sera habilitée après réponse à un appel d'offres et devra nécessairement mettre toutes les compétences régionales en synergie au sein d'une offre de formation, régulée par l'Ecole à son niveau national.

L'Ecole s'appuiera sur les initiatives, les connaissances et les expériences déjà existantes dans les régions.

5.2. Siège social :

L'Ecole de Management du Sport établira son siège social à l'INSEP de Paris, 11, avenue du Tremblay 75 012 Paris, institut dont la vocation, en tant que grand établissement national est d'être la tête de réseau de l'excellence sportive française. L'intérêt et la légitimité de ce rôle confié à l'INSEP par le ministère, à l'endroit des autres établissements publics nationaux,

notamment du Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports (CREPS, Ecoles Nationales), en matière de sport de haut niveau, de formation, de médecine, de recherche, d'information sportive, de relations internationales, devront être explicitement réaffirmés.

5.3. Statut de l'INSEP et Statut de l'ESMS :

Un certain nombre de questions préalables devront être résolues concernant l'INSEP. La solution juridique qui sera retenue pour répondre à la question « quel nouveau statut pour l'INSEP ? » est essentielle.

5.3.1 Scénario 1 : INSEP = Grand Etablissement (EPSCP) et ESMS = Service intégré

Au titre de la réflexion engagée sur la modification des statuts actuels de l'INSEP (décret de 1976), une piste mérite d'être investiguée avec sérieux, rigueur et méthode : celle consistant à transformer l'INSEP en « Grand Etablissement » conformément aux dispositions de l'article L717-1 du Code de l'Education et suivants.

Un décret en Conseil d'Etat pourrait ainsi modifier les dispositions du décret n° 2000-250 du 15 mars 2000 modifié portant classification d'établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel. Ce décret distingue, au stade actuel, 16 Grands Etablissements aux statuts très divers, auxquels il faut ajouter l'Ecole Nationale des Ponts-et-Chaussées et l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, instituée en vertu de l'article L. 756-2 nouveau du code de l'éducation, issu de l'article 84 de la loi n° 2004-806 du 9 août 2004 relative à la politique de santé publique (*).

Cette piste fait l'objet de réflexions engagées à l'initiative du Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports (Cabinet / Direction des Sports) avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

(*) Collège de France, Conservatoire national des arts et métiers, Ecole centrale des arts et manufactures, Ecole des hautes études en sciences sociales, Ecole nationale des chartes, Ecole nationale supérieure des arts et métiers, Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, Ecole pratique des hautes études, Institut d'études politiques de Paris, Institut de physique du globe de Paris, Institut national d'histoire de l'art, Institut national des langues et civilisations orientales, Muséum d'histoire naturelle, Observatoire de Paris, Palais de la Découverte et Université de technologie en sciences de l'organisation et de la décision de Paris-Dauphine.

Si l'INSEP adopte le statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), il est clair que la question de l'Ecole de Management du Sport et la réponse à y apporter, ne se poseront pas dans les mêmes termes que si l'Institut demeure établissement public administratif (EPA). Dans l'hypothèse où l'INSEP, au titre de la réforme de ses statuts actuels, deviendrait un « Grand Etablissement » la place de l'ESMS en son sein serait celle d'un service intégré.

Dans la perspective de cette transformation, les points suivants sont déterminants :

- (i) S'il y a modification statutaire, celle-ci doit permettre de positionner plus clairement l'« outil INSEP » comme le moyen privilégié des fédérations sportives qui y sont implantées en tant qu'instrument de la mise en œuvre de leurs stratégies et de leurs actions en matière de sport de haut niveau. La simple présence de responsables représentant ces partenaires et utilisateurs au sein des instances dirigeantes ne serait pas suffisante, mais elle serait de nature à concourir à d'opportunes évolutions des mentalités. « Participer à » implique davantage les acteurs dans la prise de responsabilités.
- (ii) L'autonomie à accorder à l'établissement en matière d'organisation, de fonctionnement, de gestion et de pilotage devra être significativement accrue. En l'état actuel, l'établissement ne dispose ni de marges d'action suffisantes, ni de la lisibilité budgétaire nécessaire à moyen terme.

