

LES NOUVEAUX ÉLUS LOCAUX FACE AU SPORT

Analyser, Comprendre, Décider, Agir, Évaluer [ACDAÉ]



L'Élu Local et le Sport

Les villes en retard sur la demande de sport ?

Dossier IA-SPORTS.Fr

Nota bene | Ce document mobilise différentes contributions [universitaires ou non] émanant d'horizons politiques et/ou théoriques qui ne sont pas forcément d'accord entre eux. Nous nous sommes particulièrement appuyés sur les travaux de Patrick Bayeux ; l'universitaire français qui a le mieux conceptualisé la problématique du sport territorial depuis 30 ans (voir à la fin du document la partie consacrée à l'évolution de la perspective politique développée par Patrick Bayeux de 1996 à 2026).

Il est admis depuis longtemps que le sport est un levier majeur de cohésion sociale, de santé publique, d'éducation et d'attractivité territoriale. À l'échelle locale, il contribue au vivre-ensemble, à la prévention de la sédentarité, à l'inclusion des publics éloignés de la pratique et à l'image du territoire. En France, près de **34 millions** de personnes pratiquent une activité physique ou sportive "au moins une fois par an" (sic), et le tissu associatif sportif regroupe environ **180 000 associations** pour plus de **3,5 millions de bénévoles**.

Le sport demeure une **compétence partagée et non obligatoire**, sans chef de file clairement désigné depuis la loi NOTRe de **2015**. Les communes et intercommunalités exploitent environ **75 % à 80 %** des équipements sportifs, ce qui les expose fortement aux coûts de fonctionnement, à la hausse de l'énergie, aux besoins de rénovation, d'accessibilité et d'adaptation climatique. Sans stratégie pluriannuelle, la politique sportive se fragilise rapidement.

L'enjeu n'est pas seulement de soutenir le sport, mais d'évaluer ce que chaque euro public produit concrètement : accès à la pratique, maintien des clubs, sécurisation des créneaux, rayonnement du territoire, prévention de la sédentarité et renforcement du lien social. Une commune de taille moyenne peut consacrer entre **80 € et 180 € par habitant et par an** au sport, selon son niveau d'équipement et l'état de son patrimoine. Une stratégie efficace repose donc sur des priorités claires, des objectifs mesurables et une gouvernance partagée.

Plusieurs questions structurent l'action locale : quels publics restent hors d'atteinte, notamment les femmes, les adolescents, les personnes en situation de handicap ou les ménages modestes ? Quels équipements doivent être rénovés en priorité ? Comment sécuriser les partenariats avec les associations, au regard notamment de la loi n° **2000-321 du 12 avril 2000** et du décret n° **2001-495 du 6 juin 2001** ? Comment faire du sport un axe transversal de santé, d'éducation, d'aménagement et d'inclusion ?



Pour aller au plus vite et au plus court, écoutez directement le podcast du document en cliquant

[ICI](#)

Sommaire

Ce que vous allez découvrir

Ce document permettra aux élu locaux nouvellement élus de conduire une politique sportive territoriale fondée sur des données, des arbitrages lisibles et des objectifs évaluables. Il fournit des repères opérationnels face aux tensions budgétaires, à la hausse des coûts de l'énergie consécutifs au blocage du détroit d'Ormuz, au vieillissement du parc d'équipements et aux attentes sociales croissantes en matière d'accès, de proximité et de qualité de service. En France, les collectivités territoriales financent l'essentiel du sport public, avec une responsabilité majeure des communes et des intercommunalités, complétée par les départements et les régions sur des compétences connexes.

Le document éclaire les dimensions sociales, sanitaires, éducatives, économiques et d'aménagement du sport, en cohérence avec l'article L.100-1 du Code du sport, la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984, la loi n° 2022-296 du 2 mars 2022 et les règles relatives à la commande publique, à l'accessibilité et à la sécurité des équipements recevant du public.

