



Inspection générale
de la jeunesse et des
sports

Contrôle général
économique et financier

Mission d'audit de modernisation

Rapport

sur

la tarification des centres d'éducation populaire et de sport

Etabli par

Jean-Pierre DREVON

Inspecteur général de la
jeunesse et des sports

Jean-François LESNE

Contrôleur général économique
et financier

assistés de

Pierre BASTIEN
CM International

- Avril 2006 -

Synthèse

La tarification des centres d'éducation populaire et de sport

Constats

Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative

1. Cadre de l'audit

- Les CREPS réalisent trois missions principales :
 - ✓ L'accueil de sportifs de haut niveau (entraînement, suivi scolaire, suivi médical, hébergement, restauration, ...)
 - ✓ La formation aux métiers du sport (quasi monopole) et de l'animation (plus concurrentielle)
 - ✓ L'accueil de stages (hébergement, restauration, mise à disposition d'installations sportives)
- Les deux éléments qui ont conduit à choisir ce thème d'audit :
 - ✓ La nécessité de concilier les objectifs assignés aux CREPS de développer leurs ressources propres et la volonté de maintenir des tarifs adaptés pour le bon exercice des missions de service public (accueil de sportifs de haut niveau en particulier) ;
 - ✓ Le souhait d'apprécier la pertinence, sur les plans de la maîtrise des coûts et de la qualité, de la politique volontariste d'externalisation (restauration, notamment) qui a été menée.

2. Dysfonctionnements constatés

- En coût complet, l'ensemble des activités des CREPS est « déficitaire » car les coûts et donc les tarifs n'intègrent pas les personnels État et les amortissements/coûts d'usage des équipements subventionnés par l'État.
 - ✓ Les prestations concurrentielles sont structurellement « sous-tarifées »
 - ✓ Peu d'écarts de tarifs entre les CREPS, hormis pour les tarifs d'externat et la mise à disposition des installations sportives
- Des subventions directes (accueil de pôles et suivi médical) peu lisibles quant à leurs objectifs
- Des règles de répartition des coûts qui varient d'un CREPS à l'autre, rendant toute comparaison des tarifs difficile
- Des tarifs de formation majoritairement réévalués à partir de tarifs « historiques » sans tenir compte des coûts des différentes prestations
- Des tarifs d'externat dont l'encadrement (entre 8 et 15 % du tarif des internes) est une incitation à l'hébergement hors CREPS (un taux de couverture des coûts de l'ordre de 15% contre 35% pour les pensions complètes)

MINEFI - DGME - 2006

La tarification des centres d'éducation populaire et de sport

Propositions

Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative

3. Recommandations

- Intégrer l'ensemble des coûts, y compris ceux des personnels d'État et des amortissements ou coûts d'usage des équipements
- Standardiser les règles de répartition des coûts pour permettre des comparaisons de coûts et de tarifs entre CREPS
- Intégrer progressivement les coûts complets dans les tarifs applicables à la formation professionnelle continue et à l'accueil
- Inviter les CREPS à remettre à plat l'ensemble des coûts directs pour chaque offre de formation afin de proposer des tarifs différenciés en adéquation avec les coûts
- Inviter les CREPS à réévaluer les tarifs d'externat d'accueil de sportifs en pôle
- Pratiquer des tarifs forfaitaires pour l'accueil de pôles mais en permettant la différenciation des tarifs selon les disciplines pour tenir compte de leurs attentes en termes de prestations, sans remettre en cause l'unicité de lieu de l'accueil de pôle
- Définir des priorités d'affectation des capacités pour garantir l'équilibre entre les missions de service public et les prestations concurrentielles

4. Impacts attendus et échéances

- Un accroissement des recettes des CREPS lié à l'augmentation des tarifs de certaines prestations :
 - ✓ Prestations concurrentielles : gains financiers attendus mais non évalués ;
 - ✓ Tarifs d'externat : gains financiers attendus mais non évalués ;
 - ✓ Augmentation des tarifs à étaler sur plusieurs années, pour permettre une évolution de l'offre des CREPS vers des prestations à forte valeur ajoutée.
- Une meilleure cohérence par rapport aux priorités du MJSVA et des CREPS :
 - ✓ Favoriser l'internat plutôt que l'externat pour les sportifs de haut niveau ;
 - ✓ Améliorer le pilotage de la qualité de service offerte par les CREPS aux sportifs de haut niveau ;
 - ✓ Garantir un équilibre entre les missions de service public et les prestations concurrentielles.
- La capacité de comparer les coûts et les tarifs entre CREPS :
 - ✓ Piloter la standardisation des règles de répartition des coûts ;
 - ✓ Favoriser l'identification et la diffusion de bonnes pratiques.

MINEFI - DGME - 2006

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

(par ordre chronologique de mise en œuvre)

Numéro	Recommandation	Pages du rapport	Responsables de mise en œuvre	Calendrier d'exécution
01	Intégrer l'ensemble des coûts, y compris ceux des personnels d'État et des amortissements ou d'usage des équipements.	18	DRHACG, DS, DVAEF	Courant 2007
02	Standardiser les règles de répartition des coûts	21	DRHACG, DS, DVAEF	Second semestre 2006, pour 2007
03	Intégrer progressivement des coûts complets dans les tarifs applicables à la formation professionnelle continue et à l'accueil des stages.	27	DRHACG, DVAEF	De façon progressive sur 5 ans (à partir de 2008)
04	Inviter les CREPS à remettre à plat l'ensemble des coûts directs pour chaque offre de formation	28	DVAEF	Second semestre 2006, pour 2007
05	Inviter les CREPS à réévaluer les tarifs d'externat d'accueil de sportifs en pôle	29	DS	De façon progressive sur 5 ans (dès 2007)
06	Définir des priorités d'affectation des capacités	30	DRHACG, DVAEF, DS	Second semestre 2006 pour 2007 avec discussion annuelle
07	Pratiquer des tarifs forfaitaires pour l'accueil de pôles mais en permettant la différenciation des tarifs selon les disciplines	31	DS	2008

PRINCIPALES AMELIORATIONS ATTENDUES

Amélioration attendue	Numéro des recommandations correspondantes	Principaux bénéficiaires				Impact	
		Citoyen <i>efficacité socio-économique</i>	Usager <i>qualité de service</i>	Contribuable <i>efficience</i>	Agents	en ETP	financier
➤ Une réduction des coûts supportés par les missions de service public	1	X		X			
➤ La possibilité de comparer les coûts et les tarifs entre CREPS	2		X		X		
➤ La réduction des risques de transferts de charge entre missions							
➤ La réduction des distorsions de concurrence	3		X	X			Non évalué
➤ Le renforcement des capacités d'investissement autonome des CREPS							
➤ Une amélioration potentielle de la compétitivité des CREPS sur certaines formations	4		X	X		Non évalué	Non évalué
➤ Une incitation à recentrer les CREPS sur les formations pour lesquelles ils valorisent leur niveau d'expertise							
➤ Assurer une plus grande lisibilité des tarifs pour les clients							
➤ Une plus grande incitation à faire bénéficier les sportifs de l'unité de lieu du CREPS (critère de qualité recherché par les fédérations)	5		X	X	X		Non évalué
➤ Un accroissement des recettes des CREPS							
➤ Garantir un équilibre entre missions de service public et prestations concurrentielles	6	X	X		X		
➤ Une amélioration du pilotage de la qualité de service public offerte aux sportifs de haut niveau							
➤ Une réponse plus adaptée aux attentes des clients	7	X	X				Non évalué
➤ Une réduction de l'effet d'éviction en défaveur des disciplines « peu chères »							

SOMMAIRE

I. CONSTAT	6
A. Rappel de la commande (la lettre de cadrage)	6
1. Contexte de l'audit	6
2. Périmètre de l'audit	6
3. Enjeux et objectifs identifiés	7
B. Le contexte : Les missions et des environnements variables	7
1. Les missions	7
2. Des environnements et des moyens variables	8
C. Les prestations des CREPS et leur positionnement concurrentiel sur chaque mission	8
1. Missions et prestations de services associées	9
2. Le positionnement concurrentiel des CREPS	10
D. Les grands équilibres budgétaires par mission	12
E. Le cadre d'analyse utilisé pour définir les principes de tarification dans les CREPS	14
1. La perspective des coûts	15
2. La perspective des clients	16
 II. DES PRINCIPES DE TARIFICATION : DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS.....	17
A. Le périmètre des coûts pris en compte pour la tarification de chaque prestation.....	17
1. Les personnels de l'Etat	17
2. Le patrimoine des CREPS.....	19
3. Les conventions de répartition des coûts selon les missions/prestations	20
B. Les coûts couverts par les subventions d'Etat : créer un lien entre les coûts et les priorités du ministère	21
1. La subvention pour l'accueil de pôle haut niveau	21
2. La subvention pour le suivi médical du sportif de haut niveau	22
3. La subvention pour la prise en charge de la formation initiale	23
C. Tarification et couverture des coûts	24
1. Principes généraux	24
2. Les prestations détachées des missions de service public (accueil)	25
D. La différenciation des tarifs	26
1. La formation : cas des CREPS d'Aquitaine et de Rhône-Alpes	26
2. L'accueil des pôles : cas du CREPS d'Aquitaine	27
E. Les modalités d'affectation des infrastructures : équilibre entre missions de service public et activités concurrentielles	28
F. La tarification au forfait ou à l'unité	29
G. Le cas particulier de la mise à disposition d'équipements sportifs et de salles.....	30
 OBSERVATIONS DU MINISTERE.....	31

I. CONSTAT

A. Rappel de la commande (la lettre de cadrage)

1. Contexte de l'audit

Le ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative (MJSVA) dispose, pour la mise en œuvre de sa politique, d'un réseau de services déconcentrés (78 directions départementales, DDSJ, et 22 directions régionales et départementales, DRDJS) et d'établissements (24 CREPS dont 2 outre-mer, 3 Ecoles nationales et 2 Instituts nationaux), qui sont tous des établissements publics nationaux à caractère administratif.

Les missions confiées aux CREPS sont la formation, la préparation des sportifs de haut niveau, la recherche et la documentation ; ils apportent leur concours aux services déconcentrés dans l'exercice de leurs attributions et à ce titre ils contribuent à la promotion des activités physiques et sportives, de jeunesse, d'éducation populaire et de loisirs à l'échelon régional et le cas échéant départemental (cf. décrets N°86-581 du 14 mars 1986 et N°94-169 du 25 février 1994).