Au plan pratique et organisationnel, quelques questions restent en suspens :

- A quelle date l'école (supérieure) de management du sport sera-t-elle réglementairement créée ? Septembre 2008 est la 1^{ère} date envisageable.
- Quelles articulations trouver entre les calendriers respectifs de création de l'EPSCP et de l'ESMS ?
- Faut-il décréter *ab initio* la création complète de l'ESMS ou bien convient-il d'opérer une montée en régime progressive ?

5.3.2 Scenario 2 : INSEP = EPSCP et ESMS = GIP

L'ESMS devra jouir d'un statut juridique autonome qui lui permettra, au-delà de sa visibilité, de disposer notamment de moyens, humains, matériels et financiers, spécifiques et bien individualisés.

Sans doute serait-il opportun, eu égard aux questions de périmètre, de calendrier, de mobilisation des acteurs, de privilégier, dans un premier temps, une solution qui pourrait présenter un caractère intermédiaire, à savoir, la création d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP) pour l'Ecole de Management. Ce choix permettrait de donner du temps au temps et d'adapter la(les) réponse(s) aux attentes et besoins.

Le statut de groupement d'intérêt public (GIP) pour l'ESMS serait calqué sur les dispositions légales et réglementaires en vigueur. La durée du Groupement est fixée à 4 ans. Il peut être dissout sur décision du conseil d'administration prise à la majorité qualifiée des 2/3.

Cette formule présenterait l'intérêt d'associer les ministères concernés (ministères de la Santé, de la Jeunesse et des Sports et de la Vie associative, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche), le Mouvement Sportif (C.N.O.S.F et fédérations sportives), des partenaires en charge des formations (universités, écoles de commerce, organismes de formation) ainsi que des partenaires d'autre nature tels que les entreprises, sponsors de formation, mais aussi de suivre et d'évaluer les contributions respectives à l'atteinte d'objectifs fixés en conseil d'administration, avec une souplesse de gestion nécessaire pour mener à bien un tel projet.

Une convention d'utilisation des locaux et des services de l'INSEP devrait alors être signée entre le GIP et l'Institut.

La dénomination du Groupement d'Intérêt Public serait : « Ecole Supérieure de Management du Sport » (ESMS). L'ESMS a pour objectifs :

- l'analyse des besoins dans les domaines liés à la formation des dirigeants sportifs, des bénévoles du monde du sport et des sportifs de haut niveau en reconversion,
- la définition d'orientations communes pluriannuelles en matière de formation de ces publics,
- la valorisation d'actions de formation,
- l'établissement et la diffusion de recommandations portant sur les compétences à acquérir en matière de management du sport.

Le conseil d'administration tient lieu et place d'assemblée générale et en exerce toutes les attributions (conformément aux recommandations contenues dans la circulaire ministérielle relative à la constitution des GIP). Le conseil d'administration est composé notamment des représentants des ministères chargé des Sports, chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, chargé de la Santé, des représentants du mouvement sportif (CNOSF, autres) et de l'INSEP, des représentants des organismes de formation (Conférence des directeurs d'UFR STAPS, réunion des écoles de commerce, Universités assurant l'enseignement du droit, du management et de l'économie, Organismes privés de formation).

Le directeur du GIP est nommé par décision conjointe des ministres chargés de la santé, des sports et de l'enseignement supérieur et de la recherche).

5.4 : Financement de l'ESMS :

La question du financement de l'ESMS est à inscrire au sein de la problématique plus générale du financement de l'Enseignement Supérieur en France. Pour mémoire, le coût global des dépenses de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche en France en 2007 s'élève à 24,9 milliards d'euros ; il est financé à 86,9% par les fonds publics. En comparaison, la part du financement privé est de 9% en France, là où, dans des pays de l'OCDE au % du PIB à peu près comparable à la France, le pourcentage atteint 67% aux USA, 55 % au Japon, 30% au Royaume Uni, 25% en Espagne.

