

La territorialisation problématique du double projet du sportif de haut niveau : une analyse de l'interministérialité en action

The problematic territorialisation of the Top level athlete's double project. An analysis of the interministerial cooperation

Marina Honta



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/4426>
ISSN : 2119-4831

Éditeur

Institut de Management Public (IDPM)

Édition imprimée

Date de publication : 15 décembre 2011
Pagination : 443-465
ISSN : 0758-1726

Référence électronique

Marina Honta, « La territorialisation problématique du double projet du sportif de haut niveau : une analyse de l'interministérialité en action », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 28/4 | 2011, mis en ligne le 11 avril 2014, consulté le 20 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/4426>



La territorialisation problématique du double projet du sportif de haut niveau : 03 une analyse de l'interministérialité en action

► **Marina Honta**

*Maître de Conférences, Université de Bordeaux
Laboratoire Cultures, Éducation et Société (LACES, EA 4140)
12 avenue Camille Jullian, 33607 Pessac Cedex*

Résumé

Parmi les principes qui fondent la politique du sport de haut niveau en France, celui de l'organisation de la double formation sportive et scolaire des sportifs occupe une place centrale. À ce titre, les acteurs locaux du Ministère des Sports sont invités à construire avec ceux du Ministère de l'Éducation Nationale des relations structurées afin de rendre possible cette conciliation en ajustant leurs réponses aux contextes et situations rencontrées. Parce que l'exigence de coopération ne va jamais de soi, plus particulièrement par ailleurs dans le cas d'une action interministérielle qui peut engendrer des conflits de logiques d'intervention entre administrations, l'enjeu ici est d'apprécier ce que produisent ces invitations au partenariat. En examinant, à partir des résultats d'une étude longitudinale et monographique, les modalités de coproduction de l'action publique, il s'agit de participer aux débats sur les effets de la territorialisation et ce faisant, sur l'analyse des recompositions des modes d'intervention de l'État.

© 2011 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Mots clés : État, territorialisation, interministérialité, partenariat, sport de haut niveau.

Abstract

The problematic territorialisation of the Top level athlete's double project. An analysis of the interministerial cooperation. Among the principles which melt the policy of the high level sport in France, that of the school success of the sportsmen occupies a central place. For this reason, the local staff of the Ministry for Sports is invited to build with the representatives of the Ministry for National Education of structured relations in order to enable this reconciliation by adjusting their responses to contexts and situations encountered. Because the requirement for cooperation will never self-

*Auteur correspondant : : marina.honta@u-bordeaux2.fr

doi:10.3166/pmp.28.443-65 © 2011 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

evident, especially also in the case of a ministerial action, the challenge is to appreciate that produce these invitations to the partnership. By examining, from the results of a longitudinal study and monographic the terms of co — production of public action, it's to participate in debates on the effects of regionalization and in so doing, the analysis of recomposition of the State's intervention. © 2011 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Keywords: state, territorialisation, interministeriality, partnership, high level sport.

Introduction

Nombreuses sont les analyses de politiques publiques qui soulignent le renouvellement des formes d'intervention de l'État dont témoigne l'affaiblissement d'un mode de régulation stato – centré et hiérarchisé au profit de l'établissement de politiques plus constitutives et procédurales (Lowi, 1972 ; Duran et Thoenig, 1996). La territorialisation de l'action publique, qui consiste à créer les conditions locales pour qu'un traitement intersectoriel mobilisant une pluralité d'acteurs s'opère, figure ainsi parmi les catégories d'intervention qui se diffusent. Référence centrale (Palier, 1998) dans la conduite de politiques transversales (action sociale, politique de la « Ville »), elle se retrouve également et de façon croissante dans les modes contemporains de pilotage des politiques nationales et sectorielles relevant traditionnellement de l'action de l'État à l'image de celle sur le sport de haut niveau.

Parmi les principes qui fondent cette politique publique en France et qui questionnent également dans plusieurs pays (Houlihan, 2000 ; Metsä-Tokila, 2002 ; Christensen et Kahr Sorensen, 2009), celui qui consiste à permettre aux sportifs de mener simultanément formation à l'excellence sportive et études ou emploi, est régulièrement présenté comme un impératif par les responsables ministériels. Aussi, le traitement de ce problème dit du double projet a-t-il été inscrit à plusieurs reprises à l'agenda gouvernemental, l'objectif recherché des diverses réformes étant d'accentuer la personnalisation des réponses à apporter aux sportifs en la matière. Pour ce faire, le Ministère des Sports a progressivement adopté une stratégie fondée sur la territorialisation et l'ouverture aux partenaires extérieurs. Un mouvement de régionalisation a, en ce sens, progressivement été impulsé dans les années soixante-dix afin de réduire les dysfonctionnements inhérents à la centralisation de la préparation des athlètes et à leurs difficultés pour concilier pratique sportive et études ou projet socio – professionnel. La décision est alors prise de désengorger l'Institut National du Sport et de l'Éducation Physique (INSEP)¹ par la territorialisation des structures de préparation des sportifs en s'appuyant notamment sur les établissements publics du Ministère implantés en région, les Centres d'Éducation Populaire et de Sports (CREPS)².

Parce que le traitement du problème du double projet, ensuite, déborde les frontières de cette seule administration, le processus engagé insiste aussi sur le rôle décisif d'un autre Ministère,

¹Etablissement public du Ministère situé sur Paris, l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance aujourd'hui, assure la préparation d'environ un tiers des athlètes constituant la délégation française lors des JO d'été.

²Devenus depuis le décret n° 2011-630 du 3 juin 2011, les centres de ressources, d'expertise et de performance sportives.

celui de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MENESR). La mobilisation des Recteurs, Inspecteurs d'Académies et chefs d'établissements est plus particulièrement soulignée car ce sont eux qui doivent veiller à ce que soient efficacement organisés l'accueil et les études des sportifs.

Ce changement d'échelle affecte ainsi et directement les logiques d'action des responsables de CREPS devant négocier, avec d'autres participants, les conditions d'organisation de ce double projet. Les textes les invitent à adopter, localement, des stratégies de collaboration avec les acteurs éducatifs et à privilégier une logique situationnelle, c'est-à-dire à inventer, avec eux, les règles et le contenu de ce partenariat interministériel afin d'ajuster leurs réponses au contexte et aux singularités des destinataires de l'action publique.

Parce l'exigence de coopération ne va jamais de soi, plus particulièrement par ailleurs dans le cas d'une action interministérielle qui peut affecter les équilibres de pouvoir et engendrer des conflits de logiques d'intervention entre administrations (Jobert et Damamme, 1995, p. 8 ; Garraud, 2000), l'enjeu ici est d'apprécier ce que produisent ces invitations au partenariat. En examinant les modalités de co - production de l'action publique, il s'agit de participer aux débats sur les effets de la territorialisation et ce faisant, sur l'analyse des recompositions des modes d'intervention de l'État (Hooghe et Marks, 2003 ; Breher et al., 2005 ; Hassenteufel, 2007 ; Faure et Négrier, 2007). Ce processus, en érigeant le niveau régional en tant qu'échelon de mise en œuvre de la politique nationale, en fait aussi un lieu d'adaptation, d'appropriation, de mobilisation et d'apprentissage de la coopération inter sectorielle (Nay, 2001), autrement dit un lieu qui dispose de ses propres capacités de régulation pouvant contenir le risque d'une dilution des objectifs fixés nationalement.

Après avoir souligné que la territorialisation de la politique du double projet offre un terrain privilégié d'observation des modes contemporains de structuration de l'action publique, il s'agira de démontrer, à partir des résultats d'une étude longitudinale et monographique, toutes les ambiguïtés de ce nouveau « style » d'intervention étatique.

1. La territorialisation du double projet du sportif de haut niveau : une analyse de l'État en action

Bien que l'analyse des politiques publiques comme champ scientifique se développe depuis plusieurs décennies, le sport de haut niveau demeure un secteur encore peu étudié par la science politique en France alors que les travaux anglo - saxons l'ont récemment investi. Constituant pourtant un terrain fécond pour apprécier le fonctionnement de l'État en action, il paraît pertinent d'examiner ici les modalités complexes de la structuration de l'action publique, plus particulièrement à l'échelon local dans la mesure où la mise en œuvre de la politique du double projet s'opère largement de manière territorialisée.

1.1. La politique publique du sport de haut niveau : un mode de régulation empruntant au corporatisme sectoriel

Dans une perspective d'analyse des politiques publiques, celle retenue ici fournit les éléments analytiques du modèle néo - corporatiste défini par les notions centrales de « secteur » et de « référentiel sectoriel » (Jobert et Muller, 1987).