Pour l'accomplissement de ces missions, les CREPS offrent aux publics accueillis diverses prestations, de même que pour des activités ne relevant pas de ces missions (accueils de stages sportifs, formations des sapeurs pompiers,...), ainsi que leur autonomie financière les y autorise, voire même les y incite.

Pour le financement des activités relevant des missions dont l'Etat est le client-commanditaire, les CREPS perçoivent des subventions dont les modes de calcul diffèrent selon la direction concernée du MJSVA, selon la nature de la ou des prestations qui s'y attachent, et parfois selon le montant de la facture établie par l'établissement.

Depuis la fin de l'année 2003, l'Etat a engagé une rénovation des modes de gestion des CREPS. Ceux-ci sont invités à privilégier un mode de gestion plus autonome fondé sur une approche ciblée de recettes. Cette approche demande par conséquent aux établissements d'établir une tarification qui prend en compte les différentes catégories de publics et de prestations.

Dans le cadre de cette rénovation des modes de gestion, les établissements mettent en place une comptabilité analytique.

2. Périmètre de l'audit

L'audit concerne les 22 CREPS métropolitains, les 2 CREPS ultramarins nécessitant une approche différenciée. L'analyse exhaustive sera réalisée sur un CREPS et de façon moins approfondie sur 3 CREPS.

L'audit consistera dans un premier temps à identifier les différents éléments de la tarification des diverses prestations offertes en fonction de la nature des missions, et dans un second temps à dégager des principes de tarification.

3. Enjeux et objectifs identifiés

Les clients des CREPS, qui sont les commanditaires et qu'il convient, dans certains cas, de distinguer des publics accueillis, peuvent aujourd'hui, et sans doute encore plus demain, trouver sur le marché des offres identiques ou similaires à celles que peuvent proposer les CREPS, y compris pour les missions relevant du service public.

La modernisation de l'Etat doit amener les CREPS à optimiser leurs charges et à accroître leurs ressources propres. À cet effet ils doivent améliorer la connaissance des coûts par la mise en place d'une comptabilité analytique des charges et des ressources et définir des principes de tarification garantissant la pérennité de leurs activités.

Les CREPS doivent faire face à une double tension :

- Une volonté du MJSVA d'inciter à maintenir des tarifs bas permettant d'accueillir un public large
- Une incitation à développer leur autonomie financière comme leur statut et le contexte budgétaire les y incitent (Objectif n°3, indicateur n° 2 du programme 210 - Conduite et pilotage de la politique du sport, de la jeunesse et de la vie associative - du budget 2006 du MJSVA)

La définition de principes de tarification doit permettre de clarifier cette tension dans un contexte de concurrence accrue.

B. Le contexte : Les missions et des environnements variables

1. Les missions

Sous leur forme actuelle, les CREPS sont régis par le décret N°85-581 du 14 mars 1986. Ce sont des établissements publics à caractère administratif, dotés de l'autonomie financière.

Les missions de service public définies par ce même décret et complétées par celui du 25 février 1994, N°94-169, sont les suivantes :

- La formation professionnelle initiale et continue aux métiers du sport et de l'animation,
- La préparation des sportifs de haut niveau dans les pôles Espoir et France, labellisés par la commission nationale du sport de haut niveau,
- La recherche (appliquée) et la documentation, à la fois en soutien aux deux missions précitées, et sur des thématiques définies par le ministère en soutien de l'action des services déconcentrés pour la mise en œuvre des politiques ministérielles dans le cadre des Pôles Nationaux Ressources,
- Le concours aux services déconcentrés dans l'exercice de leurs attributions, dans les domaines du sport, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative.

La réalisation de ces missions communes à tous les CREPS s'effectue dans un environnement très différencié d'un CREPS à un autre.

La situation patrimoniale des CREPS, les moyens dont ils disposent et leur situation au sein de chaque région, hérités de leur histoire, sont très différents d'un CREPS à l'autre et expliquent la diversité de leur implication dans chacune des missions précitées et leur vocation.

2. Des environnements et des moyens variables

a) Le patrimoine des CREPS

Quelques exemples d'écarts importants de situation patrimoniale :

- De 116 hectares pour le CREPS Provence-Alpes-Côte-d'Azur (sur trois sites), à 1,2 hectares pour celui de Mâcon,
- De 37 000 m² de surfaces bâties (CREPS PACA) à 2 900 m² (CREPS Corse),
- De 68 lits (CREPS Pays de Loire) à 553 (CREPS PACA), 82 lits (CREPS Corse), 272 (CREPS Poitou-Charentes) et 308 lits (CREPS Ile de France),
- Des surfaces d'équipements sportifs couverts de 11 450 m² (CREPS PACA), à 7 800 m² (CREPS Alsace), 1 500 m² (CREPS Centre) et 2 076 m² (CREPS Franche-Comté sur 2 sites).

b) La situation géographique

La situation du site de Chalain (CREPS de Franche-Comté) sur les bords du Lac de Chalain, ou de celui de Vallon Pont d'Arc (CREPS Rhône-Alpes) sur les bords de l'Ardèche, explique leur vocation dans le domaine des sports de nature ; celle du CREPS d'Aquitaine, de Midi-Pyrénées, d'Alsace, de Bourgogne, de PACA, de Languedoc Roussillon, de Lorraine, et d'Ile de France, dans un environnement scolaire et universitaire propice fonde leur implication dans la mission de développement du sport de haut niveau : à eux 8 ils accueillent 125 des 186 pôles implantés dans les 22 CREPS métropolitains et ultramarins, ces derniers accueillant 11 pôles.

c) Les moyens en personnels de l'Etat (au 1^{er} janvier 2006)

L'effectif total des personnels affectés dans les CREPS est de 960, réparti en trois catégories :

- Personnels de direction et d'encadrement : directeurs, directeurs adjoints et agents comptables : 79
- Personnels ATOSS (administratifs - hors agents comptables - agents techniques, ouvriers, de service et de santé) : 598
- Personnels techniques et pédagogiques : 283, dont 243 sport et 40 jeunesse.

La modernisation des modes de gestion des établissements du MJSVA s'est traduite dès 2003 par l'externalisation de certaines fonctions logistiques, et donc par une réduction de l'effectif des personnels TOS de 166 agents (antérieurement au 1^{er} janvier 2006).

Les effectifs des CREPS mono-site sont très variables : entre 25 et 48, excepté pour ceux du Centre, du Limousin, des Pays de Loire et de Picardie, qui se situent entre 2 et 8.

La répartition par CREPS de ces effectifs et leur pondération entre les trois catégories résultent à la fois de la situation historique et de l'évolution de chacun des CREPS. Ajoutées aux différences de leurs situations patrimoniales et géographiques, elles déterminent la diversité de leur implication dans les différentes missions.

C. Les prestations des CREPS et leur positionnement concurrentiel sur chaque mission

L'accomplissement par les CREPS des missions qui leur sont dévolues nécessite une offre d'un ensemble de prestations diverses et complémentaires selon la mission et les publics accueillis.

1. Missions et prestations de services associées

Pour les filières (pôles France et pôles Espoirs) du sport de haut niveau, (décret N° 2002-1010 du 18 juillet 2002) dont le « client commanditaire » est l'Etat/MJSVA¹, il convient de distinguer les prestations suivantes :

- L'entraînement et le perfectionnement sportif,
- Le suivi médical,
- Le suivi et le soutien scolaire,
- Le transport,
- L'hébergement et l'encadrement de vie quotidienne, notamment pour les mineurs,
- La restauration et la diététique des sportifs,
- Et parfois la formation professionnelle initiale lorsque les jeunes sportifs se préparent à un métier du sport.

Ces prestations concourent à la réalisation du projet sportif et du projet scolaire, universitaire ou professionnel du jeune sportif accueilli en pôle ; de leur qualité dépendra l'atteinte ou non de l'excellence visée.

Pour la formation professionnelle initiale, dont le « client » commanditaire est l'Etat/MJSVA, **et continue** dont le « client » commanditaire est la région, ou parfois l'Etat, des employeurs, des OPCA, des individuels, les prestations sont :

- La formation, l'acte pédagogique étant précédé d'une ingénierie de formation,
- L'hébergement,
- La restauration,
- La documentation.

La mission de concours aux services déconcentrés dans l'exercice de leurs attributions revêt diverses formes, regroupées sous le vocable d'accueil, qu'il s'agisse d'actions organisées par des partenaires associatifs ou institutionnels, ou par l'établissement lui-même.

Dans ce cadre, les prestations offertes sont :

- La mise à disposition de locaux : salles de formation, de réunion ou des équipements sportifs,
- La restauration,
- L'hébergement,
- Parfois des interventions des personnels du CREPS.

Outre ces différentes prestations, le CREPS met parfois à disposition des publics accueillis un service de documentation (fonds et personnel).

¹ L'article 1^{er} de la loi N°84-610 du 16 juillet 1984 modifiée dispose que l'Etat et les fédérations sportives assurent le développement du sport de haut niveau

2. Le positionnement concurrentiel des CREPS

Les CREPS sont placés en situation de concurrence vis à vis soit du secteur privé marchand pour la formation professionnelle continue, la restauration, le transport, l'hébergement, soit du secteur public non marchand pour la restauration et l'hébergement (établissements scolaires), le suivi médical et la documentation. Il convient de noter que les acteurs et partenaires rencontrés s'accordent à reconnaître qu'aujourd'hui la concurrence est réduite pour une offre globale de prestations concernant le sport de haut niveau et la formation professionnelle continue dans le domaine du sport (la concurrence est plus significative pour la formation aux métiers de l'animation).

a) La mission du sport de haut niveau (pôles Espoirs et France)

Des entretiens avec les présidents et/ou les directeurs techniques nationaux de six fédérations sportives (cf. rapport : « Les sportifs de haut niveau dans les filières et pôles : entre réalité et perspectives », Philippe OMNES, décembre 2005 ²) il ressort qu'à l'exception de la fédération française d'athlétisme, les filières actuelles du sport de haut niveau et notamment les pôles en établissement du ministère (CREPS et INSEP) sont particulièrement appréciées et jugées efficaces pour trois raisons principales :

- La gestion du double projet sportif et professionnel du sportif de haut niveau dans une structure unique,
- La confrontation ou la rencontre dans une même structure de sportifs issus de disciplines sportives différentes,
- La qualité de l'encadrement technique qu'il soit du MJSVA ou fédéral.