Face à des besoins croissants de financement qui se justifient notamment pour permettre à la France de se ranger parmi les nations compétitives dans les classements internationaux, aujourd'hui de nouvelles opportunités et possibilités de financement apparaissent, qu'il convient d'explorer plus avant : loi du 2 août 2003 sur le mécénat et les fondations, loi du 11 août 2007 sur les universités, dite loi LRU.

L'ouverture sur les collectivités territoriales se multiplie : universités et écoles nouent des partenariats avec les différentes collectivités qui considèrent que l'enseignement supérieur est un facteur essentiel du développement économique de la région, de la ville et du département. Parallèlement, l'ouverture sur le monde socio-économique se développe : à l'image des écoles d'ingénieurs et de gestion, les universités tissent des liens avec les filières économiques et sociales de leur région.

Nos préconisations vont dans le sens de financements de l'Ecole Supérieure de Management du Sport à la fois par les mécanismes de la formation continue (statuts et enjeux symboliques

des bénévoles), d'une Fondation et de fonds propres à l'Ecole, mais aussi de la capacité à intéresser les entreprises.

5.4.1 Le financement par une fondation :

L'objectif d'une fondation est de permettre un soutien et un accompagnement de l'école, une participation à son rayonnement national et international, un développement des relations avec les entreprises privées et publiques, un soutien des innovations pédagogiques et projets ambitieux ou exemplaires.

La fondation pourrait ainsi financer des projets s'inscrivant dans le plan de développement de l'école, des programmes de recherche, des initiatives innovantes, des prix, bourses, prêts, des chaires, des observatoires etc.

Les atouts d'une fondation sont :

- être un levier essentiel du développement de l'école,
- avoir une capacité à fédérer et à rapprocher des partenaires et leur financement,
- mettre en place un cadre transparent, pérenne et fiscalement attractif.

Selon la loi du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, complété par la loi du 4 juillet 1990, trois types de fondation sont définis :

- (i) les fondations reconnues d'utilité publiques (RUP) qui présentent des avantages fiscaux pour les donateurs mais dont la procédure d'installation est longue et fastidieuse (18 mois).
- (ii) les fondations abritées dont les montants de dotation initiale sont moins élevés mais auxquelles seules les personnes physiques ou morales de droit privé peuvent recourir.
- (iii) les fondations d'entreprises, aux dotations initiales plus accessibles, avec des avantages fiscaux, mais non reconnues d'utilité publique et inabordables pour une université.

L'Ecole des Mines, L'Ecole Polytechnique, le Groupe HEC par exemple, ont créé des fondations reconnues d'utilité publiques. L'ESC Toulouse a créé une fondation adossée à la Fondation de France.

On distingue :

- *les fondations de recherche* (créées entre 2002 et 2005) : elles nécessitent un décret du Premier Ministre et du Ministre de l'Intérieur. Relevant de la gestion privée, elles bénéficient d'avantages fiscaux pour les donateurs mais sont soumises à des règles contraignantes de création.
- *les fondations de coopération scientifique* (loi du 18 avril 2006 de programme pour la recherche) ouvertes par décret simple : elles sont composées de fondateurs publics. Elles relèvent de la gestion privée mais leur caractère fédératif empêche l'initiative d'une seule organisation ou université.
- *les fondations universitaires* (loi du 11 août 2007 dite loi LRU), créées par délibération du Conseil d'Administration d'une université. Non dotées de personnalité morale, elles jouissent de la plénitude des règles relatives aux fondations RUP. Abritées par un EPSCP, elles sont conformes aux missions de l'établissement.
- *les fondations dites partenariales* (loi du 11 août 2007), approuvées par arrêté préfectoral, elles permettent aux universités de développer des initiatives en lien avec les entreprises ; elles relèvent des fondations d'entreprise pour leur régime juridique.

