

Des services déconcentrés de l'État en 2024 ? Pourquoi ? Pour qui ? Comment ?

La nouvelle gouvernance du sport est un bien joli projet. Il doit nous permettre d'entrer dans une nouvelle ère qui tiendra compte, d'une part, de la maturité du mouvement sportif, d'autre part, du rôle clé joué par les collectivités territoriales et leurs groupements, enfin, de la part conséquente prise par les entreprises.

Pour autant, la nouvelle gouvernance ne doit pas faire table rase du passé et jeter aux orties ce qui a fait la force et la spécificité française. Elle doit permettre à chacun des acteurs de pouvoir jouer sa partition en pleine responsabilité, dans une perspective d'avenir.

Au plan national, l'État doit abandonner sa tutelle sur le mouvement sportif et renforcer les délégations aux fédérations sur un périmètre plus large et bien défini, mais aussi mieux contrôlé et régulé, car il n'y a pas de délégation sans contrôle. On ne manquera pas ici de s'inspirer largement du récent rapport Jugnet / Madoré qui, sur ce plan, dresse avec brio le diagnostic et les solutions.

Au plan territorial, le sport ne doit plus être une exception au cadre général de la répartition des compétences. Chaque collectivité doit prendre sa place selon les principes de subsidiarité et de spécificité, avec des compétences obligatoires et d'autres facultatives. L'exercice des compétences sport, doit donc faire l'objet d'une nouvelle répartition claire par grands domaines d'intervention (éducation, formation, aménagement, événements, santé, vie associative, performance, etc.). Les acteurs du sport ont besoin pour développer des projets, d'un cadre ainsi plus pérenne et sécurisant.

Sur ce plan, les contributions sont nombreuses (parfois déjà anciennes) et les avis passionnés. Par contre, la question de l'organisation même des différents services de l'État semble peu abordée. C'est l'objet de ce qui suit.

Les réformes des années passées ont profondément modifié le fonctionnement des services de l'État, non pas à partir d'un projet prospectif des services pertinents à apporter aux usagers, mais sur la base d'une gestion comptable des ressources et des moyens.

L'absorption des Ddjs dans les Ddcs/pp et l'arrêt de la déconcentration du ministère des sports au niveau régional, ont entraîné une rupture brutale dans les réseaux, les métiers, les outils, et par voie de conséquence dans les relations professionnelles. Jusqu'à la récente réforme territoriale (Acte 3), la tendance lourde était à la reconcentration de l'État au niveau régional. On évoquait même la suppression des départements. Mais, début 2016, un peu à la surprise générale, les nouvelles grandes régions - Grand Est, Nouvelle Aquitaine, Occitanie, Auvergne-Rhône-Alpes, notamment - ont changé la donne, jusqu'à vouloir inverser la tendance. Ces nouvelles grandes régions doivent en effet assurer un rôle de stratège et de cohérence générale pour concurrencer les grandes régions européennes, tout en permettant aux départements qui les composent de renforcer leur proximité avec les usagers (cf. documents « Ambition JS 2018 et circulaire Mosiman de février 2016).

Hélas, toutes ces réformes, conduites en dehors des règles élémentaires de GRH / GPEC, ont eu et continuent d'avoir, des effets délétères sur les implications et motivations des équipes des services départementaux notamment. Pour en mesurer l'impact, et sans grande étude du bien-être au travail, il suffirait de mesurer les nombres d'ETP travaillés réels, de temps partiels, de congés, de mutations vers d'autres missions, et même de démissions, ou à tout le moins, les intentions de passer à l'acte.

Le mal être des agents des DDCS-PP est une vraie réalité, coïncés qu'ils sont entre des directives sans choix ni prospectives, des moyens en régression, une réelle perte d'influence, une image dégradée. L'absence de choix clair dans les missions amène chacun à poursuivre sur ses habitudes, sur sa

lancée. Dans ce contexte, le travail en DDI rencontre plusieurs difficultés pour quelques avancées, dont voici un bref inventaire.