Si des aides de l'État étaient déjà accordées au début du vingtième siècle pour les athlètes français participant aux Jeux Olympiques (JO), c'est suite à ceux de Rome (1960) que s'accélère l'institutionnalisation de cette politique publique. L'échec cuisant des représentants français à ces JO³ et la publicisation voire la dramatisation de ce problème faite alors par le quotidien du sport français, *l'Equipe*, offrent à M. Herzog, Haut-Commissaire à la Jeunesse et aux Sports, une fenêtre d'opportunité pour inscrire à l'agenda politique les termes du programme sportif qu'il prépare depuis sa prise de fonction en septembre 1958. Il obtient pour cela l'appui du Président de la République, Charles de Gaulle, ayant clairement mesuré les opportunités offertes par le sport de haut niveau pour forger la réputation d'une Nation et flatter l'orgueil national en période de Guerre froide (Martin, 1999, p. 78-79). Adoptant dès son origine les traits du « corporatisme sectoriel à la française », cette politique est construite sur des relations partenariales entre le Ministère des Sports et ces organisations sportives, délégataires de puissance publique, qui se voient accorder des moyens financiers et en personnels pour la mettre en œuvre.

En procédant à la « nationalisation » de ce secteur, l'État a par ailleurs et progressivement défini le référentiel normatif de cette politique publique. Outre la construction sociale de ce qu'est l'élite sportive en France⁴, son contenu prévoit la constitution d'un réseau de structures spécifiques d'entraînement des athlètes relevant de la responsabilité du Ministère des Sports et des fédérations sportives. L'engagement de l'État dans une optique de résolution des difficultés liées à la conciliation entre études et sport a en effet progressivement fait de la territorialisation des structures de formation des athlètes une condition de sa réussite. En trente ans, différentes formules de centres se sont ainsi succédé (annexe 1, tableau 1), chaque changement apporté quant à leur fonctionnement ayant été systématiquement guidé par la recherche d'une meilleure efficacité dans la conduite du double projet. C'est également en ce sens que doit être comprise la réforme de 1995. Le dispositif des « Filières d'accès au sport de haut niveau », aujourd'hui celui des « Parcours de l'Excellence Sportive », organise cette préparation autour d'un réseau de Pôles « France » et « Espoirs » (annexe 1, tableau 1) majoritairement situés dans les établissements publics du Ministère des Sports, dont les CREPS.

Retirant la préparation des sportifs de haut niveau, et de ceux susceptibles de le devenir, de la cellule de base qu'est le club sportif⁵, ce système développe depuis ses propres principes de fonctionnement. Au sein même de ces structures, l'entraînement des athlètes est placé sous la responsabilité de cadres techniques du Ministère, les conseillers techniques sportifs (CTS)⁶. Si l'intervention des États dans le sport de haut niveau est une réalité qui touche de nombreux pays (Green et Oakley, 2001 ; Henry, 2009), cette mise à disposition de personnels auprès des fédérations constitue, elle, une exception française. Elle s'avère

³La délégation française revient de ces Jeux avec cinq médailles, dont aucune en or.

⁴Par une catégorisation des destinataires de cette politique publique : pour obtenir la qualité d'athlète de haut niveau, être inscrit sur listes ministérielles et bénéficier ce faisant des aides étatiques, le sportif doit être sélectionné pour une compétition internationale référencée et avoir été classé lors de celle-ci.

⁵Selon des logiques pouvant être distinctes selon les fédérations.

⁶Ils relèvent désormais du corps des professeurs de sport (décret n° 85-720 du 10 juillet 1985). Actuellement, ils sont 1 680 environ à être placés par l'État auprès des diverses fédérations sportives. Ces dernières peuvent également recruter, sur ressources propres ou au moyen de contrats aidés, leurs propres cadres techniques fédéraux.

par ailleurs essentielle pour nombre de fédérations. L'institutionnalisation de cette politique publique a ainsi contribué à la constitution d'un corps de fonctionnaires spécifique, ce processus de professionnalisation participant également de la production des logiques d'action étatiques dans ce secteur.

Ainsi, l'analyse de la territorialisation de l'organisation du double projet des sportifs ne peut se faire sans tenir compte du rôle de l'État. Elle ne s'accompagne pas en effet d'un retrait ou d'une perte de centralité de ce dernier strictement comparable à ce qui peut s'observer dans d'autres secteurs de politiques publiques marqués par de profondes transformations sous l'effet de la décentralisation et de l'intégration européenne. Le pouvoir d'attractivité du sport de haut niveau suscite certes la mobilisation d'une pluralité d'acteurs aux statuts divers (public et privé) qui expose l'État à des problèmes de gouvernabilité (Durand et Bayle, 2000 ; Honta, 2002), mais ces derniers, toutefois, concernent plus la gestion d'athlètes confirmés que celle du double projet des sportifs de Pôles en CREPS, sportifs étant majoritairement de jeunes talents.

Si l'intervention du Ministère des Sports demeure essentielle, la réforme de 1995 insiste toutefois sur la nécessaire adoption d'un nouveau cadre d'action et d'interaction. Elle s'accompagne d'une circulaire, pour la première fois interministérielle, consacrée à la scolarité des sportifs de Pôles qui précise qu'elle « doit faire l'objet d'une attention particulière » de la part des responsables locaux impliqués dans le dispositif. Elle souligne ainsi le caractère « essentiel » des aménagements à construire par les responsables d'établissements (scolaires et CREPS). Pour autant, si elle rappelle l'intérêt et les finalités du partenariat interministériel, son contenu et ses modalités sont à configurer territorialement. Ainsi, et outre son volet réglementaire, cette politique publique se caractérise, elle aussi, par une forte dimension constitutive. Faisant du territoire et de l'action conjointe des catégories d'intervention dominantes, l'objectif est de structurer et d'organiser des scènes d'échanges laissant une marge d'autonomie importante aux acteurs locaux directement impliqués dans la mise en œuvre.

1.2. La mise en œuvre de la politique du sport de haut niveau : une phase problématique de l'action publique

L'analyse de la mise en œuvre des politiques publiques est devenue essentielle à la compréhension de l'État et du fonctionnement de ses administrations. De nombreuses études, désormais bien connues, en révélant la marge d'autonomie des services chargés de l'application des politiques publiques, ont permis de déconstruire la figure de l'idéal-type wébérien de l'administration bureaucratique. Ces travaux ont également permis de la mise en œuvre de l'action publique une phase non plus ignorée mais problématique pour la recherche (Mayntz, 1979 ; Sabatier, 1986 ; Hill et Hupe, 2002).

Celle de la politique analysée ici, en affectant indéniablement le cadre d'intervention des acteurs, des directeurs de CREPS et des chefs d'établissements scolaires plus précisément, pose en effet et directement la question de leurs stratégies, des intérêts en présence, des outils et modes de régulation adoptés pour traiter collectivement du problème dit du double projet. Cette réflexion, dans ce secteur d'action publique, se veut par ailleurs peu investie. En effet, si des travaux de science politique ou de management public⁷ explorent ce champ d'étude dans

⁷D'autres travaux, en sociologie, se penchent sur l'analyse des carrières des sportifs de haut niveau dans diverses disciplines, carrières appréhendées sous l'angle des conversions et reconversions que suscite une telle activité.

une perspective notamment d'analyse comparative des modèles nationaux d'organisation du sport d'élite (Green et Oakley, 2001 ; Houlihan et Green, 2005 ; 2008), ils n'examinent pas directement l'action des acteurs administratifs locaux (les *policy – makers*) en prise directe avec l'existence des individus concernés par la politique publique (Lipsky, 1980). Parce que la gestion territorialisée de la double préparation des sportifs dépend presque exclusivement de l'implication des représentants territoriaux de deux Ministères, cette question se révèle pourtant essentielle. La situation en Aquitaine du second centre français de préparation au haut niveau après l'INSEP a offert l'opportunité de mener cette investigation visant à cerner la manière dont les enjeux liés à l'organisation du double projet mobilisent, au quotidien, les acteurs étatiques et comment ceux-ci, alors qu'ils appartiennent à des administrations différentes, produisent une action conjointe en la matière.

Pour apprécier ces pratiques professionnelles, trois enquêtes, réalisées selon la même démarche méthodologique, ont été menées. La première (1996), inscrite dans le cadre d'un doctorat (Honta, 1999), visait à étudier les changements occasionnés par la réforme des « Filières d'accès au sport de haut niveau » (1995) sur la territorialisation de cette politique publique en analysant les stratégies des acteurs en présence. Les deux études qui ont suivi (2002 et 2008) avaient pour objectif d'examiner si les rotations d'intervenants (chefs d'établissements, chargés du suivi scolaire, responsable du département du sport de haut niveau au CREPS...) avaient été porteuses d'évolutions voire de rupture dans la nature des échanges construits et le contenu de l'action organisée (Honta, 2002 ; 2010). La dernière, par ailleurs, menée deux ans après la publication d'une nouvelle instruction consacrée au double projet des sportifs (annexe 1, tableau 1), ambitionnait également d'apprécier ses éventuels impacts sur l'organisation instaurée.