La Fondation du Sport, créée en 2002, et à laquelle 10 entreprises fondatrices ont apporté leurs fonds initiaux pour 2 millions d'euros, vise à promouvoir la fonction sociale du sport. Elle pourrait servir de support. Parallèlement, les fondations universitaires présenteraient beaucoup d'avantages comme support juridique à la fondation de l'ESMS si l'INSEP devenait un EPSCP.

Plusieurs questions restent à résoudre :

- Quel est l'objet de cette fondation pour l'ESMS?
- Dans quelle mesure peut-on imaginer un lien avec la Fondation du Sport ?
- Quels sont les acteurs qui pourraient être membres fondateurs : entreprises, clubs ?
- Quelles sont les contreparties? Jusqu'où peut-on aller?
- Quel équilibre réaliser entre les projets spécifiques et les thèmes de développement plus génériques ?

5.4.2 : Financement par le mécénat :

Le mode de financement par le mécénat vise à favoriser la collecte directe par les établissements d'enseignement supérieur de fonds issus de donateurs privés, à travers une incitation fiscale.

Selon l'article 220 du code général des impôts, une réduction pour les particuliers de 66% du montant des versements effectués dans la limite de 20% de leur revenu imposable est autorisée.

Selon l'article 238, une réduction d'impôt de 60% du montant des versements effectués par une entreprise assujettie à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés (dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaires) est autorisée.

La loi dispense désormais les EPSCP de solliciter un agrément préalable (Ministre chargé du budget et de l'enseignement supérieur) en étant agréés de plein droit.

5.4.3 : Financement par les fonds de la formation continue :

L'Etat intervient en direction des publics les plus en difficulté. Il aide également les branches professionnelles et les entreprises à anticiper leurs besoins en termes de qualification et de formation des actions de formation dans certains domaines particuliers comme le sport, par l'intermédiaire du CNDS (Centre National pour le Développement du Sport). Le positionnement du CNDS permet des prises en charges d'actions spécifiques.

L'action des Régions en matière de formation professionnelle est issue des lois de décentralisation. Les Régions sont en général centrées sur la formation professionnelle continue destinée aux jeunes âgés de 16 à 25 ans et aux adultes demandeurs d'emploi. De nombreux dispositifs, initiés par les conseils régionaux, coexistent avec des dispositifs nationaux.

Le financement par les entreprises repose sur une obligation légale de former son personnel ou bien de participer au financement de la formation en versant une somme convenue à un OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé) contre un reçu libératoire.

Cette obligation légale s'impose aux employeurs privés. Les branches professionnelles sont également en capacité de fixer elles mêmes des règles spécifiques à leur secteur d'activité. Les branches sport et animation ont négocié des accords sur la formation.

5.5 : Label de l'ESMS :