Ils s'accordent en outre à reconnaître que, malgré quelques tentatives jugées peu convaincantes, le secteur privé n'est pas parvenu à se substituer au dispositif actuel, si ce n'est au prix du sacrifice de la santé du sportif ou de sa réussite professionnelle ou sportive.

De plus, les structures privées d'accueil de sportifs de haut niveau s'adressent principalement à une cible de sportifs déjà révélés qui diffèrent de la cible traditionnelle des CREPS.

Les critères de sélection d'implantation d'un pôle par une fédération (sous réserve d'acceptation par le MJSVA) sont par ordre décroissant :

- L'environnement sportif local (présence de clubs de haut niveau, vivier d'athlètes, présence d'encadrants,...),
- Les installations sportives,
- La qualité des installations :
 - Leur spécificité au regard des besoins de la discipline,
 - Les moyens de communication (train,...) pour se déplacer sur les lieux de compétition,
- Les conditions d'hébergement et notamment les conditions de sécurité pour les jeunes sportifs,
- Les capacités de centralisation du suivi médical et du suivi scolaire,
- Les tarifs.

Au regard de ces critères, les principaux concurrents des CREPS sont d'une part les clubs qui peuvent capitaliser sur la qualité de leurs installations sportives et les lycées qui proposent souvent des tarifs plus compétitifs pour des prestations toutefois moins abouties en termes de

² Dans son rapport, Philippe OMNES rend compte des entretiens avec les présidents et/ou directeurs techniques nationaux des fédérations françaises d'athlétisme, d'escrime, de golf, de judo et disciplines associées, de natation et de tennis.

suivi médical et d'encadrement. Cette concurrence est réelle pour les sports « de masse » utilisant des installations relativement développées (Handball, Volley-ball, Football,...) mais relativement limitées pour les sports plus « rares » et nécessitant des installations spécifiques (tir, roller, kayak,...). Ces concurrents proposent rarement l'unité de lieu qui fait la qualité des prestations en CREPS.

Au global, la concurrence pour l'accueil des sportifs de haut niveau est donc limitée dès lors que l'on ne considère pas les sports de « masse » et ou fortement médiatisés, mais pourrait être appelée à croître dans les années à venir.

La stratégie d'implantation dans les établissements nationaux du MJSVA reste une constante pour les fédérations sportives. Les raisons sont à la fois la concentration, sur un même site, des installations sportives, de l'hébergement, de la restauration et de l'accès aux soins médicaux, et aussi la modicité des tarifs. La confrontation d'expériences sur un même site avec les autres sports est également recherchée.

b) La formation professionnelle continue

Depuis les premières lois de décentralisation la formation professionnelle continue relève de la compétence des régions.

La procédure réglementaire applicable pour l'agrément et le financement des formations par les régions est celle de l'appel d'offres.

Des entretiens avec les directeurs rencontrés il apparaît que cette procédure, lorsqu'elle est mise en oeuvre dans les domaines des métiers du sport et de l'animation, débouche sur un constat d'absence de réelle concurrence pour la formation continue aux métiers du sport, et d'existence de concurrents le plus souvent associatifs, en nombre limité pour les métiers de l'animation.

S'agissant des **formations aux métiers du sport**, l'inexistence de la concurrence tient notamment au fait que la structuration de ce secteur professionnel et l'existence d'une convention collective sont récentes.

Précédemment les établissements du MJSVA et les services associés (services déconcentrés du MJSVA) étaient les seuls à proposer des formations compte-tenu des modalités de délivrance des brevets d'Etat d'éducateur sportif et de leur préparation souvent sous la forme modulaire.

Outre un monopole réglementaire pour les formations sportives relatives à des disciplines à environnement spécifique, un monopole de fait, partagé parfois avec des structures déconcentrées du mouvement sportif (comités départementaux et ligues régionales), s'est installé et la concurrence y compris des universités ne s'est jamais réellement manifestée, bien que la mise en place des brevets professionnels jeunesse, sports et éducation populaire (BPJEPS) ait ouvert une brèche dans ce monopole. Il existe donc des marges d'augmentation des tarifs, dès lors que l'offre de formation bénéficie des synergies en termes d'accueils de sportifs de haut niveau (équipements spécifiques, présences de professionnels reconnus,...) et qu'elle permette de valoriser le niveau d'expertise des intervenants.

Dans le domaine de la **formation aux métiers de l'animation**, la concurrence est beaucoup plus présente, avec des structures proposant souvent des tarifs très compétitifs (associations,...). Les marges d'augmentation des tarifs sont donc plus limitées pour ce type de formation.

c) L'accueil

Cette activité s'inscrit à l'évidence dans un environnement concurrentiel, les prestations offertes se résumant essentiellement à la mise à disposition de locaux ou d'équipements sportifs, à l'hébergement et la restauration, sans qu'elle nuise aux deux précédentes positionnées comme prioritaires dans les projets d'établissement des CREPS.

Les concurrents sont, d'une part, des structures privées qui sont rarement compétitives en termes de tarifs, et d'autre part des structures publiques (Université, Lycées, ...) qui sont rarement en mesure de proposer une offre équivalente à celle des CREPS.

D. Les grands équilibres budgétaires par mission

Des entretiens avec les équipes de direction des 4 CREPS audités, il ressort des situations très différentes d'un établissement à l'autre.

Les écarts constatés portent sur le niveau d'investissement dans les missions évoquées précédemment, pour les raisons exposées plus haut, et sur des pratiques tarifaires (cf. infra : quelques exemples d'écarts de tarification)

Les établissements concernés sont les CREPS d'**Alsace**, d'**Aquitaine**, du **Limousin** et de **Rhône-Alpes**.

Leurs caractéristiques

CREPS	Superficie (en ha)	Surfaces bâties (en m²)	Surfaces équipements sportifs couverts (en m²)	Installations sportives de plein air	Nombre de lits	Personnels Etat
ALSACE	13	18 917	7 808	2 foot-rugby, 2 pistes athlétisme, 1 plateau	204	40
AQUITAINE	14,6	9 283	3 000	1 stade, 2 foot-rugby, 6 tennis	187	47
LIMOGES	Pas d'installation en propre-locataire de bureaux et salles de formation/réunion dans l'ensemble CHEOPS, propriété du département de la Haute-Vienne, qui assure en direct l'hébergement et la restauration.					11
RHONE-ALPES : 2 sites						
VOIRON	17	9 150	3 300	2 foot, 1 piste athlétisme, 1 plateau, 4 tennis	169	30
VALLON PONT D'ARC	4	2 000	430	1 stade d'eaux vives dans le lit de l'Ardèche	86	

Tableau récapitulatif des subventions 2005 par CREPS, au titre de l'accueil des pôles, du suivi médical et de la formation initiale aux métiers du sport

CREPS	Pôles Espoirs		Pôles France		Subvention Accueil Pôles	Subvention Suivi Médical	Subvention Formation initiale
	Nbre	Effectifs	Nbre	Effectifs			
ALSACE	9	102	3	64	110 800	33 200	67 500
AQUITAINE	9	125	8	93	315 920	39 480	133 000
LIMOUSIN	0	0	0	0	0	0	87 000
RHONE-ALPES	3	38	0	0	12 000	4 920	196 000

Leurs volumes d'activité en Euros par mission (comptes d'exploitation de 2004)

CREPS		S.H.N	Formation	Accueil et autres	TOTAL
ALSACE	Dépenses	514 597	154 875	543 123	1 212 595
	Recettes	434 484	161 366	611 782	1 207 632
AQUITAINE	Dépenses	800 221	1 130 114	165 293	2 095 628
	Recettes	840 133	1 206 848	201 980	2 248 961
LIMOUSIN	Dépenses	Sans objet	374 620	Sans objet	374 620
	Recettes	Sans objet	391 022	Sans objet	391 022
RH.-ALPES	Dépenses	272 290	2 641 472	984 915	3 898 677
	Recettes	195 034	2 802 876	994 957	3 992 867

Ce dernier tableau traduit des écarts significatifs entre les volumes d'activités au sein d'un même établissement et entre les établissements.

Il convient cependant d'apporter une précision concernant le CREPS de Rhône-Alpes : l'activité accueil intègre l'ensemble des prestations hébergement et restauration pour les trois missions. Les CREPS d'Alsace et d'Aquitaine intègrent dans le budget de chaque mission l'ensemble des prestations qui s'y rattachent y compris l'hébergement et la restauration, et celui du Limousin n'offre pas en direct ces deux prestations gérées par le centre CHEOPS.

L'activité sport de haut niveau génère en général un déficit de gestion, compensé par les excédents de recettes des activités de formation et d'accueil.

Le montant des dépenses et des recettes de l'activité formation recouvre l'ensemble de l'offre de formation de chaque CREPS (intra-muros) et des services associés (les services déconcentrés du MJSVA de la région) ce qui explique en partie les écarts des chiffres d'affaires de cette activité entre deux régions à 2 et 3 départements (Alsace et Limousin) et deux régions à 5 et 8 départements (Aquitaine et Rhône-Alpes).

Une étude plus ciblée des comptes d'exploitation avec une comptabilité analytique devrait permettre une approche plus fine de cette activité.

Cependant les entretiens ont mis en évidence une activité formation intra-muros largement dominante au CREPS de Rhône-Alpes, un peu plus en équilibre avec l'activité sport de haut niveau dans les CREPS d'Alsace et d'Aquitaine, et d'importance variable dans les 4 CREPS, en fonction des capacités d'accueil de chacun d'eux, notamment en hébergement.

Par rapport à cette caractéristique, il apparaît que ces 4 établissements ont des taux d'occupation de leur capacité d'hébergement supérieur à 70 % sur l'année, dépassant parfois les 80 %.

D'importantes distorsions ont été constatées dans les modes de calcul des coûts des prestations et des missions à partir de structures de coûts très différentes d'un CREPS à l'autre.

Ces écarts deviennent très sensibles dans les tarifications de ces prestations dont certaines résultent directement des calculs de coût et d'autres de tarifs établis sur une base « historique » plus ou moins corrigée à la baisse ou à la hausse selon les conclusions provisoires d'une comptabilité analytique naissante.