Lors de chaque enquête, la méthode de l'entretien semi - directif a été privilégiée même si elle présente la limite ne pas donner un accès direct à ces pratiques professionnelles qui ne peuvent, dès lors, être appréciées qu'à travers ce qu'en disent les acteurs. Les entretiens ont toutefois permis que soit livré le sens qu'ils accordent aussi bien à leur rôle qu'au partenariat construit pour organiser le double projet. Ils ont également facilité l'obtention d'informations précises sur les règles et outils élaborés dans le cadre de cette action conjointe.

Les diverses catégories d'acteurs du CREPS Aquitaine et des établissements scolaires concernés par le traitement de ce problème entre 1996 et 2008 ont été interrogés : les différents directeurs du CREPS (3), responsables du département haut niveau (3), référents chargés du suivi scolaire (3), les entraîneurs de Pôles (25) représentant 11 disciplines sportives⁸, les chefs des établissements scolaires (7), les conseillers principaux d'éducation (5), les enseignants intervenant auprès des sportifs (18). Au total, 64 entretiens semi - directifs d'une durée moyenne de 75 minutes ont été effectués et leur contenu analysé manuellement afin de repérer les constantes. Une opération de codage de ceux - ci a été réalisée à partir de l'élaboration d'une grille de catégories construite autour des thèmes du guide (annexe 2, tableau 2). Ces derniers étaient les suivants : le contenu des pratiques professionnelles et le mode (individuel et/ou collectif) de travail adopté plus particulièrement sur la manière de traiter le problème dit du double projet, les représentations de l'action partenariale construite et dans laquelle ces pratiques s'insèrent.

⁸7 Pôles Espoirs (badminton, handball (2), natation, rugby, tennis, volley-ball féminin) et 8 Pôles France (badminton, cyclisme, judo, pentathlon moderne, escrime, tennis de table, tir, volley-ball masculin).

Ces informations ont été complétées, à des fins notamment de recoupements, par un recueil de plusieurs sources directement ciblées sur le cas étudié : documents administratifs réalisés par les acteurs locaux, conventions signées, bilans d'activités, outils construits, articles de presse, communications réalisées dans le cadre de journées d'étude ou de colloques.... À ceci s'est ajouté un traitement de la littérature (académique, ministérielle, presse...) produite sur l'organisation du double projet et la politique du sport de haut niveau afin de conforter l'analyse des résultats.

Au regard de la population d'athlètes majoritairement accueillie au sein des CREPS, des sportifs inscrits sur les listes ministérielles dans les catégories « Jeune » et « Espoirs », l'analyse ne portera ici que sur l'organisation du double projet dans le second degré⁹.

2. De l'institutionnalisation du partenariat aux effets de sa complexité croissante

Le principe même d'un partenariat interministériel est de faire s'approprier la partie des politiques relevant de la responsabilité de chacun des Ministères collaborant ainsi à une bonne organisation de la mission concernée (Jobert et Damamme, 1995, p. 21). En Aquitaine, les contraintes pratiques de la gestion territorialisée du double projet ont rapidement placé le directeur et le responsable du département haut niveau du CREPS en position de demandeurs d'aménagements vis-à-vis des chefs d'établissements scolaires.

2.1. Les ambivalences d'un système uniforme d'aménagements

En engageant dès 1985 un partenariat avec les acteurs éducatifs pour organiser le double projet des sportifs, le CREPS Aquitaine a également et progressivement été reconnu comme un établissement accordant une attention particulière à ce problème qu'aucune équipe dirigeante n'a, depuis, remise en question. Les modalités adoptées de l'accompagnement des sportifs de Pôles participent également de cette réputation. Elles constituent toutefois des contraintes qui pèsent sur les acteurs en présence.

2.2.1. 1985 – 1991 : L'apprentissage de la coopération

Les divers responsables d'établissements ont, dès 1985, pris conscience des intérêts et résultats possibles de leur coopération et ont fait de la résolution des problèmes posés par l'organisation du double projet, une préoccupation commune. C'est en effet à partir de cette date que les CREPS ont accueilli les Centres Permanents d'Entraînement et de Formation (CPEF), premières structures régionalisées de préparation au sport de haut niveau relevant de la responsabilité du Ministère des Sports et des fédérations sportives. Pour le directeur du CREPS en Aquitaine alors, l'intérêt de formaliser une action partenariale avec les responsables d'établissements scolaires s'est rapidement imposé à

⁹ Le traitement de ce problème, dans la politique ministérielle, ne se limite toutefois pas aux collégiens et lycéens. Il concerne également et de la même façon les étudiants. Pour les sportifs ayant terminé leurs études enfin, des aménagements d'emploi sont également proposés via la signature de Conventions d'Insertion Professionnelle (CIP) avec des employeurs.

partir des difficultés de fonctionnement de ces structures en matière de double projet : émiettement du suivi scolaire, emplois du temps éclatés, quasi-impossibilité de regrouper les sportifs en dehors d'horaires en soirée... L'implantation du CREPS à proximité d'établissements scolaires¹⁰ et le fait que ceux-ci disposaient déjà d'une culture et d'une expérience sportives¹¹, ont incontestablement favorisé la construction des échanges et l'institutionnalisation progressive de règles d'action, processus par ailleurs accompagné et soutenu par le Rectorat (annexe 3, tableau 3).

Chaque chef d'établissement a ainsi instauré un mode de régulation interne pour traiter ce problème. Aussi, dans les collèges et lycées, il appartient le plus souvent aux conseillers principaux d'éducation (CPE) et aux professeurs principaux des classes de sportifs de veiller au respect des aménagements de scolarité décidés et d'être les interlocuteurs directs du responsable du suivi scolaire. Agent désigné parmi les personnels du CREPS dès 1985, ce dernier est en relation avec les chefs d'établissements, les équipes pédagogiques, les CPE et les entraîneurs pour prendre toutes décisions permettant la conciliation. C'est alors à lui de mettre en action les termes du partenariat, d'apprécier les situations et d'inventer avec les autres intervenants les réponses à apporter aux sportifs. Il tire ainsi l'essentiel de sa capacité d'intervention de la qualité des rapports entretenus avec l'ensemble des participants. Leur confiance et sa crédibilité supposent en outre qu'il défende des causes considérées comme justes pour l'intérêt du sportif.

Aussi et bien avant la réforme des « Filières d'accès au sport de haut niveau », un mode d'organisation du double projet du sportif a-t-il été élaboré. Depuis cette époque, et malgré plusieurs changements d'acteurs (chefs d'établissements scolaires, directeurs du CREPS, responsables du suivi scolaire...), les relations construites se caractérisent par une réelle longévité. L'ancienneté de cette action collective ne signifie toutefois pas que le système construit n'ait pas dû évoluer.

2.1.2. 1991 – 2008 – L'accroissement de la complexité du système

Si les aménagements négociés au début des années quatre-vingt dix convenaient à l'ensemble des entraîneurs de CPEF puis de Pôles (Marcet, Lambrot, Pougheon, 2001, p. 435), des facteurs, aussi bien endogènes qu'exogènes au dispositif, ont rendu nécessaire l'adoption d'ajustements afin de répondre, notamment, au souci de personnalisation des réponses à apporter aux sportifs. En ce sens, le mode d'organisation initialement élaboré, centré sur une homogénéisation des aménagements de scolarité, s'est révélé peu pertinent face à la diversité croissante des situations. Plusieurs variables ont ainsi influé sur l'évolution du fonctionnement et de la structuration du système d'action.

L'augmentation du nombre de Pôles et son corollaire, celle de l'effectif de sportifs accueillis¹², ont accentué l'hétérogénéité des situations rencontrées et ce faisant, les besoins de régulation. Des difficultés dans le traitement différencié du double projet ont ainsi émergé avec la multiplication des disciplines sportives et des conditions singulières d'entraînement et de compétition qu'elles requièrent. Pour le tennis par exemple, les absences longues et répétées des joueuses du Pôle sont telles que le dispositif s'est rapidement avéré inadapté.

¹⁰Les lycées Alfred Kasler et Victor Louis, le collège Victor Louis puis plus récemment avec l'augmentation des effectifs de sportifs accueillis (voir plus loin), le collège Fontaine de Monjous.

¹¹Ils accueillaient déjà des sections sport – études.

¹²Depuis 1991, le nombre de Pôles est passé de 11 à 21 représentant 18 disciplines sportives, celui des élèves – sportifs de 160 à près de 400 aujourd'hui.