L'Ecole (Supérieure) de Management du Sport décernera un label, le label EMS ou ESMS. Ce label pourra être modulé suivant les formations suivies. L'école pourrait donc proposer des parcours diplômants; ce label « ESMS » par exemple pourrait voir le jour par une sélection des écoles et instituts sensibles à la question et disposant des compétences nécessaires. Les formations seront elles-mêmes de volumes différents suivant le statut (bénévoles, cadres). L'Ecole, en convention avec les formations du MSJS et celui du MESR pourra aller jusqu'à faciliter l'obtention de ces certifications. Des conventions partenariales pourraient ainsi permettre de délivrer, en cas de demande des intéressés, des certifications correspondantes au regroupement de modules suivis. Des contacts préalables ont pour cela été noués avec deux universités parisiennes : l'Université Paris Panthéon-Sorbonne (pour le Droit) et l'Université Paris Dauphine (pour le Management). Il conviendra de les intensifier. Par ailleurs, l'Institut d'Etudes Politiques (IEP) de Paris a lancé une formation ouverte aux sportifs de haut niveau sous contrat avec l'une des structures Lagardère (Team Lagardère et Lagardère Paris Racing) qui s'apparente à une formation continue. Les 17 athlètes retenus pourront valider à leur rythme, en fonction de la charge de leur emploi du temps sportif, un cycle en trois temps (initiation, approfondissement, perfectionnement) qui leur permettra de postuler pour intégrer l'un des masters délivrés par l'IEP. Paris-Dauphine voudrait déployer une licence professionnelle dans le même esprit. En région, l'Université de la Méditerranée (chaire de Management du Sport) se déclare ouverte à une réflexion du même type. En effet, les possibilités et les structures aidant à la reconversion des sportifs de haut niveau aujourd'hui se diversifient (*Le Monde* 11 février 2008). Il appartiendra à l'ESMS de mettre en synergie l'ensemble des initiatives destinées à permettre des certifications quand celle-ci s'avèrent nécessaires (sportifs de haut niveau pour optimiser les chances d'insertion professionnelle, dirigeants sportifs pour faciliter le curriculum professionnel).

De plus, chaque porteur de projet ou pilote de dispositif régional pourra faire l'objet à son tour d'une labellisation obligeant et impliquant sa démarche et le projet qu'il dirige dans une logique d'excellence et d'évaluation car dépositaire de la « marque » décentralisée de l'Ecole. Personne morale ou physique seront donc labellisables, ce qui caractérise aussi la particularité de ce dispositif et sa culture de l'évaluation de sa qualité.

5.6 : Détermination des besoins des formés :

Les fédérations sportives seront des acteurs déterminants dans la phase d'analyse des besoins. Ceux-ci, tels que déclarés par les bénévoles et les dirigeants relèvent aujourd’hui très majoritairement du registre juridique, mais aussi de la comptabilité, du marketing, de la gestion des ressources humaines, de l’informatique, de la communication, voire des langues et surtout du management de projet. Cependant, il apparaît que les enseignements modulaires classiques « scolaires ou universitaires » et leurs contenus à l’avenant seront délaissés au profit d’enseignements liés à la logique de gestion des projets de formation individuels et à la logique des besoins liés à l’exercice professionnel. De ce point de vue insistons sur le fait que le nom de l’Ecole pourrait gagner à justement gommer le mot « Ecole », négativement connoté par les futurs usagers. Une terminologie d’Institut ou de Centre d’études pour l’exemple pourrait offrir une lisibilité et un courant d’adhésion plus impactants auprès de tous les publics concernés ou impliqués

5.7 : Les équipes de formation :

Les équipes de formation nécessairement interdisciplinaires et multiculturelles, qui reflètent toute la force et l’innovation du concept, seront articulées autour de trois axes fondamentaux :

1- La pertinence et l’adaptation individuelle et collective des réponses qu’elles apportent en terme de contenus et de compétences spécifiques aux besoins exprimés par le public-cible, leur propres expériences, travaux ou vécus dans la gestion du sport, de ses organisations et des fonctions de ses acteurs, et enfin et surtout la qualité de leurs capacités de transferts pédagogiques.

2- La pluri compétences, l’expérience incontestable de leurs managers de projet de formation, labellisés par l’Ecole, qui, s’inscriront en garants de la réussite de la « greffe culturelle » et du développement de la démarche, car reconnus par tous les milieux (associatifs, entrepreneurial, universitaires).

Forts d’une réputation installée, ils s’appuieront sur une prise en compte déjà éprouvée de la spécificité des demandes et des publics (bénévoles, haut niveau, cadres du mouvement sportif) mais aussi et surtout sur leur capacité mobilisatrice des ressources pédagogiques et stratégiques nécessaires (Mouvement Sportif, Ecoles, Universités, Experts). La réussite

régionale et donc à terme la réussite globale du dispositif reposent prioritairement sur le choix de ces interlocuteurs responsables qui pourraient être individuellement labellisés par le conseil de l'Ecole.