L'objectif est de passer d'une simple gestion d'installations à une politique sportive structurée, adossée à des diagnostics d'usage, des schémas directeurs d'équipements et des indicateurs de pilotage.

1

Le sport comme politique publique majeure

Rentabilité sociale, concept Ville Sportive 360° et enjeux multiples pour les territoires.

Le sport agit sur la santé publique, la réussite éducative, la cohésion sociale, l'égalité femmes-hommes et l'attractivité résidentielle. L'OMS estime que l'inactivité physique concerne encore environ 27,5 % des adultes dans le monde. À l'échelle locale, cela se traduit par des besoins concrets en infrastructures de proximité, en créneaux scolaires, en parcours santé et en actions sport-santé. Une commune qui investit 1 M€ dans un équipement doit pouvoir relier cette dépense à des usages mesurables : heures d'ouverture, fréquentation, part des scolaires accueillis, adhérents associatifs et publics éloignés de la pratique.

2

Gouvernance et évolution institutionnelle

Décentralisation, compétence partagée et rôle des différents échelons territoriaux.

La répartition des responsabilités entre commune, intercommunalité, département, région et État est essentielle pour sécuriser les décisions et éviter les doublons. Le sport reste une compétence partagée : la commune porte souvent les équipements de proximité, l'EPCI peut intervenir au titre de l'intérêt communautaire, le département soutient les collèges et le sport pour tous, et la région agit sur les lycées et l'équilibre territorial. Cette partie présente les effets de la loi NOTRe du 7 août 2015, les conventions d'objectifs, les fonds de concours et les schémas de développement du sport.

3

Analyse de la demande sportive

Pratique libre, licenciée, marchande et pilotage par la data.

La demande sportive est plus fragmentée : pratique libre, adhésion associative, fréquentation marchande, usage scolaire, pratique occasionnelle et réservation numérique. En France, on compte plus de 16 millions de licences sportives délivrées par les fédérations agréées. Nous détaillerons les outils d'observation utiles : enquêtes usagers, taux de remplissage, comptage de fréquentation, cartographie, analyse des mobilités et données socio-démographiques. L'enjeu est d'identifier les publics insuffisamment servis, notamment les femmes, les adolescents, les personnes âgées, les habitants des QPV et des communes périphériques.

4

Moyens financiers et humains

Dépenses par échelon, répartition des équipements et ressources humaines territoriales.

Le sport doit être évalué au regard des budgets, du coût complet des équipements et des compétences disponibles. Le coût annuel d'exploitation d'un gymnase de taille moyenne varie de 80 000 à 250 000 euros ; une piscine publique dépasse fréquemment 500 000 euros de charges annuelles. Cette partie propose des repères pour analyser les dépenses par habitant, distinguer CAPEX et OPEX, et intégrer les effets de la crise énergétique de 2022-2024. Elle aborde aussi les ressources humaines : ETAPS, régisseurs, gardiens, maîtres-nageurs, techniciens et cadres de pilotage.

5

Gestion du patrimoine et relations avec le mouvement sportif

Aide à la décision, structuration stratégique et modes de soutien aux clubs.

La gestion du patrimoine sportif et le dialogue avec les associations sont au cœur du service public local. La majorité des équipements relèvent du bloc communal et une part importante du parc, construit entre les années 1960 et 1990, nécessite aujourd'hui une rénovation thermique, une mise en accessibilité PMR, un désamiantage ou une mise aux normes de sécurité. Nous aborderons la maintenance préventive, la rénovation énergétique, les schémas pluriannuels d'investissement, la régulation des créneaux et les outils de soutien au mouvement sportif : subventions, conventions pluriannuelles, mise à disposition de locaux, aides à l'emploi et service civique.