Dans cette discipline puis dans celle du tennis de table par la suite, une préparation des élèves à distance *via* le recours au Centre National d'Enseignement à Distance (CNED) a été instaurée. Financée par les fédérations sportives, celle-ci est pilotée par le responsable du suivi scolaire au CREPS et induit donc la déscolarisation totale ou partielle des intéressés. Dans des sports comme la natation, le cyclisme ou le pentathlon, la préparation des sportifs, pour être efficace, exige ainsi que de longs créneaux d'entraînement soient dégagés, facteur que ne prend pas en compte le découpage à horaires fixes de la journée du sportif prévu dans le cahier des charges. Ici, des créneaux de cours ont été remplacés par des heures de soutien afin d'ajouter, en journée, des séances d'entraînement.

Outre ces éléments, la formation de ces élèves - sportifs s'inscrit de plus en plus dans un contexte d'élévation du niveau de la concurrence internationale, les contraintes sportives pour atteindre et se maintenir au plus haut niveau s'accroissant fortement (multiplication des stages et des compétitions, augmentation de la charge d'entraînement...). Ces évolutions que les fédérations sportives doivent prendre en compte, cumulées aux spécificités des disciplines, expliquent les revendications de certains entraîneurs de Pôles qui souhaiteraient que soient augmentés les temps consacrés à la performance sportive, la carrière d'un sportif de haut niveau se jouant en effet, et plus particulièrement dans les sports à maturité précoce, dès l'adolescence.

Cela a également et directement entraîné des répercussions sur les pratiques enseignantes devenant plus complexes à personnaliser :

« Les nageurs s'entraînent beaucoup plus que les autres. Quant aux rugbymen, ils se plaignent de la cadence des entraînements et sont marqués physiquement à cause des contacts et de l'accumulation de fatigue que cela engendre. Pour le tennis de table, les sportifs ont leur compétition le mardi soir. Ils sont donc amenés à manquer les cours du mardi après midi et du mercredi matin quand ils partent en déplacement. Bref, tous ces détails rendent la poursuite de la scolarité très complexe à assumer pour eux, très difficile à organiser pour nous car il est difficile de construire des aménagements qui conviennent à tous » (un enseignant).

Autre source de complexité, l'augmentation des effectifs de sportifs s'est également accompagnée de la nécessité d'établir des relations avec un nouvel et quatrième établissement scolaire (un collège). Elle est aussi et directement à l'origine d'une multiplication des intervenants concernés par le traitement du problème du double projet, des enseignants et entraîneurs de Pôle plus précisément. Cet accroissement du nombre d'acteurs a rapidement rendu le système d'action tributaire des pratiques professionnelles des intervenants, de leurs intérêts et objectifs à la fois individuels et organisationnels.

2.2. Des logiques professionnelles sources d'incertitudes

Les règles sur lesquelles repose le traitement du double projet précisent les responsabilités des diverses catégories d'acteurs mais les rôles respectifs à endosser pour les mener à bien ne sont que peu codifiés. Le travail des uns et des autres n'est en effet pas strictement encadré, ni les textes officiels ni les divers chefs d'établissements ne dictant de façon discréctionnaire les comportements. Ces derniers cherchent néanmoins à mobiliser les divers participants autour du partenariat instauré, mais leur autonomie dans l'exécution de leurs tâches reste forte voire revendiquée.

Concernant les entraîneurs de Pôles, bien qu'ils exercent leur profession au sein du CREPS, ils demeurent avant tout placés sous l'autorité hiérarchique du Directeur Technique National (DTN) de leur fédération et non du directeur du CREPS. Outre les spécificités inhérentes à la discipline sportive qui les amènent à souhaiter un assouplissement des principes fixés contractuellement, l'intérêt qu'ils portent au projet scolaire est très hétérogène. Il peut être lié au statut du sport (amateur ou professionnel) ou au public concerné, ces deux variables pouvant être cumulatives. Ainsi, les entraîneurs encadrant des jeunes filles, qui plus est dans des disciplines sportives amateurs, énoncent-ils fréquemment toute l'importance de leur réussite scolaire. Il s'agit dans ce cas de sécuriser leur parcours dans la mesure où très peu d'entre elles pourront vivre, par la suite, de leur sport. Il peut en être différemment dans les disciplines sportives professionnelles.

Le discours ensuite qu'ils disent adopter vis-à-vis du jeune lorsque se pose notamment la question de son orientation universitaire, démontre également la différenciation des positions¹³. Celles-ci, alors qu'augmentent simultanément les contraintes sportives et universitaires une fois dans l'enseignement supérieur, contiennent le risque que l'athlète choisisse sa filière d'études par défaut, choix nationalement constaté et dont on sait qu'il pourra ensuite avoir des répercussions négatives sur la reconversion professionnelle (Boisson et Freixe, 2002 ; Auneau et Diagana, 2008).

De plus, la dimension nationale de leur fonction les amène à connaître les modes d'organisation du double projet construits dans les autres CREPS. Certains estiment alors que la politique adoptée sur le site depuis de nombreuses années accorde trop d'importance au suivi scolaire au détriment de la performance sportive :

« Je trouve que l'on a tendance dans ce CREPS à se donner bonne conscience sur le volet scolaire alors que dans d'autres établissements ce n'est pas ce choix qui a été fait » (un entraîneur de Pôle).

Ceci peut ainsi expliquer leurs contestations et les conflits qui les opposent parfois au responsable du suivi scolaire quand des décisions « éducatives » concernant « leurs » sportifs (cours de soutien supplémentaires...) sont prises.

S'agissant des enseignants, les interventions des chefs d'établissements évitent d'empiéter sur le site, comme plus généralement, sur deux aspects majeurs de leurs pratiques : le champ des savoirs enseignés et le domaine du face à face pédagogique, symboles par excellence de leur autonomie. Leurs mobilisations, tout comme les motivations qui les orientent, se révèlent, là aussi, disparates. Leur volontarisme, qui influe sur la composition des équipes pédagogiques par les chefs d'établissement, est en effet complexe à apprécier et repérer. Entre

¹³Les deux témoignages qui suivent démontrent clairement cette hétérogénéité des positions : *« Il ne faut pas leurrer les sportifs, certaines études sont impossibles à suivre, on ne doit pas être des marchands d'illusion. Si nous voulons être compétitifs avec les autres nations où les athlètes ne font que s'entraîner, c'est compliqué de suivre des études. Il y a par contre des filières que l'on connaît qui sont plus aménagées et qui offrent de plus grandes facilités. Cela veut dire que le sportif qui veut continuer dans de bonnes conditions est presque obligé de choisir cette filière, c'est un avantage et on peut les aiguiller en ce sens »* (un entraîneur de Pôle), *« Un sportif qui entre à l'Université doit être bien déterminé dans le choix de ses études. Il faut que cela corresponde à des motivations profondes et pour ceux dont ce n'est pas le cas, le double projet ne peut réussir. Si le sportif choisit sa filière d'études par défaut ce n'est pas bon. Si l'objectif est uniquement de bénéficier des meilleurs aménagements, à un moment donné, cela ne va plus marcher. La première chose à conseiller aux sportif est de faire les études qui leur plaisent et à nous d'essayer d'obtenir des aménagements s'ils n'existent pas, mais ils doivent avoir le plus de choix possibles au niveau universitaire »* (un entraîneur de Pôle).

les cas extrêmes de ceux qui choisissent ces classes pour les conditions favorables d'enseignement qu'elles permettent (classes à faibles effectifs) et ceux qui se portent régulièrement volontaires, existe une variété de pratiques qui peut être préjudiciable au bon traitement de ce problème. Cependant, deux types de mobilisation peuvent être distingués. Le premier concerne les enseignants qui, avec l'expérience procurée par un engagement de longue date dans les classes de sportifs, ont élaboré des méthodes pédagogiques originales ou tout au moins plus souples. Construction progressive et sélective du programme « *pour ne garder que l'essentiel* », adaptation de la charge de travail scolaire en fonction des contraintes d'entraînement et de compétition du sportif, représentent quelques unes des pratiques initiées par ces acteurs. Le second caractérise les enseignants qui, n'adoptant pas de démarche pédagogique particulière dans ces classes, obèrent leur spécificité. Par ailleurs, leur méconnaissance des contraintes sportives expliquant les aménagements de scolarité est forte¹⁴.

Si ce mode d'engagement volontariste de la part des enseignants est régulièrement considéré par les chefs d'établissements scolaires comme une preuve de leur intérêt, il représente la principale cause de vulnérabilité du système pour les directeurs de CREPS et responsables du département haut niveau qui, quelle que soit la période¹⁵, admettent leur dépendance à son égard.