Les moins :

- l'arrêt de la déconcentration du ministère des sports au niveau régional, qui a entraîné la perte du réseau métier et des liens opérationnels entre collègues, services et strates territoriales ;
- l'imposition d'applications informatiques, logiciels libres, qui ont dégradé la qualité du travail produit, généré des lourdeurs, induit des coûts cachés (formations, assistance, pertes de documents...) non calculés et instillés une souffrance au travail ;
- le regroupement au sein de grandes directions, qui, avec l'accroissement des strates hiérarchiques, a généré plus de temps de coordination, de notes d'information, d'explications, de procédures internes, de coûts de fonctionnement... avec comme corolaire :
 - o moins de temps au service des usagers ;
 - o déresponsabilisation, démotivation, méfiance, induites par les multiples contrôles (voir Cnds, Chorus, Casper...) et tableaux de pilotage (ICE...) ;
 - o une tendance des services à s'autoalimenter en travail sans valeur ajoutée pour l'utilisateur ;
- l'absence d'exemples concrets – hormis quelques rares postes de secrétariat – de passages d'agents d'un service à un autre ; alors que cela a été présenté comme un argument en faveur des DDCS-PP ;
- une faiblesse du management local, souvent plus porté sur l'attente des directives, le respect des procédures administratives et des ordres hiérarchiques, que sur les dynamiques de résultats et de conduite de projet dans une démarche « front office » au service de l'utilisateur.

Les quelques plus :

- la gestion partagée et économe d'un bâtiment, d'un parc de véhicules, de photocopieurs, de téléphonie et d'achats de fournitures et services ;
- les quelques exemples de missions inter services réussies, notamment dans les domaines de la politique de la ville et du contrôle des APS ;
- et globalement une meilleure connaissance (par les agents eux-mêmes) des différents services de l'État dans un département.

Et deux immenses loupés :

- l'absence de réflexions prospectives autour du concept de « cohésion sociale », lequel reste, malgré tout l'intérêt de la proposition, vide de sens, de perspectives et de mises en œuvre partagées, donc largement incompris, en interne comme en externe ;
- l'opportunité manquée de profiter d'une réorganisation des services pour motiver les équipes autour d'un projet prospectif adapté aux nouvelles attentes des usagers (associations, collectivités, entreprises, pratiquants, professionnels) et à l'évolution du contexte.

Les nouvelles très grandes régions créées début 2016 ont pu créer un certain espoir, en voulant instituer des régions stratégiques s'appuyant sur des départements de proximité. Mais la tendance lourde à la re-concentration au niveau régional des missions, moyens et compétences, bien ancrée depuis l'acte I de la décentralisation, ne s'inverse pas facilement. En sorte, que les coordinations entre les services régionaux et départementaux s'en sont trouvées plus difficiles. En prenant le pilotage direct des dossiers santé, Cnds, équipements..., des DRJS ont pu mettre en place des processus lourds, procéduriers et coûteux, mais aussi démotivants pour les collègues des départements.

Enfin, la césure d'avec le niveau national reste bien réelle. Les applications informatiques nationales, sont trop rarement conçues pour faciliter le travail des services départementaux, en leur permettant de gagner du temps et de l'efficacité. Osiris, E-subvention, SES, RES, GAM en sont de bons exemples. Hors des réseaux personnels et des bonnes volontés individuelles, il n'existe pas d'organisation permettant de faire « remonter » des problématiques, suggestions, questions, propositions, émanant des expériences départementales.

Ces quelques constats, même tracés rapidement et à grands traits, peuvent permettre d'envisager des pistes d'avenir, parmi lesquelles la question de la « re-mobilisation » des agents des services est centrale. Sauf exception, ces agents ne sont pas hostiles aux évolutions du métier et la plupart ont bien compris que le modèle des années 1980 doit évoluer. Aussi, je reste convaincu, que dans un horizon 2024 (c'est du moyen terme), un nouveau projet et une nouvelle vision sont encore possibles :