3- S'inscrivant dans une approche pédagogique de partage d'expériences, de modélisation de savoir faire, de « compagnonnage » et construites sous la forme de centres de ressources interdisciplinaires du Mouvement sportif, chaque entité régionale forte de ses propres spécificités locales et culturelles pourrait être cautionnée par un comité « ouvert ». Organisé avec et par le manager, leur fonction est d'incarner et d'acter la fédération des ressources et des acteurs afin d'évaluer les actions entreprises et être force de proposition et de perfectionnement des programmes développés. Leur rôle pourrait s'exercer aussi dans une logique d'auxiliaire de la performance par des analyses ou expertises locales, répondant à des besoins particuliers (candidatures à des projets d'envergure comme des événements nationaux et internationaux, développement de la relation économique des associations, tutorat des sportifs de haut niveau, formation collective et individuelle des dirigeants bénévoles...).

Par ailleurs il est important de constater qu'existe à ce jour plusieurs dispositifs régionaux dont l'efficacité semble démontrée, et qui, au delà d'une simple exemplarité, peuvent être force de suggestion et de transferts d'expériences auprès de « jeunes » projets peu patinés encore par les mises à l'épreuve et les adaptations nécessaires des outils et méthodes pédagogiques.

Les choisir en modèle expérimentaux pionniers, afin d'installer, dans un second temps, une démarche globale, est une piste qui pourrait être suivie.

5.8 : Démarrage de l'Ecole et Calendrier :

- *Septembre-octobre 2008 : Mise en place du staff de l'ESMS* : Directeur de l'ESMS, son comité de pilotage, et choix d'un directeur des formations ; un secrétariat composé d'au moins deux personnes. L'Etat devra doter l'ESMS d'un budget et de moyens de démarrage, en lien avec l'INSEP et le Mouvement Sportif.

Pour le reste, il semble prudent d'avancer par étapes. La première d'entre elles devrait concerner la formation des dirigeants sportifs, à l'échelle nationale. La difficulté tient au fait que l'adhésion au processus ne peut relever que d'incitations et surtout pas d'oukases. Malgré cela, tout nouveau cadre élu d'une fédération devrait être invité par les pouvoirs publics

(CNOSF et MJSVA) à réaliser un bilan de compétences individuel dans les domaines invoqués par la charge pour laquelle il a été élu (désigné). L'ESMS réalisera ces bilans de compétence, sur la base desquels elle proposera des modules de formation. Progressivement, il est possible d'admettre le principe que chaque nouvel élu devra, au cours de son mandat, compléter sa formation et ses compétences par des acquisitions nouvelles.

Progressivement, un programme et un calendrier des modules de formation (offre de formation) sera élaboré.

- **Septembre-décembre 2008** : *Mise en place d'une expérimentation à l'échelle régionale* pour la formation des bénévoles dans le cadre de l'EMS et désignation des porteurs de projets. Le choix de cette région-test devra se faire parmi des localisations qui ont déjà mis en place de pareilles expérimentations, ou qui bénéficient d'expériences et d'équipes de formation avérées ou sont candidates à ce test. Un appel d'offres sera fait par l'ESMS en direction de l'ensemble des régions. Une région test sera choisie avant la fin de l'année 2008.
- **Janvier 2009** : *Recherche pour chaque région du (des) lieu(x) de référence* pour identification puis désignation formelle du site porteur par région
- **Février-avril 2009** : *Périmétrage des ressources de formation* et des contours de l'équipe de base de formation région par région.
- **Avril-juillet 2009** : (i) *Etablissement du catalogue national des formations* 2009-2010 pour l'ESMS. (ii) *Publication de la cartographie nationale* du réseau des implantations régionales de l'EMS.