Cette hétérogénéité des pratiques professionnelles a progressivement et sensiblement fait évoluer le rôle du responsable du suivi scolaire. Outre les tâches précédemment évoquées, il cherche aussi à réaliser l'intégration des divers comportements au moyen d'une médiation reposant sur une forte dimension relationnelle, pédagogique et un travail de persuasion. Les diverses registres de son rôle consistent alors à traduire ou rappeler aux acteurs éducatifs et sportifs les exigences liées au double projet, à les éclairer et les sensibiliser sur leurs pratiques professionnelles respectives afin qu'ils en saisissent les contraintes, à inventer avec eux des outils visant à codifier les comportements afin d'en réduire le caractère imprévisible et individualiste. Ces registres peuvent aller jusqu'à endosser le rôle « d'entrepreneur de morale » (Becker, 1985, p. 179-186) afin de faire respecter les normes localement adoptées.

En effet, les manifestations de déviance (autorisations d'absences aux cours ou en soutien accordées aux élèves - sportifs par les entraîneurs en contournant le responsable du suivi scolaire...), les pressions des acteurs pour que les règles d'aménagements formellement adoptées soient assouplies, leur méconnaissance de celles-ci (certains enseignants ne savent pas l'existence du cahier des charges et de son contenu), les fortes variations dans les pratiques et représentations des professionnels à l'égard du double projet, existent et rendent la tâche du responsable du suivi scolaire extrêmement complexe à exercer.

Ainsi, l'accroissement de la densité organisationnelle a incontestablement perturbé la capacité des équipes dirigeantes et du responsable du suivi scolaire à orienter les compor-

¹⁴Ces enseignants savent rarement le nombre hebdomadaire d'entraînements auxquels participent leurs élèves ou le niveau sportif auquel ils évoluent.

¹⁵À titre d'illustration, le directeur du CREPS et le référent chargé du suivi scolaire précisait en 1999 lors d'une communication à un colloque : « Si les services de l'Éducation Nationale sont directement concernés par le sport de haut niveau, il reste qu'à Bordeaux c'est bien la volonté des Recteurs successifs qui a permis la mise en œuvre du tutorat; c'est bien l'engagement constant des lycée et collège Victor Louis et du lycée Alfred Kastler qui a permis la création de classes spécifiques, c'est bien la motivation particulière des enseignants affectés à ces classes qui permet de faire vivre le projet (...). Au niveau scolaire, l'édifice reste toutefois fragile malgré les textes (c'est vrai que la circulaire d'octobre 1995 est une avancée puisque signée par les deux ministères), mais tout repose en fait sur la volonté des individus » (Marcet, Lambrot, Pougheon, 2001, « La mise en œuvre en région : le cas du CREPS Aquitaine », p. 433 et 438).

tements. Elle a en outre complexifié la circulation des informations relatives aux sportifs en la rendant dépendante d'un très grand nombre de participants. Enseignants et entraîneurs ont alors pu tirer profit de cette nouvelle configuration pour tenter de s'autonomiser du mode de régulation adopté. Toutefois, ces pratiques peuvent également être induites par les formes même du partenariat interministériel instauré.

3. Territorialisation et intégration de l'action publique : un processus sous tensions et contradictions

Bien que les rôles des divers participants ne soient que faiblement codifiés, le partenariat élaboré repose sur une distribution clairement identifiée de ces derniers. Celle-ci, parce qu'elle n'intègre pas les interdépendances relationnelles de façon exhaustive, amène, là encore, plusieurs enseignants et entraîneurs de Pôles à se replier vers une autonomie fonctionnelle. Un tel état de fait s'explique également par les propres ambiguïtés de la politique du double projet telle qu'elle est élaborée et régulée par l'administration centrale du Ministère des Sports. Au niveau local, elles renforcent les effets déjà constatés de cette territorialisation que sont l'accentuation de la complexité organisationnelle et son corollaire, la délicate gouvernance du dispositif.

3.1. Un mode de régulation local favorisant les stratégies d'évitement

Si l'impact du dispositif formel est relatif face à celui de la mobilisation des acteurs eux-mêmes, il l'est aussi devant leurs capacités à travailler ensemble et à accepter leurs logiques professionnelles et institutionnelles respectives. Or, bien que les échanges développés témoignent incontestablement de la construction d'apprentissages instrumentaux s'étant traduits par l'établissement progressif et formalisé de cadres d'action, les logiques d'apprentissage cognitives consistant à être sensible et à comprendre les positions d'autrui, sont elles, très différemment intériorisées. Des difficultés d'acceptation de certains modes de fonctionnement, des mésinterprétations de comportements et des stratégies d'évitement des tiers existent et trouvent aussi explication dans la distribution formelle des rôles.

Interrogés en effet sur la façon dont ils envisagent le partenariat, les enseignants déplorent, pour certains, la rigidité du dispositif. À ce titre, mais sans remettre en cause l'utilité et l'efficacité de l'action du responsable du suivi scolaire, ils peuvent toutefois estimer qu'il soit le porte-parole des intérêts des responsables de Pôles. En outre, la distribution des tâches opérée ne leur permet pas d'établir de contacts directs et réguliers avec eux, ceci induisant un faible degré d'interconnaissance, c'est-à-dire de connaissance personnelle des acteurs, de leurs pratiques professionnelles et institutions respectives.

Des enseignants sont ainsi demandeurs d'une forme de coopération plus intégrée car ils estiment qu'elle favoriserait un meilleur traitement des besoins des sportifs et ce faisant une personnalisation plus poussée de l'organisation de son double projet :

« Un emploi du temps qui répartit les heures de cours et d'entraînement c'est bien pour l'organisation globale mais au cas par cas et au jour le jour, il y a des décisions à prendre qui relèvent plutôt de relations que l'on devrait entretenir avec les entraîneurs des sportifs.

On privilégie un fonctionnement très formel au détriment d'une concertation portant sur le sportif en tant qu'individu. Ici on se dit que ce serait bien de rencontrer les entraîneurs plus souvent » (un enseignant).

Cette coupure entre professionnels ne leur permettrait pas de disposer de tous les moyens nécessaires pour bien assurer leur rôle. Ils mettent en avant un besoin d'informations s'agissant notamment des fortes périodes d'entraînement pré-compétitives qui les empêche de planifier toujours convenablement une progression dans les enseignements. Aussi, estiment-ils que c'est généralement à eux qu'il appartient de s'adapter aux contraintes de la préparation sportive sans pour autant en connaître, toujours à l'avance, l'organisation annuelle. Ceci alimente leur sentiment, partagé parfois par les chefs d'établissements scolaires et les CPE, d'avoir à traiter avec des partenaires exigeants :

« Je suis prête à accepter qu'un élève manque un cours pour s'entraîner plus intensément avant une compétition mais le problème, c'est qu'actuellement cela se fait sans que l'on ait notre mot à dire, je trouve cela inacceptable. Si l'entraîneur ne fait pas la démarche de me prévenir, je refuse. Par exemple, un jour les élèves sont arrivés en me disant « Aujourd'hui, on doit partir une heure plus tôt ». J'ai refusé car je ne m'étais pas organisée » (une enseignante).

Ce constat de relations distancées entre les deux catégories d'acteurs fait l'objet d'appréciations différenciées, les entraîneurs de Pôle étant plus enclins à se satisfaire du mode de régulation instauré. Ces derniers veulent pour la plupart s'en tenir à leur rôle d'entraînement à la performance et ne pas plus s'impliquer dans ce partenariat, ce qu'ils vivraient comme une contrainte. Parce que leurs pratiques s'inscrivent avant tout dans une hiérarchie nationale, ils estiment d'abord devoir « rendre des comptes » à leur fédération alors que le partenariat construit s'inscrit lui, dans une dimension essentiellement locale.

Des procédures et occasions concrètes de rencontres existent (annexe 3, tableau 3) et ne sont pas rejetées par ces acteurs. Toutefois, ces situations d'interdépendances organisées apparaissent d'une part comme des moments peu fréquents et d'autre part comme des lieux où ne sont guère publicisées les difficultés et susceptibilités professionnelles, pourtant bien présentes, de peur qu'elles ne soient perçues comme une remise en cause du partenaire.

Le dispositif formel favorise donc le non engagement dans le partenariat et l'évitement des interdépendances. À cette coupure relationnelle entre enseignants et entraîneurs s'ajoute également un phénomène de distanciation propre à chaque catégorie de professionnels. Enseignants et entraîneurs en effet coopèrent peu entre eux, demeurent concentrés sur leur discipline (sportive ou d'enseignement) et ne traitent pas collectivement, ou alors très rarement, de l'organisation du double projet. Les échanges sur leurs perceptions du problème, leurs expériences respectives, les savoirs-faire qu'ils élaborent sont, là aussi, l'exception.