Quelques exemples d'écarts de tarification

Les exemples rapportés ci-dessous résultent d'une enquête menée auprès de 17 CREPS par le Conseil Permanent des Chefs d'Etablissement, enquête qui a été communiquée à l'équipe de l'audit lors d'un entretien (7 février 2006) :

- Repas de stagiaire en formation : de 4,40 à 13,00. Moyen : 5,80
- Nuit avec petit-déjeuner : de 11,25 à 28,10. Moyen : 16
- Café ou thé : de 0,50 à 3,00. Moyen : 1,1
- Internat pour sportif de haut niveau (à l'année) : de 2 800 à 4 450. Moyen : 3 471,85
- Externat pour sportif de haut niveau (à l'année) : de 107 à 2 046. Moyen : 445,50
- Location de salles : grande salle (+ 20 personnes) à la ½ journée : de 14,50 à 56. Moyen : 39,80
- Location de salle informatique avec accès internet, à la ½ journée : de 24,50 à 180. Moyen : 102,20
- Location de gymnase à la ½ journée : de 28,00 à 241,60. Moyen : 83,60
- Location d'un terrain de foot à la ½ journée : de 41,00 à 121,20. Moyen : 64,80

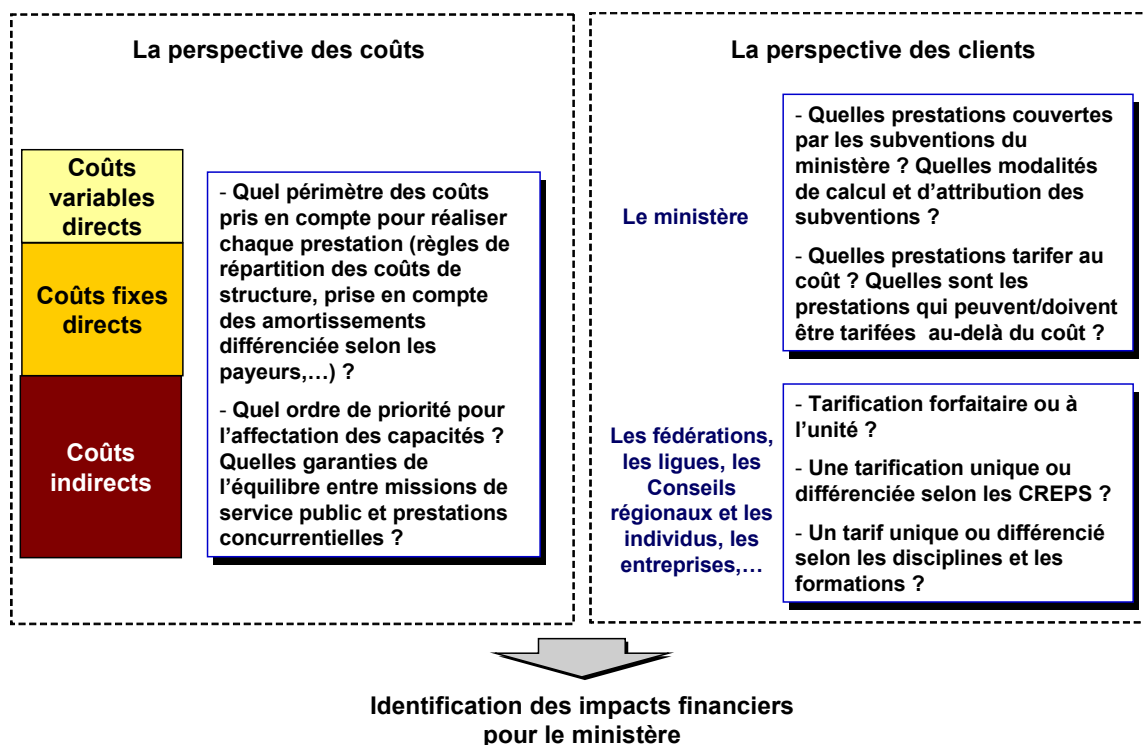
La mission n'a pas souhaité citer les tarifs des deux CREPS d'outre-mer, cependant intégrés dans les coûts moyens, car peu significatifs par rapport aux CREPS métropolitains (ils sont fréquemment parmi les tarifs les plus bas, sauf pour les prix de pension pour les sportifs en pôles où ils sont dans la fourchette haute, voire les plus élevés).

Les CREPS n'intégrant dans le calcul des coûts que les charges supportées sur le budget propre de l'établissement, les tarifs les plus élevés traduisent des recrutements de personnels sur leur budget en compensation de la faiblesse des effectifs des agents TOS de l'Etat.

E. Le cadre d'analyse utilisé pour définir les principes de tarification dans les CREPS

Les principes d'élaboration d'une tarification répondent à une double approche de coûts et d'attentes clients. D'une part, les tarifs proposés par les CREPS dépendent des coûts rattachés aux différentes prestations et conditions d'utilisation des capacités disponibles. D'autre part, les tarifs étant payés par des clients, il s'agit de les définir en fonction de la valeur d'utilité accordée par les clients.

C'est pourquoi les principes de tarification proposés à l'issue de l'audit de modernisation doivent permettre de répondre aux sept questions suivantes :



Les principes de tarification constituent une variable clef de l'équilibre financier des CREPS. C'est pourquoi, il s'agira d'évaluer les impacts financiers des recommandations de la mission sur les finances du ministère (transferts de charge, recettes additionnelles,...).

1. La perspective des coûts

Les tarifs permettent de rémunérer les coûts engagés par les CREPS. Les tarifs dépendent donc du périmètre des coûts engagés pour chacune des prestations qu'ils rémunèrent. Si les principes sont relativement simples à élaborer concernant les coûts directs payés par les CREPS, le périmètre des coûts nécessite d'être précisé pour les coûts indirects et les coûts directs « mis à disposition » des CREPS.

En effet, les entretiens réalisés dans les différents CREPS rencontrés par la mission ont fait apparaître des règles de répartition des coûts indirects (centre de documentation, encadrement administratif,...) qui varient d'un établissement à un autre. A titre d'exemple, les coûts de documentation sont répartis en fonction des nombres d'utilisateurs au CREPS de Bordeaux, affectés directement à une activité « pôle de ressources national » à Voiron, répartis en fonction des heures d'encadrement dispensées pour chacune des trois missions principales du CREPS à Strasbourg.

De même, les ressources mises à leur disposition (personnels Etat, et patrimoine...) diffèrent fortement d'un établissement à l'autre. Ces écarts sont de nature à modifier sensiblement et de façon artificielle [sans rapport avec la réalité des coûts] la tarification pour des prestations proches. Ces écarts de tarifs peuvent conduire à des inégalités de traitement au regard du service public. De plus, l'absence de prise en compte, dans les tarifs, de certains coûts supportés par les acteurs publics, peut conduire à subventionner des activités concurrentielles.

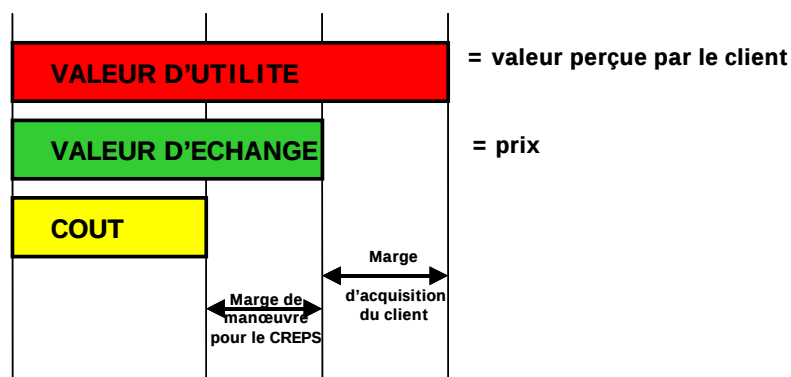
C'est pourquoi une des dimensions des principes de tarification proposés par la mission concerne le périmètre des coûts (traitement des personnels Etat, prise en compte des amortissements des bâtiments, règles de répartition des coûts indirects) pris en compte pour chacune des missions.

Il ressort des entretiens réalisés auprès des différents CREPS que ceux-ci sont contraints par leurs capacités d'accueil, d'utilisation de certaines installations sportives, ... Dès lors que certains tarifs pourront être différenciés selon les publics, les principes de tarification doivent inclure des règles d'allocation des capacités afin de garantir un certain équilibre entre les différentes missions des CREPS. En effet, le principe d'autonomie financière des établissements pourrait les inciter à privilégier les publics pour lesquels les tarifs sont les plus élevés (tarifs supérieurs aux coûts) au détriment de ceux pour lesquels les prestations sont tarifées à prix coûtant.

C'est pourquoi les principes de tarification proposés par la mission devront inclure une dimension relative aux règles d'utilisation des capacités des CREPS.

2. La perspective des clients

Les tarifs sont payés par des clients ! A ce titre, il s'agit de répondre à deux questions. D'une part, les tarifs proposés doivent correspondre à la valeur d'utilité que le client est prêt à payer. D'autre part, les tarifs (forfait ou à l'unité) doivent répondre aux modalités de paiement attendues par les clients.



C'est pourquoi, les principes de tarification doivent permettre de préciser :

- Les prestations couvertes par les subventions du ministère
- Les modalités de calcul des subventions
- Le caractère forfaitaire ou non du tarif
- Le caractère plus ou moins différencié des tarifs au regard des prestations offertes dans le cadre d'un forfait (par discipline, par formation,...)

Ces principes seront déterminés principalement au regard des attentes des clients tout en gardant à l'esprit la réalité des coûts.

II. DES PRINCIPES DE TARIFICATION : DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS

A. Le périmètre des coûts pris en compte pour la tarification de chaque prestation

1. Les personnels de l'Etat

Seule la participation des personnels rémunérés sur le budget de l'établissement est prise en compte dans les structures de coûts des prestations, le coût des personnels rémunérés sur le budget du MJSVA ne l'étant pas.

Les écarts d'effectifs d'agents rémunérés par le MJSVA (cf. supra point I-b-2,c : les moyens en personnel) étant parfois compensés par des recrutements sur les budgets des établissements, les tarifs pratiqués se caractérisent par des écarts corrélatifs.