- Autour de deux finalités à partager :
 - apporter aux publics – collectivités territoriales, associations, entreprises, pratiquants - un service de qualité, pertinent, performant, à forte valeur ajoutée, tout en étant économe des deniers publics ;
 - re-mobiliser l'ensemble des agents, dans un projet de management au delà des statuts et des hiérarchies, sur la redéfinition de la place et du rôle respectifs des services de l'État chargés des sports dans un département et dans une région.
- Avec quatre problématiques à résoudre successivement :
 - quelles évolutions prévisibles des attentes et des besoins de nos usagers dans l'avenir ?
 - quels services proposer, en coordination et en complémentarité, sans concurrence ni doublonnage, avec ceux des collectivités territoriales ?
 - quelles compétences nouvelles les agents devront-ils alors développer ?
 - quelles compétences respectives, partagées et coordonnées dans une logique de subsidiarité et un management confiance, des services sports des directions régionales et départementales, notamment au sein des nouvelles grandes régions, et quels modes relationnels avec l'administration centrale ?
- Et quelques principes d'actions partagés :
 - être en prospective plus qu'en rétrospective, abandonner le modèle JS 1980 sans pour autant faire table rase du passé ;
 - prendre en compte le contexte actuel et à venir sur la place et le rôle des services déconcentrés de l'État ; ne pas toujours lier les actions aux moyens ;

- Simplifier les procédures et responsabiliser les agents par un management adapté et motivant, assis sur la confiance et le contrôle à posteriori ¹;
- concevoir des outils informatiques performants, gagnants pour tous, au service des agents utilisateurs, et apportant une vraie valeur ajoutée à nos usagers / clients ;
- une administration centrale qui soit aussi au service de ses services déconcentrés ;
- appliquer les principes de subsidiarité pour définir les rôles et responsabilités des différents services sport déconcentrés.

Une grande dynamique de réflexions prospectives – à l’horizon 2024, c’est du moyen terme - pourrait être organisée au sein de chaque service, avant d’être partagée, synthétisée et restituée, sur cet exemple :

ATTENTES ET BESOINS...	Des collectivités territoriales...	Des associations sportives...	Des entreprises...
Concernant le développement des pratiques sportives :	Contributions à la réduction des ruptures territoriales et des inégalités d’accès Réponses juridiques	Soutien au développement et à l’évolution de l’offre Impulsion de projets novateurs Arbitrage des conflits	Simplifications Facilitations Conseils
En matière d’équipements et d’aménagements sportifs :	Connaissance de l’offre Contributions aux documents d’urbanisme	Identification des besoins Intégration dans les schémas directeurs	Connaissance de l’offre Adaptation des documents d’urbanisme
Dans le domaine des sports de nature :	Contributions aux documents d’aménagements et prévention des conflits d’usages	Préservation des sites, des accès aux sites en soutien aux pratiques	Préservation des sites, des accès aux sites en soutien aux pratiques
Concernant les métiers du sport :	Contribution à l’adaptation des diplômés aux besoins des emplois et aux évolutions de l’offre	Informations	Observations de l’offre et contributions à l’évolution des qualifications
En matière de réglementation sportive :	Garant du respect des règles Conseil, information, prévention Simplification et propositions d’évolution des règles		

A la nomination du dernier gouvernement, les agents des DDI, donc ceux des services chargés des sports, ont été destinataire d’un message – le seul -, par ailleurs fort sympathique, du ministre... de l’agriculture !

Au delà des grandes déclarations générales adressées via les filtres des voies hiérarchiques, il faudra donc d’autres preuves d’amour pour re-mobiliser, des agents en charge du sport, dont la motivation a été sérieusement entamée depuis 10 ans... Sauf si, scénario noir, cette démobilisation faisait partie d’une stratégie délibérée !

Bernard Jacquot – Ctps
Chambéry, le 10 Juin 2018

¹ Exemple (parmi d’autres) d’un « perdant-perdant issu d’un management méfiance » : Un jour, pour me rendre à Paris, l’agent SNCF a qui j’avoue avoir 60 ans révolus, me propose une carte sénior annuelle à 50 euros et un voyage à 100 euros au lieu de 200. Comme je me rends à Paris 5 ou 6 fois par an, je eux ainsi faire une économie de 450 euros par an. Mais comme mon patron n’a pas voulu me rembourser la carte au prétexte que je pourrais m’en servir pour mes besoins personnels, j’ai acheté des billets plein tarif sans carte de réduction, soit un surcout en 6 ans 2700 euros.