3.2. Un mode ambigu de pilotage ministériel de la territorialisation

L'analyse réalisée souligne le caractère fragile et laborieux du partenariat. La territorialisation du double projet se heurte en effet à tout un ensemble de stratégies individuelles et organisationnelles devenues, avec la complexité du système, difficiles à maîtriser, à anticiper et à coordonner. Pourtant, si les représentants locaux de chaque administration sont invités à adopter des comportements autonomes aussi bien au niveau de la négociation qu'à celui

de la décision pour traiter du problème du double projet, les principes de la loi organique relative à la loi de finances (LOLF)¹⁶ visent à instaurer un contrôle *a posteriori* de l'action produite. S'agissant du Ministère des Sports, figure au titre des indicateurs à renseigner, le taux de réussite des sportif(ve)s de haut niveau dans leur projet scolaire ou professionnel¹⁷.

Plus récemment, la dernière réforme de l'État sous le terme de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), renforce cette logique de gouvernement à distance et par les résultats : chaque directeur de CREPS signe, suite à un dialogue de gestion, un contrat de performance avec le Ministère dans lequel il s'engage à atteindre des résultats clairement affichés en matière de double projet¹⁸. Ce mode de pilotage, au regard de l'orientation quantitative des indicateurs de résultats, se révèle ici inopérant pour contrecarrer les stratégies d'autonomie fonctionnelle des acteurs à l'égard du partenariat local et pour soutenir, par ailleurs, les responsables d'établissements dans le processus de domestication et de coordination des divers participants. Ils peuvent même accentuer la dynamique inverse et ce, en raison de divers facteurs.

Le mode de financement des CREPS tout d'abord. Outre la dotation de fonctionnement ministérielle attribuée désormais à l'issue du dialogue de gestion, les recettes de ces établissements proviennent également de leurs activités. Dès lors, si le doublement du nombre de Pôles depuis 1991 en Aquitaine a incontestablement rendu plus difficile la gestion territorialisée du double projet, cette dynamique a été encouragée par tous les directeurs. Elle participe de la valorisation du « savoir - faire aquitain » en matière de haut niveau et procure aussi et surtout des ressources supplémentaires à l'établissement, les prestations fournies par le CREPS étant facturées aux fédérations. Dans le cadre de la RGPP, en outre, l'ensemble de ces établissements a été audité. Cette évaluation a entraîné une dissolution en tant qu'établissement public national de plusieurs CREPS en raison justement de leur faible participation au réseau national du sport de haut niveau (Lozach, 2010). Désormais fortement responsabilisés sur cette mission, les directeurs de ces établissements ont très probablement saisi tout l'enjeu de la promouvoir. Cela peut encourager cette « fuite en avant » pour l'accueil des Pôles et surtout les phénomènes de mise en concurrence des CREPS.

Les modalités de soutien aux fédérations sportives ensuite. Cette régulation managériale oriente également la négociation, *via* la signature de conventions d'objectifs, et le contrôle des aides (financières et en personnels) attribuées par le Ministère des Sports aux diverses fédérations sportives (Bayle et Durand, 2004, p. 127-130). Celles - ci demeurent fortement conditionnées aux résultats sportifs obtenus. Les entraîneurs de Pôles ont parfaitement intériorisé cet impératif d'obtention de performances sportives qui conditionne, par ailleurs, leur propre notoriété voire carrière. Il n'est donc pas surprenant que certains d'entre eux ne portent que peu d'intérêt au projet scolaire des athlètes. Ce caractère « quasi libéral » de leur métier leur procure par ailleurs des difficultés pour s'accommoder de la logique transversale et collective de la gestion territorialisée du double projet. Porteurs d'une culture professionnelle spécifique, largement centrée sur l'expertise d'une spécialité sportive, ils n'ont que peu été socialisés, dans leur propre parcours, aux techniques du travail concerté et du partenariat territorial. Il en est par ailleurs de même pour les enseignants.

¹⁶Loi organique n°2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances.

¹⁷L'indicateur de « réussite scolaire » est apprécié, pour chaque sportif(ve) de haut niveau, à partir des éléments suivants : le passage en classe supérieure, la réussite à un examen de fin de cycle ou à un concours, le passage en seconde année d'une année de formation dédoublée, une « réorientation positive ».

¹⁸Circulaire (DSA2) n° 000444 du 4 mai 2009 relative à la mise en œuvre des Parcours d'Excellence Sportive.

Cette expérience de la concertation, par contre, fait désormais partie intégrante des équipes dirigeantes des divers établissements (scolaires et CREPS). Elle est également porteuse d'enjeux pour celles-ci. En Aquitaine, les profits symboliques que cette collaboration permet d'obtenir apportent une illustration. Les textes officiels reconnaissent, en effet, la réussite du « système innovant » mis au point sur le site¹⁹. Le partenariat développé est ainsi régulièrement cité ou valorisé par les instances nationales ou la presse²⁰ en raison des résultats scolaires des athlètes et des performances sportives accomplies par plusieurs de ceux ayant été formés au CREPS. Dans le cadre, ensuite, de la Coupe du monde de rugby organisée en France en 2007, le ministre de l'Éducation Nationale a tenu à venir sur ce site considéré comme le « second pôle d'excellence sportive du pays » afin de rendre hommage à ses élèves - sportifs et aux personnels qui les encadrent.

Le double mouvement engagé par la déconcentration administrative du MEN et la réforme de décentralisation (1982-1983), par ailleurs, a fortement accentué l'autonomie des établissements scolaires. Ainsi, et dans un contexte de compétitivité inter - établissements accrue par cette territorialisation de la politique éducative, leurs différents responsables ont-ils parfaitement intériorisé le fait que la stratégie de communication et d'image de leur établissement pouvait passer notamment par l'accueil de cette population d'élèves - sportifs. Ce partenariat permet également de stabiliser voire d'augmenter leurs effectifs.

Les savoirs - faire acquis depuis plus de vingt ans en matière d'aménagements de scolarité confèrent ainsi aux différents établissements une réputation que chaque dirigeant a souhaité conserver et ce, malgré l'accentuation de la complexité du système d'action construit. Cela explique également que les transformations des pratiques que les circulaires et instructions de 1995 puis 2006 (annexe 1, tableau 1) envisageaient d'induire en matière d'organisation du double projet n'ont été que limitées, le processus d'évolution étant bien antérieurement engagé sur ce site. Un tel constat confirme que les politiques publiques n'interviennent pas « dans un espace vide » et que le changement passe d'abord par la transformation des systèmes d'actions existants, processus largement soumis aux intérêts des acteurs, à leurs interprétations, usages des dispositifs et aux règles précédemment institutionnalisées dans chaque espace concret (Lascombes, 1990 ; Nay, 2001). Ainsi, si le contenu du partenariat a incontestablement dû être ajusté pour mieux tenir compte de la diversité des situations en présence, son sens et existence n'ont connu, par contre, aucune remise en cause depuis 1985.

Néanmoins, l'ambiguïté des objectifs et des modes de pilotage ministériels, par ailleurs courante dans la définition des finalités d'une politique publique, l'hétérogénéité des pratiques professionnelles, des intérêts en présence et une faible intériorisation des enjeux de l'action partenariale de la part de plusieurs entraîneurs de Pôles et enseignants, renforcent incontestablement les jeux de coopération restreinte. Afin de limiter les zones d'incertitude découlant de ces aspects, le Directeur et le responsable du département du sport de haut niveau du CREPS ont souhaité, en 2004, formaliser les termes de ce partenariat avec la signature d'un cahier des charges. Si ce dernier représente l'expression codifiée des négociations engagées depuis de nombreuses années et rappelle les aménagements de scolarité adoptés et les responsabilités incombant à chacun pour les mener à bien, il n'a qu'une effectivité limitée pour réduire l'hétérogénéité des mobilisations professionnelles.

¹⁹Bulletin Officiel de l'Éducation Nationale, n° 41 du 14 décembre 1996, p. 2742.

²⁰Dallay W., « Du sur-mesure », *Sud-Ouest*, 6 mai 2004, p. 15.

La complexité du système ne permet donc pas au responsable du suivi scolaire ou à tout autre acteur du système de constituer un intégrateur des divers comportements. La médiation essentielle qu'il opère fait toutefois de lui « un intermédiaire » (Smith et Nay, 2002), qui intervient dans les transactions des participants pour assurer un minimum de règles : la nature des relations qu'il a su instaurer sur un mode de type « face - à - face » avec les acteurs éducatifs d'une part, les acteurs sportifs de l'autre, participe en effet à la longévité de l'action collective malgré la présence de comportements individualistes.

Ainsi et bien que les textes relatifs à la scolarité des sportifs ne contraignent pas les pratiques des acteurs locaux mais leur fournissent un répertoire d'actions susceptibles d'être mises en place pour organiser le double projet, la désignation d'un tel référent paraît devoir être véritablement encouragée par l'administration centrale qui plus est alors que tous les CREPS ne bénéficient pas de la proximité géographique avec les établissements scolaires telle qu'elle existe en Aquitaine. Dans cette région, en dépit de ces configurations favorables voire idéales, le travail d'enrôlement (Callon, 1986) des partenaires éducatifs et les incessants « bricolages » (Garraud, 2000, p. 223), sont continuellement nécessaires à la longévité du dispositif de par la diversité des intérêts sectoriels et des rapports des acteurs au dispositif.