Par exemple, les actions de formation retracées dans les budgets des CREPS sont réalisées pour l'essentiel par des personnels affectés soit dans les CREPS, soit dans les services déconcentrés de la région. Leur intervention n'est pas prise en compte dans le calcul des coûts des formations et peut engendrer des distorsions tarifaires non justifiées par les coûts. Ainsi, lorsque les tarifs de formation ont fait l'objet d'analyse en coûts directs, certaines formations peuvent être proposées à des tarifs très faibles au motif qu'elles sont assurées par des personnels du MJSVA dont le coût n'est pas directement supporté par le CREPS. De façon systématique, cette situation conduit les CREPS à proposer des tarifs de formation en deçà de leur coût réel.

Exemple de simulation d'intégration des coûts des personnels MJSVA au CREPS Aquitaine :

	2006	2005	2004	2003
Recettes liées aux formations (y compris subventions, hébergement et restauration)	1 120 524	1 152 944	1 010 850	1 168 478
Coût complet des formations (personnels Etat et amortissement des équipements depuis 2003)	2 877 849	2 698 207	2 507 141	2 859 961
Résultat	-1 757 325	-1 545 263	-1 496 291	-1 691 483
% des coûts	-61%	-57%	-60%	-59%

L'intégration des coûts représentés par les salaires des personnels Etat dans les différentes prestations permettrait dans un premier temps de réduire des distorsions de coût constatées dans les CREPS visités et de proposer des formations à leur coût réel, permettant ainsi de réduire progressivement la « subvention indirecte » accordée par le MJSVA aux CREPS.

Leur prise en compte ou non dans la facturation relève d'une politique de tarification adaptée aux clients, et éventuellement aux publics concernés en fonction de leurs situations individuelles.

Pour les prestations inhérentes à l'accueil des pôles il est recommandé de distinguer celles relevant de la politique de développement du sport de haut niveau dont le client commanditaire est le MJSVA, de celles relevant du service rendu au sportif et non liées directement à son perfectionnement sportif, afin d'assurer un équilibre entre les charges et les recettes provenant d'une part de l'Etat et d'autre part des familles. Pour les prestations inhérentes à l'accueil des pôles, l'intégration des coûts des personnels du MJSVA dans les tarifs pourrait se faire pour l'accueil de sportifs hors pôles France et Espoirs. Dans le cas des pôles France et Espoirs,

l'intégration du coût des personnels Etat dans les tarifs se solderait par un jeu à somme nulle. L'identification systématique du coût des personnels Etat (avec un système de compensation comptable) permettra d'améliorer la qualité du pilotage des CREPS et des coûts des prestations.

Une approche identique est préconisée pour les actions de formation, distinguant les recettes versées par la Région (sous forme de bourses attribuées aux stagiaires), par l'employeur ou par les organismes professionnels collecteurs pour la formation professionnelle continue, ou à la charge de l'Etat pour la formation professionnelle initiale, de celles à la charge du stagiaire pour son hébergement et sa restauration. Pour les activités de formation, les coûts des personnels Etat pourraient être intégrés progressivement aux tarifs des CREPS. Cette intégration ne pourra toutefois être que progressive pour permettre aux CREPS d'adapter leur offre et de se positionner sur les formations pour lesquelles ils valorisent leur niveau d'expertise et pour lesquelles des tarifs plus élevés seraient acceptables pour les clients/financeurs (Régions, OPCA,...).

S'agissant de l'activité d'accueil, la recommandation est la même que pour la formation.

En plus d'inviter les CREPS à proposer des tarifs plus proches des coûts réels, pour des prestations concurrentielles, l'intégration des personnels du MJSVA dans les coûts des prestations des CREPS devrait leur donner plus de souplesse de gestion et responsabiliser les équipes de direction des CREPS.

Actuellement, les choix d'activités des CREPS sont déterminés par deux facteurs : leur patrimoine et leurs effectifs de personnels du MJSVA.

Une intervention sur le premier n'a d'effets qu'à moyen ou long terme et nécessite en amont l'élaboration d'une politique coordonnée d'investissements.

Une intervention sur les effectifs de personnels et leur mode de gestion peut avoir des effets à court terme sur la souplesse de gestion et la productivité.

À cet effet la mission préconise d'identifier au sein des BOP régionaux une masse salariale dédiée aux CREPS et dont les directeurs de CREPS auraient une plus grande maîtrise par la définition des compétences et qualifications attendues et les possibilités de remplacement.

Sans remettre en cause les principes de recrutement et de gestion des corps par le ministère, cette recommandation devrait, dans un délai de 2 à 5 ans, permettre de doter les CREPS d'équipes de personnels répondant mieux à l'équilibre entre les différentes missions, notamment en fonction de leur configuration et des choix d'implantation des pôles par le ministère. De plus, cette solution permettrait aux directeurs de CREPS de réagir plus facilement aux aléas de la gestion de personnels (remplacement temporaire d'un fonctionnaire en congé durable par un contractuel,...).

Le responsable du BOP régional resterait l'ordonnateur des salaires de ces agents. Les CREPS bénéficieraient d'une prestation en nature (apport des personnels du MJSVA) compensée par un jeu d'écriture dans les comptes des CREPS (mécanisme de facturation interne).

Dans les limites imposées par la LOLF un directeur de CREPS devrait pouvoir ainsi obtenir par exemple l'affectation de certains personnels éducatifs du ministère de l'éducation nationale en lieu et place de personnels ATOSS, ou techniques et pédagogiques.

Cette innovation nécessite une anticipation d'un an sur les opérations de mutation, dans le respect d'une carte des « emplois » ou des « effectifs » des CREPS qui n'a jamais existé au sein du MJSVA, et qu'il conviendrait d'établir.

2. Le patrimoine des CREPS

Aujourd'hui les CREPS ne ventilent dans leur comptabilité, au titre des charges, que les investissements réalisés sur leur fonds de réserve, avec des durées d'amortissement variables selon les CREPS pour des travaux de nature identique.

L'absence d'intégration des amortissements des équipements financés directement par le MJSVA dans les coûts et dans les tarifs des CREPS conduit à proposer certaines prestations concurrentielles en deçà de leurs prix de revient.

Il conviendrait d'établir pour tous les CREPS un tableau des durées d'amortissement selon la nature des travaux et des bâtiments afin de réduire les disparités de coûts.

L'importance du patrimoine de chaque CREPS, non évalué à ce jour, et des investissements consentis par le MJSVA sur son budget propre ou sur les crédits du FNDS, ne permet pas d'envisager sa remise en dotation à chaque établissement.

La mission recommande une évaluation précise et détaillée de ce patrimoine permettant à chaque CREPS, en fonction des prestations fournies, d'intégrer sa valorisation dans ses coûts.

Cependant l'ancienneté des bâtiments et des investissements dans nombre d'établissements ne devrait pas avoir de lourdes conséquences sur le calcul des coûts des différentes prestations.

Seuls ceux de moins de 30 ans devraient peser dans les charges du CREPS. À partir de cette évaluation le ministère pourrait facturer aux CREPS la location des bâtiments, facturation qui serait compensée par un jeu d'écriture (prestation en nature) couvrant en totalité le coût de location des bâtiments et équipements utilisés pour la mission de développement du sport de haut niveau, et partiellement et de façon progressive pour les missions de formation et d'accueil.

Les établissements couvriraient cette nouvelle charge par des recettes correspondant à l'intégration du coût locatif dans leur facturation aux clients autres que l'Etat/MJSVA, selon une progressivité qu'il conviendra d'étaler sur plusieurs années en accord avec le MJSVA.

Ce nouveau mode de tarification n'aura d'intérêt que si le MJSVA a l'assurance de récupérer en recettes affectées le produit de la partie facturée à des clients externes des locations qui lui seront versées.

La prise en compte des coûts de location dans la tarification des seules prestations de formation continue et d'accueil devrait permettre aux CREPS de maintenir des tarifs préférentiels pour le sport de haut niveau, et par rapport à des prestations concurrentielles lorsqu'elles existent, et de maintenir des installations à un bon niveau.

Ces deux démarches relatives d'une part à l'intégration des coûts des personnels de l'Etat et du patrimoine, et d'autre part à une nouvelle tarification, devront être précédées d'études relatives au contexte concurrentiel régional. Ces études intégreront notamment les établissements scolaires qui offrent des prestations d'hébergement et de restauration dans des conditions tarifaires qui doivent rester comparables. Il conviendra d'être attentif à la progressivité de l'augmentation des tarifs.

En effet, une augmentation trop rapide de ceux-ci ne serait pas supportable par les clients habituels de CREPS et ferait disparaître une offre de service sur le plan régional, notamment dans le domaine de la formation professionnelle continue.

3. Les conventions de répartition des coûts selon les missions/prestations

Les données de comptabilité analytique sont difficilement comparables d'un CREPS à l'autre.

Premièrement, le contour « missions/prestations » peut varier d'un CREPS à un autre (intégration des transports sur les lieux de compétition au CREPS d'Alsace alors que cette prestation est facturée en sus du forfait au CREPS d'Aquitaine, ...).

Mais surtout, les clefs de déversement des prestations de base (tutorat, transport sur les lieux de scolarité, restauration,...) diffèrent fortement d'un CREPS à l'autre. Par exemple, au CREPS de Rhône-Alpes, l'hébergement généré par la formation est intégré à la prestation d'accueil, alors qu'il est intégré dans le compte de résultats de la prestation formation au CREPS d'Aquitaine. De même, le CREPS de Rhône-Alpes (site de Vallon Pont d'Arc) étant pôle ressources national pour les sports de nature, il affecte l'ensemble des coûts de documentation à une prestation dédiée, alors que d'autres CREPS (Alsace, Aquitaine,...) font supporter ces coûts à leurs prestations du sport de haut niveau et de formation. Enfin, les clefs de répartition des frais de structure peuvent varier d'un CREPS à un autre, alors même qu'ils représentent des coûts importants (de l'ordre de 20% pour le CREPS d'Aquitaine en intégrant le coût des personnels Etat). A Strasbourg, ils sont répartis en fonction des volumes horaires d'entraînement, de formation et d'accueil de stages. A Bordeaux, la répartition est effectuée en fonction des nombres d'utilisateurs. La mission, dans le cadre de l'analyse approfondie menée au CREPS Aquitaine a retenu une clef de répartition plus « classique », en fonction des recettes générées par chaque mission.