6- Méthodologie utilisée

Dans un premier temps, quatre cercles séparés ont été identifiés :

- (1) le cercle « institutionnel » : CNOSF, IFOMOS, représentants/élus des fédérations, DTN, INSEP / Cabinets ministériels / experts
- (2) le cercle des juristes et économistes
- (3) le cercle des écoles de commerce et universités
- (4) le cercle des UFR STAPS et de la filière « management du sport » - le Réseau Universitaire des Masters Professionnels et de Recherche Innovants dans le Management du Sport (RUMPRIMS)

Chaque cercle s'est exprimé séparément sur la question de la création de l'Ecole.

Dans un second temps, une commission générale « inter-cercles » a été constituée avec des représentants de chaque cercle originel.

Cette commission, composée de 25 membres, s'est réunie à plusieurs reprises au MJSVA et au MESR avec quatre questions majeures à l'ordre du jour :

- Quelle conception pour l'Ecole ?
- Quel statut pour l'Ecole ?
- Quel financement ?
- Quelles priorités lui fixer ?
- Comment concevoir une expérimentation régionale ?

Le présent rapport est construit pour partie sur les travaux et les conclusions de la dite commission.

Nous adressons nos vifs remerciements à tous les membres de la commission qui se sont engagés avec nous dans cette réflexion tout au long de la mission de décembre 2007 à avril 2008. Leur présence témoigne d'un moment de réflexion collective, mais au-delà, préfigure leur implication ultérieure ainsi que celle de leur institution dans la création et le développement à venir de l'Ecole. La méthodologie employée a produit cet effet induit. C'était en effet un élément stratégique de la mission que de parvenir à rapprocher des environnements qui jusque là s'ignoraient, chacun pensant être LA ressource essentielle

(voire unique) pour l'Ecole, et qui au final se révèlent une mosaïque cohérente de compétences multiples et compatibles.

Un remerciement particulier est adressé aux pilotes des groupes de travail : Alexandra Le Mouel (ESC Toulouse), Thierry Lardinoit (ESSEC), Norbert Nourian (IEP Aix) et Thierry Maudet (INSEP). Enfin, Pierre Dantin (UFR STAPS Marseille) a tenu une place prépondérante dans la réflexion et le soutien à ce travail.

Tous s'avèrent prêts à relever le défi de la création de l'Ecole Supérieure de Management du Sport.

Jean Bertsch

Paris le 21 mai 2008

7 – Experts auditionnés

Ecole du management du sport :

Experts auditionnés

ACENSI	J Philippe	Délégué général Agence de Développement par le Sport
AMBAL	Michel	DTN Fédération Française de Ski nautique
AUNEAU	Gérard	Professeur à Toulouse 3. Chargé de mission MESR
BANA	Philippe	Président de l'AS des DTN
BATSCH	Laurent	Président de l'Université Paris Dauphine
BAYEUX	Patrick	Maître de conférences Université de Toulouse. Rédacteur en chef de la revue « Acteurs du Sport ».
BAYLE	Emmanuel	Université de Bourgogne
CABANEL	Alain	Conseiller sport - ESSEC
CANU	Fabien	Directeur de la préparation olympique
CASTEL	Sébastien	Professeur de Stratégie. Audencia Nantes
CHARRIER	Dominique	Maître de Conférences. Université de Paris 11.
CLEMENCON	Jean-Paul	CNOSF directeur de cabinet du président
COLLOMB	Pierre	Université de Nice - Professeur de droit
DANTIN	Pierre	Professeur à l'Université de Marseille 2. Chaire de Management du Sport.
DE MONTERNO	Alexia	Directrice de la formation continue – Institut d'Etudes Politiques (IEP) de Paris
DEBOVE	Christophe	Directeur Ecole Nationale de Voile de Quiberon
DERMIT	Nadine	UFR STAPS Rouen
DESBORDES	Michel	Professeur à l'Université Paris 11 - Membre de la commission "Grands stades"
DESCOING	Richard	Directeur de l'IEP
DESHAYS	Paul	Directeur du service des sports - Université Paris Dauphine
DION	Sophie	Conseillère du Président de la République pour le sport
DROUET	Yann	Conseiller au cabinet du Secrétaire d'Etat aux Sports, à la Jeunesse et à la Vie Associative
DURAND	Bénédicte	Conseillère Cabinet Ministère Enseignement supérieur et recherche
DURAND	Christophe	Maître de Conférences. Université de Caen.
DURAND	Alexandre	Juriste
DURAND	Pierre	Secrétaire National Sport - UMP
DURING	Bertrand	Président de la conférence des directeurs STAPS
FAIVRE	Jeanine	Présidente de la Fédération Française d'Education Physique et de Gymnastique Volontaire (FFEPGV)
FARENG	Michel	ESC Toulouse - Panathenees Strategie Management
FERRAND	Alain	Professeur Université de Poitiers
GODARD	Michel	INSEP - chef de département formation
GOUJU	Jean-Louis	Secrétaire général ONMAS
GRESSER	Bernard	UFR STAPS Bordeaux
HERRERA-CAZENAVE	Sophie	Maître de Conférences UFR STAPS Bordeaux