Table des matières

- [Le Sport : Une Politique Publique Majeure](#)
- [La "Rentabilité Sociale" du Sport](#)
- [Le Concept Ville Sportive 360°](#)
- [Évolution et Complexité de la Gouvernance du Sport](#)
- [Les Trois Grandes Phases Historiques](#)
- [Une Compétence Partagée et Juridiquement Fragile](#)
- [Répartition des Compétences par Échelon](#)
- [Analyse de la Demande sociale](#)
- [Les Trois Visages de la Pratique Sportive](#)
- [Le Pilotage par la DATA : Objectiver les Décisions](#)
- [Moyens consacrés au sport](#)
- [Répartition des Dépenses par Échelon Territorial](#)
- [Détail des Dépenses par Type d'Équipement](#)
- [Ressources Humaines du Sport Territorial](#)
- [Gestion du Patrimoine Sportif](#)
- [Inventaire National des Équipements Sportifs](#)
- [Aide à la Décision : Investir ou Rénover ?](#)
- [Choisir le Bon Mode de Gestion](#)
- [Relations avec le Mouvement Sportif](#)
- [Les Formes Juridiques du Soutien](#)
- [Structurer une Politique Sportive Territoriale](#)
- [Le Projet Sportif Territorial \(PST\)](#)
- [Synthèse Stratégique : Les Clés de l'Action](#)
- [LES ÉLUS LOCAUX FACE AU DONNÉES QUANTITATIVES PRODUITES PAR LE SPORT](#)
- [Glossaire](#)
- [Évolution de l'analyse de Patrick Bayeux \(1996 → 2026\)](#)
- [!\[\]\(3da2b303d29c1ea489bbe26a3f5ac664_img.jpg\) Bibliographie thématique – Politiques sportives locales](#)

Le Sport : Une Politique Publique Majeure

Le sport n'est plus un simple secteur récréatif : il constitue aujourd'hui une **matrice de l'action publique locale**, au croisement de la santé, de l'aménagement, de l'éducation, de la cohésion sociale et de l'attractivité territoriale. À l'échelle nationale, la pratique est massive : environ **3 Français sur 4** déclarent pratiquer une activité physique au moins une fois par semaine, et près de **30 %** des adultes disent avoir une pratique régulière en club, en salle ou dans l'espace public.

Les cadres juridiques confirment cette montée en puissance. L'article **L.100-1 du Code du sport** rappelle que les activités physiques et sportives contribuent à la santé, à l'éducation, à l'intégration et à la participation à la vie sociale. Pour les collectivités, cette base légale s'articule avec la **décentralisation**, le bloc communal, les intercommunalités, les départements et les régions, ainsi qu'avec la **loi NOTRe** et les dispositifs de mutualisation des services.

Dans les faits, le sport reste souvent sous-valorisé dans les priorités d'investissement, derrière la voirie, la sécurité ou la rénovation énergétique. Pourtant, il pèse fortement dans les budgets de fonctionnement : une piscine intercommunale peut représenter **entre 600 000 € et 1,8 M€** de charges annuelles ; un gymnase de quartier mobilise fréquemment **80 000 à 180 000 €** par an.

C'est cette contradiction que l'élu local doit arbitrer : répondre à une demande sociale élevée tout en démontrant la **valeur d'usage**, la **valeur sociale** et la **valeur territoriale** des politiques sportives. Schéma directeur, audit de fréquentation, PPI ou convention d'objectifs permettent de passer d'une gestion réactive à une stratégie lisible et évaluée.

Le sport doit aussi être pensé comme un **outil transversal** : prévention des maladies chroniques, amélioration de la santé mentale, maintien de la mobilité des seniors, réduction du décrochage des jeunes et revitalisation des centralités. Une salle multisports, un terrain synthétique ou une base nautique deviennent alors des équipements de polarité au service de l'économie locale, des mobilités actives et du tissu associatif.

Cette logique est particulièrement visible dans les territoires fragiles. Les **QPV**, les communes rurales ou les intercommunalités peu denses peuvent mobiliser le sport comme levier d'inclusion. Des dispositifs comme **Terre de Jeux 2024**, les **Maisons Sport-Santé**, le **Pass'Sport** ou les appels à projets de l'Agence nationale du Sport soutiennent des projets très concrets : sport-santé, sport féminin, accueil des scolaires ou programmes d'insertion.