Cette hétérogénéité du périmètre des prestations et des modes de calcul des coûts rend toute comparaison des coûts et des tarifs délicate et peut générer des dysfonctionnements :

- Transferts de charges « déguisés » entre prestations
- Difficultés de comparaison des tarifs entre CREPS
- Spécialisation « rampante » des activités des CREPS en fonction de tarifs découlant de règles de répartition des coûts non partagées
- Difficulté d'évaluation des contreparties aux différentes subventions perçues par les CREPS

C'est pourquoi, la mission recommande de :

- Définir une prestation standard (non nécessairement obligatoire) servant de référence pour les comparaisons de coût et la définition des tarifs
- Définir des clefs de répartition partagées et appliquées par tous les CREPS pour réaliser leurs comptes analytiques.

Dans le cadre de l'analyse approfondie réalisée sur les comptes du CREPS Aquitaine, la mission a retenu les principes suivants :

- Une imputation de l'ensemble des coûts sur les activités élémentaires définies par le ministère (tutorat, socio-culturel, hébergement, communication, documentation, entraînement, équipements sportifs, frais liés aux formations, lingerie, structure/management, patrimoine, audiovisuel, restauration, salles, sécurité, suivi médical, informatique support, transport)
- Une répartition des activités élémentaires selon quatre types de prestations (Formation, sport de haut niveau internes et demi-pensionnaires, sport de haut niveau externes, Accueil de stages) selon les clefs de répartition suivantes.

Activités	Form.	%	Ht Niveau Interne & DP	%	Ht Niveau Externe	%	Accueil Stages	%	TOTAL	Clefs de répartition
Tutorat										100% pour le haut niveau internes et demi-pensionnaires
Socio-culturel										Taux de fréquentation
Hébergement										nb nuitées
Communication										nb usagers
Documentation										Taux de fréquentation
Entraînement										Nombre de sportifs en pôle
Equipements sportifs										tps d'occupation
Frais liés aux formations										Nb de formation ouvertes
Lingerie										nb nuitées avec prime (à préciser) pour le Haut niveau
Structure / management										% recettes
Patrimoine										Total des immobilisations brutes utilisées pour chaque
Audiovisuel										prestation (à terme) ou % des recettes
Restauration										%age de temps passé par prestation
Salles										nb repas
Sécurité										tps occupation
Suivi médical										50% haut niveau (surveillance des mineurs) +
Informatique										répartition en fonction des recettes
Transport										Nb de sportifs en pôles
										nb ordinateurs
										nb kms

B. Les coûts couverts par les subventions d'Etat : créer un lien entre les coûts et les priorités du ministère

Les subventions financières récurrentes allouées par le ministère aux CREPS sont de trois types :

- Une subvention pour l'accueil de pôle de haut niveau,
- Une subvention pour le suivi médical des sportifs de haut niveau,
- Une subvention pour assurer la quasi-gratuité des formations professionnelles initiales.

1. La subvention pour l'accueil de pôle haut niveau

Le ministère accorde chaque année une subvention aux CREPS accueillant des pôles de haut niveau (Cf. Supra).

Cette subvention est attribuée selon un système de points permettant de répartir le montant global disponible. Chaque CREPS dispose d'un nombre de points en fonction :

- Du nombre de pôles accueillis, les pôles France étant plus valorisés que les pôles Espoirs,
- Du nombre et de la qualité des sportifs accueillis,
- De l'évaluation, a priori, des coûts de fonctionnement, d'entretien ou de location des installations sportives (classement des installations en trois catégories),
- De l'évaluation, a priori, de la nature et de l'étendue des prestations offertes dans les différents domaines (note de 0 à 3),
- Du caractère plus ou moins dynamique du CREPS en matière d'accueil de sportifs de haut niveau (évolution du nombre de pôles, ...) et/ou d'amélioration des prestations (mise en place d'une démarche qualité, rénovation de bâtiments,...).

Ce mode d'attribution se heurte à trois difficultés :

- Les règles de calcul sont inconnues des directeurs de CREPS rencontrés dans le cadre de l'audit. De plus, les subventions accordées sont sources d'incompréhensions, la subvention moyenne par pôle ayant un écart type de 8 376 € pour une subvention moyenne de 12 923 €, tandis que la subvention moyenne par sportif a un écart type de 439 € pour une valeur moyenne de 873 €,
- Les objectifs poursuivis par l'attribution de cette subvention ne sont pas explicites, tant dans les écrits de la direction des sports qu'auprès des CREPS,

- L'effectif des sportifs accueillis peut constituer une variable d'évolution des coûts pour certaines prestations, alors qu'il peut être sans effet pour d'autres. Le montant de la subvention ne peut donc pas se fonder sur un coût par sportif.

Un entretien avec la direction des sports a permis de clarifier les objectifs poursuivis par le ministère. A travers cette subvention, il s'agit de garantir la mise en œuvre et la réussite du double projet sportif et scolaire, des sportifs accueillis en pôle. De plus l'accueil en pôle concerne des sportifs de plus en plus jeunes. La subvention doit donc permettre de garantir l'encadrement et la sécurité des mineurs accueillis en CREPS.

L'entretien avec le directeur du CREPS d'Aquitaine, complété par les informations fournies par le MJSVA, a permis de mettre en évidence l'écart entre le montant de la subvention : 306 050 euros, et le total des charges correspondant à l'accueil des filières du sport de haut niveau qui s'élève à : 800 221 euros (montants de l'exercice 2 004), hors suivi médical qui fait l'objet d'un traitement séparé ci-dessous.

La mission recommande au ministère de déterminer le montant de la subvention en trois temps:

- Un montant fonction du nombre de sportifs de haut niveau accueillis en qualité d'internes en pôles France et Espoirs.
- Un montant fixe négocié dans le cadre d'un dialogue de gestion entre le ministère et le CREPS
- Une contribution aux frais de structures, sous forme de majoration de la subvention,

et de communiquer en direction des directeurs de CREPS sur les modes de calcul et les objectifs des subventions accordées.

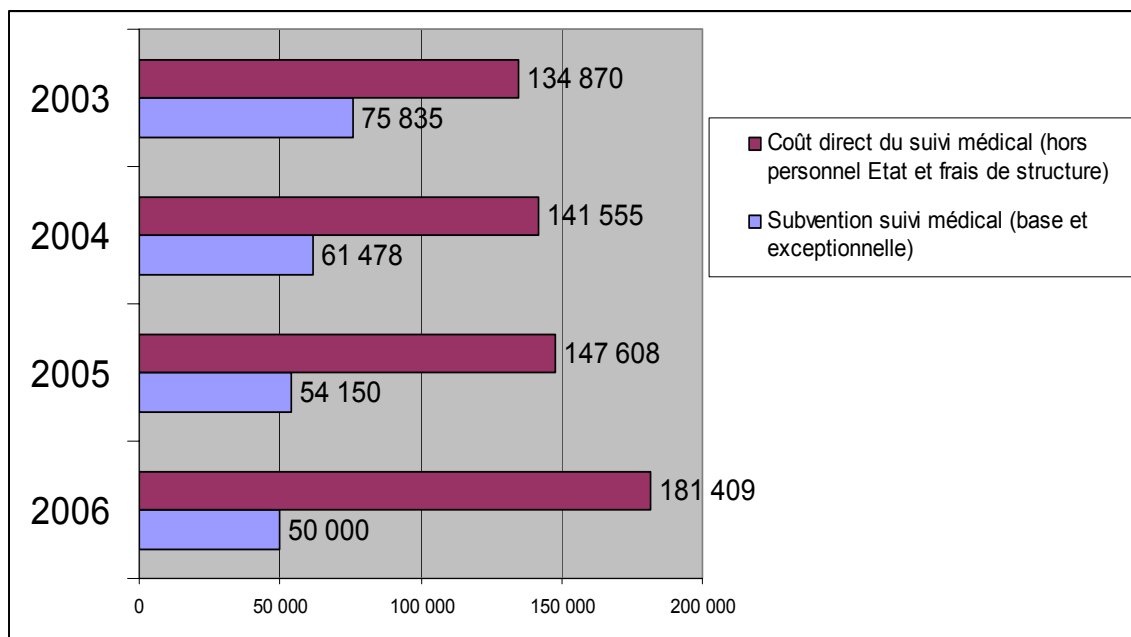
2. La subvention pour le suivi médical du sportif de haut niveau

Au-delà des obligations de suivi scolaire, d'encadrement et de sécurité des mineurs, la direction des sports du ministère cherche à promouvoir le sport de haut niveau dans le respect d'une certaine éthique et santé des sportifs. C'est pourquoi la direction des sports alloue annuellement une subvention aux CREPS.

Le montant de cette subvention est déconnecté des coûts supportés par les CREPS.

Ainsi, au CREPS de Strasbourg, la subvention du MJSVA s'est élevée à 47 358 € en 2004 pour un coût direct du suivi médical de 73 101 €.

L'écart est encore plus important au CREPS de Bordeaux alors même que le salaire du médecin n'est pas supporté par le budget du CREPS.



Toutefois, il ressort des entretiens réalisés en CREPS que les prestations de suivi médical varient fortement d'un CREPS à un autre et vont souvent au-delà des exigences du ministère, afin de répondre aux exigences des fédérations et des sportifs (suivi psychologique, kinésithérapie, ...).

Hormis les CREPS accueillant peu de pôles qui réalisent le suivi médical en partenariat avec le secteur hospitalier (Voiron par exemple), le suivi médical est souvent réalisé en interne au CREPS. L'essentiel des coûts est donc fixe (personnel, équipement, ...), au risque de ne pas disposer de la taille critique suffisante pour amortir ces coûts.

La mission recommande au ministère de clarifier les modalités d'attribution de la subvention relative au suivi médical et de la corrélérer aux coûts par sportif en :

- Définissant un coût standard par sportif pour une prestation « réglementaire » définie par le ministère, en s'appuyant sur le coût de réalisation de cette prestation dans le secteur libéral
- Allouant une subvention à chaque CREPS en multipliant ce coût standard par le nombre de sportifs de haut niveau accueillis en pôle

Les CREPS sont libres d'organiser leur suivi médical selon la modalité la plus économique pour eux et garantissant le meilleur niveau de qualité pour les sportifs (réalisation en interne, partenariat avec suivi réalisé dans les locaux du CREPS, suivi piloté par le CREPS mais réalisé à l'extérieur, ...)