KARAQUILLO	Jean-Pierre	Professeur émérite Centre de Droit et Economie du Sport Limoges
KELLER	Jacques	DRJS PACA
LARDINOIT	Thierry	ESSEC, Professeur
LAURENT	Dominique	Directrice des Sports - SESJVA
LE MINOR	François	UFR STAPS de Poitiers
LE MOUEL	Alexandra	Panathenees Stratégie Management - ESC Toulouse
LECCIA	François	Directeur Institut Management GRENOBLE
LECLERC	André	Président de l'Académie Olympique. Conseil économique et social
LEROUX	Marie	Chargée de mission CNOSF
LUCAS	Dominique	Direction des sports - SESJVA
MAETZ	Claude-Albéric	Centre de droit du sport Aix Marseille - enseignant chercheur
MALENFER	Xavier	Cabinet du Premier Ministre - conseiller technique chargé des sports
MALTESE	Lionel	IAE Aix en Provence
MAUDET	Thierry	Directeur de l'INSEP
MICHAUD	Anthony	Président ANESTAPS
MOINARD	Carole	Conseillère Cabinet Ministère Enseignement supérieur et recherche
MOUTOUH	Hugues	Directeur de Cabinet du SESJVA
MUSSO	Denis	INSEP - groupe économie, droit et management du sport
NOURIAN	Norbert	IEP Aix en Provence. Directeur des Etudes
NYS	J-François	Université de Limoges
PAUTOT	Serge	Avocat - docteur en droit. Marseille
PELTIER	Marc	Université de Nice
PETIT	Dominique	CNOSF
POLSKI	Michel	Avocat. Grenoble Ecole de Management
REY	Jacques	Directeur IFOMOS - Président de la FF gymnastique
RIZZO	Fabrice	Maître de Conférences. Directeur du centre de droit du sport de Marseille
ROUBY	Bénédicte	Vice présidente FF judo et disciplines associées
SERANDOUR	Henri	Président du CNOSF
SOBRY	Claude	Faculté Sciences du sports et de l'éducation physique Lille 2 - professeur - directeur du laboratoire "sport identité culture"
SYLLA	Jean-Pierre	CREPS région Centre - directeur/ Président de la conférence des chefs d'établissements
TAPIRO	Mickaël	Ecole supérieure de Gestion
THEPOT	Jean-Marie	DRJS Lille - directeur et président de la conférence des DRJS
TRIBOU	Gary	Maître de Conférences Université de Strasbourg
WAGNER	Annick	Adjointe à la Directrice des Sports. SESJVA.
WALLACH	Jean	Vice président chargé des formations à la FF tennis
WALLISER	Bjorn	ICN Nancy
ZYLBERSTEIN	Julien	Juriste à l'UEFA