Ces mobilisations hétérogènes procurent indéniablement un caractère instable au partenariat interministériel construit et contiennent, en outre, le risque de détourner l'action publique de ses finalités initiales. Toutefois, rien ne permet de conclure à cela sur ce site. La culture du double projet de cet établissement pesant tel un sentier de la dépendance (Pierson, 2000), la continuité de l'action des référents du suivi scolaire, dont le premier a eu avec lui « le temps long de l'institution » (Eymeri, 2006)²¹, et la complémentarité des intérêts des divers chefs d'établissements, permettent « d'encaster » les finalités nationales avec un contexte territorial toujours spécifique même si le sens de celles-ci n'est pas intériorisé et partagé par l'ensemble des participants. Une telle configuration parvient à contrecarrer les effets pervers induits par la complexité croissante du système à défaut de les annihiler.

Conclusion

Alors que l'enjeu de la territorialisation consiste à produire des coopérations horizontales et ajustées aux spécificités des contextes, c'est essentiellement la figure d'un État « arroseur arrosé » (Moquay, 2005) qui domine ici c'est-à-dire d'un acteur éprouvant des difficultés à redéfinir sa place dans une dynamique qu'il a, pourtant, lui-même engagée. Au moment où ce processus est, en effet, érigé en catégorie incontournable d'action publique, l'étude réalisée a révélé combien sont présents les obstacles à la coopération inter - institutionnelle et réduites les logiques d'apprentissages cognitif et relationnel. Plus que des concurrences, les résultats mettent en évidence deux régimes distincts d'actions. Celui des dirigeants de chaque établissement et du responsable du suivi scolaire qui ont parfaitement intériorisé l'intérêt de construire et stabiliser une action conjointe afin de remédier aux difficultés liées à la conciliation des contraintes. Celui ensuite des entraîneurs de Pôles et des enseignants aux pratiques très ancrées sur des normes professionnelles dictées, en outre, par des programmes nationaux ou fédéraux. S'ajoute à ces comportements un faible degré d'interaction entre ces deux catégories d'acteurs qui ne facilite pas la connaissance de l'autre institution.

²¹Ayant pris cette fonction en 1985, il l'a quittée après avoir fait valoir ses droits à la retraite en 2003.

Ces deux registres d'action font du système de coopération construit un dispositif faiblement intégré ce qui n'empêche pas les relations et la longévité du dispositif. Le partenariat reste cependant conditionné par la personnalisation des échanges, le volontarisme des acteurs et leurs représentations du problème, ce qui l'expose à des tensions et un jour peut-être, à des ruptures.

Plus globalement, l'Aquitaine est représentative des difficultés posées par la gestion territorialisée du double projet. Vues du « centre » en effet, ces fragilités font que l'impression générale qui domine est que les acteurs étatiques gèrent ce problème à travers une logique de bricolage « localiste ». L'existence de dispositifs d'aménagements organisés sur des règles spécifiques et des territorialités différentes, la forte hétérogénéité de mobilisation des diverses administrations, nuiraient à toute possibilité de cohérence d'ensemble (Ministère des Sports, 2006, p. 68).

La fragilité du processus s'explique également par les modes centraux de régulation adoptés. Parce que le style de pilotage du Ministère des Sports consiste plus à évaluer les effets de l'action locale qu'à accompagner les acteurs administratifs dans le processus de co - production de l'action publique, la nécessité d'une recomposition des formes d'intervention est, certes, clairement perçue par ces derniers mais la déclinaison opérationnelle de ce nouveau rôle est, elle, plus aléatoire. Ils sont ainsi partagés entre la position traditionnelle d'opérateurs qu'ils exercent toujours fortement dans la politique publique analysée ici et la recherche de modes d'action leur permettant d'intéresser des acteurs à adopter des pratiques d'accompagnement.

Le renforcement d'une démarche de réseau par un meilleur pilotage national des initiatives locales, après avoir été régulièrement évoqué par les responsables ministériels, a récemment fait l'objet d'une nouvelle réforme dans le cadre de la RGPP. Outre les points déjà mentionnés, un réseau des divers responsables du suivi scolaire a été construit à la fin de l'année 2009 à des fins de communication et mutualisation des « bonnes pratiques » instaurées. Ce sont donc les méthodes d'intervention d'un État stratège (Chevallier, 2007) que consacre ici cette diversification d'instruments de pilotage de la territorialisation par l'État central. Inspirées des principes du nouveau management public, celles-ci consistent à contrôler et réguler les systèmes de production et de préparation au haut niveau de manière centralisée. Cet objectif de consolidation de la rationalité de l'action étatique méritera analyse afin d'appréhender leurs effets sur la gouvernabilité de cette politique publique.

Bibliographie

- AUNEAU G. DIAGANA S., (2008), *Le développement du sport à l'université*, Rapport remis aux Ministres Valérie Pécresse, Roselyne Bachelot – Narquin, Bernard Laporte.
- BAYLE E. DURAND C., (2000), Sport professionnel et représentation nationale : quel avenir ?, *Reflets et perspectives* 39 (2-3), 149-168.
- BAYLE E. DURAND C., (2004), Vingt ans de relations entre le mouvement sportif et l'État : d'une collaboration ambivalente vers une régulation managériale ?, *Politiques et Management Public* 22 (2), 113-134.
- BECKER H.S., (1985), *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*, Métailié, Paris.
- BOISSON J.P. FREIXE C., (2002), La situation socio - professionnelle des sportifs de haut niveau en 2001, *Stat-Info* 2, 1-6.
- CALLON M., (1986), Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, *L'Année sociologique* 36, 169 - 208.
- CHEVALLIER J., (2007), L'État stratège In BADIE B. DELOYE Y. (dir.), *Le temps de l'État. Mélanges offerts à Pierre Birnbaum*, Fayard, Paris.
- CHRISTENSEN M. K. KAHR SORENSEN J., (2009), Sport or school ? Dreams and dilemmas for talented young Danish football players, *European Physical Education Review* 15 (1), 115-133.
- DURAN P. THOENIG J.C., (1996), L'État et la gestion publique territoriale, *Revue Française de Science Politique* 46 (4), 580 - 623.
- EYMERI J.M., (2006), Pour une sociologie politique comparée des institutions et de l'action publiques In DREYFUS F. EYMERI J.M. (dir.), *Science politique de l'administration. Une approche comparative*, Economica, Paris, 269-283.
- GARRAUD P., (2000), *Le chômage et l'action publique. Le « bricolage » institutionnalisé*, L'Harmattan, Paris.
- GREEN M. HOULIHAN B., (2005), *Elite sport development : policy learning and political priorities*, Taylor and Francis Inc, New York.
- GREEN M. OAKLEY B., (2001), Elite sport development systems and playing to win : uniformity and diversity in international approaches, *Leisure Studies* 20, 247-267.
- HASSENTEUFEL P., (2007), L'État mis à nu par les politiques publiques ?, In BADIE B. DELOYE Y. (dir.), *Le temps de l'État. Mélanges offerts à Pierre Birnbaum*, Fayard, Paris.
- HENRY I., (2009), European Models of Sport : Governance, Organisational Change and Sports Policy in the EU, *Hitotsubashi Journal of Arts and Sciences* 50 (1), 41-52
- HILL M. HUPE P., (2002), *Implementing Public Policy : Governance in Theory and Practice*, SAGE, London.
- HONTA M., (1999), *Politique(s) et administration(s) du sport de haut niveau en région. La territorialisation inachevée ?* Thèse pour le Doctorat de l'Université Victor Segalen Bordeaux 2.
- HONTA M., (2002), *Les territoires de l'excellence sportive*, PUG, Bordeaux.
- HONTA M., (2010), *Gouverner le sport. Action publique et territoires*, PUG, Grenoble.
- HOOGHE L. MARKS G., (2003), Unraveling the Central State, but How ? Types of Multi – level Governance, *American Political Science Review* 97 (2), 233-243.
- HOULIHAN B., (2000), Sporting excellence, schools and sports development : The politics of crowded policy spaces, *European Physical Education Review* 6 (2), 171-193.
- HOULIHAN B. GREEN M., (2008), *Comparative elite sport development : systems, structures and public policy*, Elsevier Ltd, Oxford.
- JOBERT B. DAMAMME D., (1995), La politique de la ville ou l'injonction contradictoire en politique, *Revue Française de Science Politique* 45 (1), 3-30.
- JOBERT B. MULLER P., (1987), *L'État en action : politiques publiques et corporatismes*, PUF, Paris.
- LASCOURMES P., (1990), Normes juridiques et politiques publiques, *L'Année sociologique* 40, 43-71.