3. La subvention pour la prise en charge de la formation initiale

Le ministère mène une politique de quasi gratuité des formations initiales réalisées en CREPS puisque les élèves ne conservent que 154 € par an à leur charge.

Pour ce faire, le ministère accorde à chaque CREPS un droit de tirage leur permettant de prendre en charge les tarifs affichés pour la formation.

Dans les faits, le calibrage de ce droit de tirage ne semble pas correspondre aux besoins et peut nuire à l'équilibre financier des CREPS et/ou à l'objectif du ministère.

A Voiron, par exemple, le droit de tirage permet de faire face à environ 50% des demandes. Le CREPS refuse les demandes allant au-delà du droit de tirage du ministère. À Bordeaux, en 2005, le droit de tirage de 133 000 € accordé par le MJSVA a été largement dépassé puisque le CREPS a accueilli des élèves en formation initiale pour un montant total de réduction tarifaire accordée de 208 094 €. Le différentiel a été financé sur les fonds propres du CREPS. À l'inverse, le CREPS de Strasbourg ne sature jamais le droit de tirage qui lui est accordé pour accueillir des stagiaires en formation initiale.

Au regard de ce constat, la mission recommande au MJSVA de :

- Clarifier les règles d'accueil de stagiaires en formation initiale au-delà du droit de tirage pour garantir une égalité de traitement sur le territoire
- Mutualiser l'ensemble des droits de tirage au niveau national afin de :
 - Réduire les effets de seuil et donner de la flexibilité au dispositif pour s'adapter aux évolutions locales
 - Faciliter le pilotage par le ministère en orientant (sans accroître les rigidités) les stagiaires vers différentes formations

C. Tarification et couverture des coûts

1. Principes généraux

La politique du ministère de la jeunesse, des sports, et de la vie associative vis à vis de ses établissements, et donc des CREPS, est une politique de modernisation de leurs modes de gestion et notamment des fonctions logistiques (hébergement, restauration, entretien des bâtiments et espaces verts...). Cette politique de modernisation se traduit :

- par une réduction des emplois qui ne correspondent pas aux cœurs de métiers du ministère et leur remplacement par des prestataires de services. Une compensation financière dégressive sur 3 ans (2003-2006) leur est accordée. Elle est de 2,467 millions d'euros au titre du budget 2006 du ministère, pour l'ensemble des établissements.
- par une politique d'incitation au développement des ressources propres. Ainsi, dans le programme conduite et pilotage, l'indicateur n° 2 de l'objectif n°3 « Renforcer la professionnalisation des CREPS », mesure le « pourcentage de CREPS pour lesquels le taux de ressources propres est supérieur ou égal à 50 % ». La valeur cible pour 2006 est de 91% ce taux devant être de 100% en 2008. Cette valeur s'entend actuellement hors coûts des personnels et investissements de l'Etat.

Pour accroître leur taux de ressources propres, la stratégie des établissements peut s'orienter :

- soit vers une augmentation des tarifs (uniforme ou différenciée)
- soit vers une optimisation dans l'utilisation des moyens disponibles (taux de remplissage en hébergement, restauration, équipements sportifs...) qui se traduit soit par un accroissement de ressources à coût constant, soit par une réduction des coûts à ressources constantes.

S'agissant plus particulièrement de la politique tarifaire des prestations offertes par les CREPS celle-ci est encadrée par les instructions du ministère (notamment les instructions n° 174 JS du 08/10/2003 et suivantes). Selon ces instructions, la tarification des prestations est :

- encadrée pour le sport de haut niveau (sportifs en pôles France et Espoir). Pour 2004, la recommandation était une hausse limitée à 2%, le tarif devant toutefois être supérieur ou égal au coût après prise en compte de la subvention. Compte tenu du déséquilibre

financier de cette mission dans l'ensemble des CREPS (avant même prise en compte des coûts de personnel Etat et d'utilisation des infrastructures), ces deux orientations peuvent paraître contradictoires. Par ailleurs, cette instruction prévoit que le tarif pour l'accueil d'externes doit être compris entre 8 et 15% du tarif d'internat. Or il ressort de l'analyse des coûts menée sur Strasbourg (hors personnels Etat) et sur Bordeaux (en intégrant les personnels Etat) que le coût d'un externe est de l'ordre de 31% (moyenne sur 4 ans à Bordeaux) à 60% (ordre de grandeur sur Toulouse, en 2005) du coût d'un interne.

- Quasi gratuite pour la formation professionnelle initiale (une franchise de 154 € /an reste à la charge du bénéficiaire, le ministère prenant en charge la différence entre la franchise et le tarif affiché par le CREPS)
- libre pour les autres prestations mais :
 - devant couvrir la totalité des coûts
 - pouvant être différenciée selon les différentes catégories de public et de prestations
 - tenant compte des prix de la concurrence (formation professionnelle continue notamment)

La mission recommande au MJSVA de :

- Réaffirmer le principe selon lequel les tarifs doivent être supérieurs ou égaux aux coûts complets, après déduction, le cas échéant, des subventions du ministère
- Tenir compte de la réalité des coûts de l'accueil des sportifs de haut niveau pour l'encadrement des tarifs correspondants.

2. Les prestations détachées des missions de service public (accueil)

On groupe sous cette appellation un ensemble de prestations du secteur concurrentiel telles que l'hébergement, la restauration, la location de salles, d'installation sportives,... n'ayant pas un lien indissociable avec l'accomplissement d'une mission de service public.

La mission recommande une tarification au coût complet (y compris coût des personnels d'Etat et des loyers fictifs) – le commanditaire payant la prestation.

Les tarifs d'hébergement et de restauration se dispersent sur un vecteur de prix allant de 4,5 euros à 13 euros pour le repas et de 12 à 28 euros pour l'hébergement. Toutefois hormis pour les repas destinés aux intervenants extérieurs, l'écart type rapporté à la moyenne est toujours inférieur à 40% pour les prestations d'hébergement et de restauration.

Les écarts de tarification sont essentiellement liés à la prise en compte des frais de structure et des coûts liés aux personnels.

D'une manière générale les prestations détachées des missions de service public sont équilibrées ou légèrement excédentaires (hors prise en charge des coûts des personnels Etat).

Ainsi pour le CREPS de Voiron les dépenses de restauration représentaient en 2005 près de 11% des charges de l'établissement. Le coût direct moyen du repas est évalué à 4,79 €. S'agissant de l'hébergement, celui-ci représentait en 2005 11,4% du total des charges de l'établissement et le coût moyen de l'hébergement était de 10,79 euros.

Cependant les recettes couvrant les charges correspondantes proviennent essentiellement de recettes intégrées dans les forfaits stagiaires et pôles (SHN) et il n'est pas certain que la part restauration hébergement soit à la hauteur de la dépense correspondante.

À titre de comparaison, les coûts d'hébergement et de restauration sont facturés par un prestataire externe au CREPS de Limoges.

Chambre individuelle standard : 18 euros

Prix du repas complet : 8 euros

(tarifs préférentiels consentis par CHEOPS aux stagiaires du CREPS, compensés par une subvention du Conseil général de la Haute-Vienne à CHEOPS).

Cet écart est conséquent au fait que les établissements dotés de structures propres ne prennent pas en compte dans l'évaluation de leurs coûts les charges relevant des immobilisations et du personnel de l'Etat.

Afin de réduire ces différences tarifaires et de ne pas subventionner des prestations concurrentielles, la mission recommande d'intégrer les coûts de personnel et d'utilisation des infrastructures dans les tarifs des prestations d'hébergement et de restauration réalisées dans le cadre d'activités détachées des missions de service public.

Certes il peut paraître a priori difficile pour les établissements de procéder à une évaluation de leurs coûts complets, n'étant pas, d'une part, directement les investisseurs (pas d'amortissement dans leur compte), et d'autre part, directement l'employeur (cas des personnels de l'Etat). Il conviendrait donc d'intégrer ces coûts dans leur compte et dans leurs tarifs. La méthode de la « facturation interne » pourrait être une réponse adaptée.

La mission recommande un pilotage national du développement de la comptabilité analytique afin de rendre possible une agrégation et des comparaisons de tarifs au niveau national

D. La différenciation des tarifs

S'agissant des missions de formation et du sport de haut niveau, la mission a constaté des écarts de tarifs importants selon :

- les formations dispensées (en fonction des disciplines, des effectifs par formation,...)
- les charges de formation : les temps de préparation, les faces à faces, le suivi des formés, la qualification des intervenants non agents de l'Etat,
- les équipements sportifs utilisés : chaque sport mobilisant plus ou moins d'équipements lourds et onéreux, en ou hors CREPS.

Cette différenciation des moyens mobilisés et des publics concernés ne peut pas être sans effets sur les coûts et donc sur les tarifs.

1. La formation : cas des CREPS d'Aquitaine et de Rhône-Alpes

En 2005 le CREPS d'Aquitaine a dispensé 32 formations pour un total de 11945 heures. Ces heures de formation se répartissent ainsi :

- Tronc commun à tous les BEES (Brevet d'Etat d'éducateur sportif) : 12,3%
- Formations spécifiques conduisant aux BEES : 49,6%
- Formations aux brevets professionnels (golf, équitation, TIC, APT) : 29,9%
- Formations diverses (permanente, adaptation à l'emploi...) : 8,2%

La diversité des formations s'accompagne d'une différenciation des tarifs. Jusqu'en 2004, le tarif de base de l'heure de formation était de 3,80 euros pour l'ensemble des formations. Le CREPS d'Aquitaine a mené une analyse des coûts directs de chaque formation (hors dépenses liées aux personnels Etat). Cette analyse a conduit le CREPS à repenser l'ensemble de sa grille tarifaire vers plus de différenciation. Il est à noter que ces tarifs ne sont pas l'exact reflet des coûts, le CREPS ayant choisi de mutualiser les « économies » liées à l'utilisation de personnels Etat pour réaliser certaines formations, et de plafonner certaines formations particulièrement coûteuses telles que le BP équitation. Ce tarif peut varier en fonction du client (UCPA par

exemple), de l'objet de la formation, de la nature de la formation (BEES ou BP), du sport concerné, ou du partenaire associé.