Plusieurs collectivités ont déjà structuré ces politiques : **Angers Loire Métropole** sur le maillage territorial, **la Métropole de Lyon** sur la mutualisation des usages, **Rennes** et **Strasbourg** sur les pratiques libres, ou encore **Bayonne**, **Mulhouse** et **Tourcoing** sur le sport-santé. Dans les territoires ruraux, la polyvalence des équipements et la mutualisation intercommunale sont des leviers clés.

Enfin, l'élu local gagne à raisonner en termes de **retour sur investissement social** et de **coût complet**. Une réhabilitation énergétique d'un gymnase peut représenter **250 000 à 900 000 €** d'investissement, mais générer ensuite **15 % à 30 %** d'économies de fonctionnement sur la facture énergétique annuelle.

Le sport devient ainsi un **langage commun de coopération interservices**, reliant les directions des sports, de l'aménagement, du patrimoine bâti, de la vie associative, des solidarités ou de la jeunesse. Pour un élu local, l'enjeu est double : **répondre à une demande sociale forte** et **faire du sport un levier visible, mesurable et défendable** de l'action publique.

La "Rentabilité Sociale" du Sport

Dans les arbitrages budgétaires locaux, l'argument économique reste central, car il relie une dépense visible à des effets mesurables. Les travaux en économie publique et en économie du sport convergent : une politique sportive bien structurée produit des externalités positives qui dépassent la seule pratique physique. Pour un élu local, l'enjeu est donc de raisonner en **coût évité**, en **prévention primaire** et en **retour sociétal sur investissement**.

Le sport doit être compris comme un **investissement territorial à rendement multiple** : amélioration de la santé, prévention des pathologies chroniques, attractivité résidentielle, cohésion sociale et soutien à l'économie locale. Dans le cadre de la stratégie nationale sport-santé 2019-2024 et de la loi n° 2022-296 du 2 mars 2022, cette logique est désormais pleinement intégrée au discours public.

Cette lecture est d'autant plus utile dans un contexte de hausse des coûts énergétiques, de pression sur les dépenses de personnel et de baisse des marges d'autofinancement. Le sport relève d'une politique publique transversale : il agit en amont sur des coûts futurs et interagit avec la santé, l'éducation, la jeunesse, l'urbanisme, l'accessibilité et la sécurité du quotidien.

13€

Retour sur investissement

1 euro investi dans le sport peut générer entre 8 et 13 euros d'économies directes ou indirectes sur les dépenses publiques, via la baisse de la sédentarité et l'amélioration du bien-être psychologique.

Ce ratio, à interpréter avec prudence, reste utile pour montrer qu'un équipement rénové, une convention d'occupation ou un programme "sport sur ordonnance" peuvent produire des effets cumulés sur plusieurs exercices.

76%

Pratique hebdomadaire

En France, environ 76 % des personnes de 15 ans ou plus déclarent pratiquer une activité physique ou sportive au moins une fois par semaine.

Cette donnée confirme une demande sociale massive et justifie une politique d'accessibilité tarifaire, de maillage territorial et de qualité d'exploitation des équipements.

75%

Propriété communale

Près de 75 % des équipements sportifs ouverts au public relèvent du bloc communal, ce qui place communes et intercommunalités au centre du système.

Les collectivités de proximité supportent l'essentiel des coûts de construction, de maintenance, de fluides, de mise aux normes et de renouvellement, tout en assurant la continuité du service public sportif.

167€

Dépense moyenne / habitant

En 2024, les dépenses directes des collectivités locales en faveur du sport s'établissent autour de 167 euros par habitant en moyenne, tous échelons confondus.

Rapporté à l'habitant, cet investissement reste modeste au regard des bénéfices attendus et peut être renforcé par une bonne articulation avec les clubs, les collèges et les contrats de territoire.