- LIPSKY M., (1980), *Street-Level Bureaucracy : Dilemmas of the Individual in Public Service*, Russel Sage Foundation, New York.
- LOWI T.J., (1972), Four systems of policy, politics, an choice », *Public Administration Review* 2, 298 -310.
- LOZACH J.J., (2010), *Rapport d'information sur l'avenir des Centres régionaux d'éducation populaire et de sport (CREPS)*, Enregistré à la Présidence du Sénat le 15 décembre 2010.
- MARCEY R. LAMBROT J.P. PUGHEON M., (2001), La mise en œuvre en région : le cas du CREPS Aquitaine In MENAUT A. ET RENEAUD M. (dir.), *Sport de haut niveau et sport professionnel en région(s)*, MSHA, Bordeaux.
- MARTIN J.L., (1999), *La politique de l'éducation physique sous la cinquième République. L'élan gaullois, 1958-1969*, PUF, Paris.
- MAYNTZ R., (1979), « Les bureaucraties publiques et la mise en œuvre des politiques, *Revue Internationale des Sciences Sociales* 31 (4), 677-690.
- METSÄ-TOKILA T., (2002), Combining Competitive Sports and Education : How Top-Level Sport Became Part of the School System in the Soviet Union, Sweden and Finland , *European Physical Education Review* 8 (3), 196-206.
- MINISTERE DES SPORTS, (2006), *Regroupement du réseau national du sport de haut niveau*, Ministère des Sports, Paris.
- MOQUAY P., (2005), L'État territorialisé, ou l'arroseur arrosé : les ambiguïtés de l'État face aux recompositions territoriales en France In BREHER L. et al. (dir.), *Jeux d'échelle et transformation de l'État. Le gouvernement des territoires au Québec et en France*, PUL, Laval, 85-116.
- NAY O., (2001), Négocier le partenariat. Jeux et conflits dans la mise en œuvre de la politique communautaire en France, *Revue Française de Science Politique* 51 (3), 459-481.
- NEGRIER E. FAURE A., (2007), *Les politiques publiques à l'épreuve de l'action locale : critiques de la territorialisation*, L'Harmattan, Paris.
- PALIER B., (1998), La référence au territoire dans les nouvelles politiques sociales, *Politiques et Management Public* 16 (3), 13-41.
- PIERSON P., (2000), Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics, *The American Political Science Review* 94 (2), 251-267.
- SABATIER P. A., (1986), Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis, *Journal of Public Policy* 1 (6), 21-48.
- SMITH A. NAY O., (2002), *Le gouvernement du compromis : courtiers et généralistes dans l'action politique*, Economica, Paris.

Annexe 1

Tableau 1 : Chronologie et objet des principaux textes relatifs à l'organisation du double projet du sportif depuis 1974

Textes	Objet
Circulaire n° 74-136 du 8 mai 1974	Création des sections sport études au sein des établissements scolaires
Instruction n° 81-31B du 21 février 1985	Création des Centres Permanents d'Entraînement et de Formation (CPEF) afin de mieux organiser la formation scolaire à partir des exigences de la formation sportive. Le texte consacre par ailleurs la déconcentration de la politique du « double projet » dans les CREPS afin de « désengorger » l'INSEP.
Instruction n° 95-057 du 24 mars 1995 Circulaire interministérielle n° 556 MEN et n° 95-174 JS du 12 octobre 1995 (articles L. 331-6 et L. 332-4 du Code de l'éducation).	Mise en place des « Filières du haut niveau » composées d'un réseau de Pôles Espoirs et de Pôles France. Les premiers regroupent des sportifs susceptibles d'atteindre l'élite au contraire des Pôles « France » composés essentiellement d'athlètes confirmés. Leur cahier des charges doit respecter les priorités à poursuivre simultanément : la préparation sportive, la formation scolaire et universitaire et le suivi médical. Organisation de la scolarité des sportifs inscrits dans les « Filières du haut niveau »
Circulaire n° 2006-123 du 1 ^{er} août 2006	Relative aux élèves, étudiants et personnels sportifs (ives) de haut niveau et sportifs (ives) Espoirs. Elle étend les dispositions de la circulaire de 1995 à l'ensemble des sportifs (en Pôles et hors Pôles) et énonce des exemples de pratiques et d'aménagements pouvant être mis en place par les acteurs locaux
Instruction n° 09-028JS du 19 février 2009 Circulaire (DSA2) n° 000444 du 4 mai 2009	Élaboration et mise en œuvre pour chaque fédération du « Parcours de l'excellence sportive » composé des Pôles et des autres structures de préparation agréées (clubs, cellules familiales...).

Annexe 2

Tableau 2 : Codes à partir desquels l'analyse de contenu des entretiens a été réalisée

Thème : Le contenu des pratiques professionnelles et le mode (individuel et/ou collectif) de travail adopté sur la manière de traiter le problème du double projet
Codes
Genèse du partenariat
Évolution des modalités du partenariat et facteurs la justifiant
Distribution des rôles définie au sein de chaque établissement pour organiser le DP
Répartition des tâches adoptée entre les divers établissements (scolaires et CREPS)
Adaptation des pratiques professionnelles afin de tenir compte du DP
Intérêt porté au DP par les diverses catégories d'intervenants
Outils de régulation des pratiques professionnelles construits
Thème : Les représentations de l'action partenariale construite
Codes
Connaissance des termes du partenariat
Perception de la distribution des rôles opérée au sein de chaque établissement et entre eux
Appréciation de la fréquence et du type d'échanges entre les diverses catégories d'acteurs
Effets du partenariat (atouts et/ou contraintes) sur les pratiques professionnelles
Évolutions souhaitées de l'action partenariale
Profits du partenariat pour les différents établissements (scolaires et CREPS)

Annexe 3

Tableau 3 : Les termes formels du partenariat²²

ACTEURS	TÂCHES INCOMBANT AUX DIVERS ACTEURS
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE	
Autorités territoriales du Ministère (Rectorat)	Attribution d'une dotation financière spécifique pour le suivi scolaire des sportifs des filières du haut niveau
Chefs d'établissements scolaires	<ul style="list-style-type: none"> • proposent aux sportifs un projet de formation adapté, cohérent et valorisant et prennent, après accord du rectorat et de l'inspection académique, toute décision d'aménagement de l'organisation pédagogique de leur cursus scolaire. • organisent un volume horaire hebdomadaire entre 25 h et 26 h de cours. La grille d'emploi du temps doit permettre l'alignement des emplois du temps des classes « sport de haut niveau » pour assurer le regroupement de tous les sportifs des pôles pour un entraînement commun quotidien voire biquotidien • choisissent les équipes pédagogiques
Enseignants	<ul style="list-style-type: none"> • doivent disposer d'une volonté personnelle d'adhérer au projet global de formation des jeunes sportifs • adoptent une pédagogie différenciée • dispensent des cours de remplacement et de soutien aux élèves rencontrant des difficultés
MINISTÈRE DES SPORTS	
Service déconcentré du Ministère (Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale)	Attribution d'une subvention de fonctionnement aux établissements scolaires accueillant les sportifs inscrits dans les filières du haut niveau devant se matérialiser par l'organisation d'aménagements de scolarité et des actions de soutien

²²Tableau réalisé à partir du contenu de la convention signée entre le CREPS et les établissements scolaires en 2004.

<p>CREPS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • le Directeur soumet aux chefs d'établissements au mois de mai de chaque année une liste de sportifs susceptibles d'être admis au collège ou dans les deux lycées. Pour chaque candidat, un dossier est constitué (dossier sportif, dossier scolaire) • le directeur désigne chaque année une personne enseignante spécifiquement affectée au suivi individuel des élèves inscrits dans les pôles en CREPS. Ses missions : être en relation avec les chefs d'établissements, les équipes pédagogiques, les conseillers principaux d'éducation, les entraîneurs pour prendre toutes décisions permettant la conciliation du projet scolaire avec le projet sportif et mettre en place les moyens du suivi individuel des élèves sportifs (études, tutorat, cours de soutien, de rattrapage, préparation aux examens...) • organisation d'études encadrées par des tuteurs fonctionnant trois soirs par semaine • recrutement d'enseignants vacataires pour des cours de soutien
<p>DISPOSITIFS FORMELS DE CONCERTATION</p>	
<p>CREPS et EPLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • une commission mixte de sélection composée de représentants des établissements scolaires et du CREPS étudie au mois de juin tous les dossiers et propose à l'admission des chefs d'établissements une liste d'élèves. Cette commission propose une répartition homogène des élèves entre les deux lycées et le collège en fonction des effectifs et des filières scolaires que les établissements proposent • des réunions bi-annuelles rassemblent le responsable du suivi scolaire, les équipes pédagogiques et les entraîneurs de Pôles et ont pour objectif de faire un bilan sur l'organisation du dispositif