	Badminton Natation Surf (FF surf)*	Ski alpin	BP golf	Plongée sous marine (TechOcéan)	BP Equitation (CREA)
Tarifs euros /h	5	6	7,5	8	11

* le prix est abaissé à 4 euros /heure lorsque le partenaire est la ligue

La différenciation tarifaire appliquée par le CREPS de Voiron, liée aux coûts directs hors personnels Etat, est notamment fonction :

- Du rapport stagiaires / encadrants (la spéléologie, par exemple, nécessite un encadrant pour trois stagiaires)
- Des équipements sportifs mobilisés

	BEES tronc commun	BEES sports collectifs	BEES Judo	BEES canoë kayak, BEATEP, BEMF	Ski alpin et BEE2	Escalade, spéléologie	Guide HM, BP
Tarifs euros/ Heure	4,95	5,75	6,50	7,40	9,85	11,75	13,75

Le budget formation du CREPS de Voiron est relativement conséquent ; il représente près de 63% du budget de l'établissement, hors hébergement-restauration.

Les recettes tirées des activités pédagogiques et de leurs dérivés étaient en 2005 de 1.662.571 euros. Elles couvraient 63% des charges directes et indirectes (les charges des formateurs Etat non incluses). Le complément de couverture des charges provenaient essentiellement de la contribution régionale (30,4% des charges) et de la subvention (droit de tirage pour la formation initiale) du MJS (9,8% des charges), laissant ainsi un léger excédent apparent sur ce poste.

La mission recommande au MJSVA d'inciter les CREPS à :

- Intégrer le coût des personnels Etat dans leurs tarifs de formation,
- Mener une analyse des coûts directs associés à chaque formation afin de réaliser une différenciation des tarifs en fonction des coûts (y compris personnels Etat) .

2. L'accueil des pôles : cas du CREPS d'Aquitaine

La situation historique des tarifs des CREPS se traduit aujourd'hui par une dispersion significative de leur niveau pour les demi-pensions et l'externat. Les tarifs d'internat, étant plus encadrés par le ministère, sont moins variables

	Pôles France			Pôles Espoirs		
	Interne	DP	Externe	Interne	DP	Externe
Ecart type/ moyenne	12%	34%	40%	14%	36%	101%

Par ailleurs, les tarifs pratiqués pour l'accueil de sportifs de haut niveau externes semblent particulièrement déconnectés des coûts.

Exemple d'analyse en coûts complets (y compris personnels et investissements d'Etat) :

	2006	2005	2004	2003
Pensions complètes et DP moyenne	3 643	3 260	3 089	2 672
Coût complet du sportif accueilli	10 008	9 191	8 615	8 884
Taux de couverture des coûts par les pensions	36%	35%	36%	30%

	2006	2005	2004	2003
Tarif externat moyen	483	417	376	305
Coût complet du sportif accueilli	2 673	3 445	2 777	2 696
Taux de couverture des coûts par les pensions	18%	12%	14%	11%

Les données inscrites dans le tableau ci-dessus montrent que l'équilibre économique du Sport de Haut Niveau (SHN) demanderait une hausse substantielle du tarif des pensions ou des subventions.

Les écarts de taux de couverture des coûts conduit à donner un avantage « concurrentiel » à l'externat par rapport à l'internat. En effet, les clients et ici notamment les fédérations sportives peuvent être enclins à choisir l'externat (avec hébergement et restauration en lycée notamment) plutôt que l'internat en CREPS de sorte à pouvoir bénéficier des prix les plus bas. Ce type de « dérive » nuit à la qualité de la prestation délivrée aux sportifs puisqu'elle rompt l'unité de lieu mise en avant par les DTN interrogés comme un élément déterminant de la qualité des prestations des CREPS.

La mission recommande au MJSVA de :

- Favoriser un rééquilibrage des tarifs d'externat et d'internat en s'appuyant sur une analyse en coût complet et une comparaison des taux de couverture des coûts par les versements des sportifs. Un doublement progressif (5 ans) des tarifs d'externat pour les ramener à un niveau de contribution aux coûts équivalents aux internes permettrait, à terme, d'accroître les recettes des CREPS tout en favorisant l'unité de lieu pour l'accueil de pôles.

E. Les modalités d'affectation des infrastructures : équilibre entre missions de service public et activités concurrentielles

Ainsi qu'il est exposé précédemment, le patrimoine des CREPS, leur situation géographique, la nature et le nombre des personnels qui y sont affectés sont des paramètres déterminants de leurs activités.

D'autres considérations moins « physiques », d'ordre économique et tenant à la succession des politiques ministérielles et/ou de celles conduites par les directeurs successifs des CREPS, ont influé sur des choix irréversibles à court et moyen terme.

Il n'est pas concevable que le CREPS du Limousin accueille dans 10 ans des pôles Espoirs ou France dans sa configuration actuelle, non plus que de contester la vocation des CREPS d'Alsace, d'Aquitaine, de Bourgogne, d'Ile de France, de Languedoc-Roussillon, de Lorraine, de Midi-Pyrénées et de Provence Alpes Côte d'Azur à accueillir des pôles Espoirs et France.

Cependant, pour répondre aux demandes de l'administration centrale du MJSVA, les directeurs de CREPS, incités à faire preuve de dynamisme économique, pourraient être tentés d'augmenter les ressources propres des établissements en développant des activités concurrentielles au détriment d'activités relevant des missions de service public aujourd'hui déficitaires.

Cette dynamique pourrait s'accroître par l'intégration, recommandée par la mission, des salaires des personnels d'Etat et du coût d'usage du patrimoine Etat dans les tarifs des activités concurrentielles.

La mission recommande aux responsables du ministère de veiller attentivement à l'équilibre entre les activités relevant des missions de service public et celles relevant du secteur concurrentiel, afin de maintenir l'équilibre économique, sans que ces dernières n'obèrent l'accomplissement des premières qui constituent les priorités et le cœur de métier du ministère.

Pour ce faire, la mission propose de définir un ordre de priorité dans l'affectation des capacités des CREPS, en fonction des missions :

1. L'accueil de sportifs en pôles
2. L'accueil de stagiaires en formation
3. L'accueil de stages de fédérations/ligues partenaires du CREPS
4. L'accueil de stage d'organismes non partenaires du CREPS

F. La tarification au forfait ou à l'unité

Sur le thème de l'accueil de pôles, trois directeurs techniques nationaux (DTN) disposant de pôles en CREPS ont été interrogés.

En matière de mode de tarification, les entretiens se sont montrés convergents sur deux éléments :

- Les fédérations restent attachées à une tarification au forfait, gage d'une plus grande simplicité de gestion pour elles
- Les négociations avec les CREPS portent sur la nature et la qualité des prestations incluses dans le forfait plus que sur le montant du forfait

En effet, pour un même tarif forfaitaire, les prestations peuvent varier d'une discipline à une autre, ou entre CREPS.

Par exemple, certaines disciplines paient le tarif « normal » de pension tout en devant payer, en sus, l'accès aux installations sportives. De même, certains DTN négocient des aménagements (horaires d'ouverture du restaurant, accueil des sportifs pendant les vacances, ...) dans le cadre d'un prix forfaitaire fixe, alors même que les coûts peuvent être affectés par ces aménagements.

Si les prestations délivrées peuvent varier selon les disciplines accueillies dans un même CREPS, il existe également des variations entre CREPS sur les prestations délivrées dans le cadre du prix de pension. A titre d'exemple, certains CREPS intègrent dans le forfait le transport sur le lieu de scolarisation mais pas celui sur les lieux de compétition. D'autres n'intègrent aucune prestation liée aux transports, tandis que certains CREPS intègrent l'ensemble des transports (sur le lieu de scolarisation et sur les lieux de compétition) dans le cadre du forfait pension.

Cette « rigidité » du tarif forfaitaire peut avoir des effets néfastes pour les CREPS :

- Une déconnexion entre le coût des prestations négociées et le tarif « administré »
- Un effet d'éviction de certaines disciplines qui ne consomment pas les prestations incluses systématiquement dans le forfait (coût d'entretien de certaines installations coûteuses, niveau des prestations de suivi médical, ...)
- Un manque de lisibilité des tarifs des CREPS au niveau national.

En matière de sport de haut niveau, la mission recommande au MJSVA de :

- Conserver une tarification au forfait
- Définir un forfait standard (en terme de prestations) permettant d'afficher un tarif de référence par CREPS
- Permettre aux CREPS d'adapter le forfait (en termes de prestations mais aussi de tarifs) aux attentes des fédérations dans la limite de critères de qualité définis par le MJSVA

G. Le cas particulier de la mise à disposition d'équipements sportifs et de salles

Hormis pour les tarifs d'externat et de demi-pension (Cf. analyses et recommandations Supra.), les tarifs des principales missions des CREPS sont relativement homogènes (écart type / moyenne inférieur à 25%). Les seuls tarifs réellement divergents concernent la mise à disposition de salles et/ou d'équipement sportifs. Ainsi, pour la mise à disposition d'équipements sportifs le rapport écart type / moyenne est quasi systématiquement supérieur à 40%.

Cette forte variation des tarifs tient à l'hétérogénéité des situations et des politiques tarifaires des CREPS :

- Certains bénéficient d'équipements et de salles mises à disposition gratuitement par l'Etat et/ou les collectivités locales, alors que d'autres louent parfois ces équipements
- Certains CREPS vendent la mise à disposition de ces équipements au coût marginal (entretien, éclairage,...), tandis que d'autre pratiquent des tarifs proches de leurs concurrents privés (clubs de tennis, centre de sports,...) afin de contribuer à l'équilibre des prestations « récurrentes ».

Par ailleurs, il ressort des entretiens avec les clients que la compétitivité des CREPS dépend grandement de la qualité des équipements proposés. La capacité de maintien à niveau et de renouvellement des équipements constitue donc un facteur clef d'attractivité pour les CREPS.

La mission recommande au MJSVA d'inviter les CREPS à proposer la mise à disposition d'équipements sportifs et de salles à des tarifs incluant l'ensemble des coûts d'acquisition (subventions Etat et collectivités locales incluses) afin de réduire l'hétérogénéité des tarifs et de maintenir les installations des CREPS à niveau.

OBSERVATIONS DU MINISTERE

Le MJSVA partage l'approche et retient les conclusions générales des auditeurs qui ont accompli un travail approfondi dans des délais très contraints.

Il estime toutefois que ce travail nécessite une investigation complémentaire centrée sur l'analyse du marché local et sur les circuits financiers afin d'élaborer dans les meilleures conditions, et en tenant compte d'un calendrier adapté, les futurs contrats de performance.