Ces chiffres aident à objectiver les discussions budgétaires, à sécuriser un débat d'orientation budgétaire et à défendre un plan pluriannuel d'investissement. Ils permettent aussi de comparer plus clairement les coûts d'exploitation d'une halle sportive, d'un city-stade, d'une piscine ou d'un complexe de proximité avec les bénéfices attendus en matière d'usage, de santé publique et d'animation locale.

Présenté comme un outil de prévention, d'équilibre social et de rendement collectif, le sport gagne en crédibilité auprès des partenaires institutionnels, des associations et des habitants. Cette démonstration de rentabilité sociale permet de replacer le sport au rang d'investissement prioritaire plutôt que de variable d'ajustement.

Le Concept Ville Sportive 360°

La **Ville Sportive 360°** traduit un changement de doctrine : le sport n'est plus un champ isolé, mais une fonction urbaine et sociale pleinement intégrée à l'action de la commune, de l'intercommunalité et de leurs opérateurs. Cette approche s'inscrit dans le cadre du **Code du sport**, de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984, de la loi NOTRe du 7 août 2015 et de la loi n° 2022-296 du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France.

Concrètement, elle appréhende le sport comme un **levier transversal** : santé publique, aménagement, éducation, tranquillité publique, inclusion, mobilité, attractivité, transition écologique et économie locale. Selon les territoires, les dépenses sportives locales représentent souvent entre **80 € et 250 € par habitant et par an**, avec de fortes variations entre communes urbaines, périurbaines et intercommunalités. L'enjeu ne consiste pas seulement à financer des équipements, mais à piloter une chaîne de valeur publique générant des externalités positives : baisse de la sédentarité, fréquentation des équipements, animation des centralités, amélioration du cadre de vie et lien social.

Pour les élus locaux, cette démarche aide à **arbitrer les priorités**, coordonner les services et objectiver les décisions budgétaires. Elle relie également les projets sportifs aux autres politiques publiques : urbanisme, politique de la ville, santé environnementale, périscolaire, mobilité active, transition énergétique, vie associative, insertion des jeunes, handicap et développement économique. Elle rejoint enfin les orientations de la **circulaire du 5 décembre 2023 relative à la planification écologique dans les collectivités**.



Aménagement & Urbanisme

Mobilité active, équipements de proximité, gestion du foncier et intégration du sport dans les documents de planification (PLU, PLUi, SCoT, OAP).

Le sport doit aussi être pensé dans les espaces publics, les cheminements, les parcs, les abords des écoles et les quartiers prioritaires. Des villes comme **Strasbourg, Grenoble, Angers** ou **Bordeaux** intègrent déjà fortement les mobilités cyclables et les usages libres dans leurs projets.

- Créer des continuités sportives entre quartiers, équipements et centralités
- Intégrer les usages actifs dans les projets de rénovation urbaine et de requalification
- Favoriser des équipements polyvalents, accessibles et sobres en énergie



Santé & Éducation

Prévention par l'activité physique, sport-santé, inclusion des publics éloignés et articulation avec le sport scolaire et périscolaire.

Les données de Santé publique France rappellent qu'environ **1 adulte sur 2** n'atteint pas les recommandations minimales d'activité physique. La collectivité peut agir via des créneaux d'initiation, de l'APA, des passerelles école-club et des actions ciblées vers les quartiers prioritaires.

Les démarches les plus efficaces relient école, famille, associations, centres sociaux, maisons sport-santé et dispositifs municipaux, notamment via des **contrats locaux de santé**, des **cités éducatives** ou des programmes de **sport sur ordonnance**.

- Développer les passerelles entre écoles, clubs et médecins
- Soutenir les activités adaptées aux seniors, au handicap et aux publics fragiles
- Consolider les cycles d'activité physique dans le PEdT et le périscolaire



Développement & Attractivité

Rayonnement territorial, économie sportive, tourisme sportif, emploi, animation commerciale et image de marque.

Le sport soutient l'économie locale à travers les événements, la fréquentation des commerces, l'hébergement, la restauration et l'occupation des espaces publics. Il devient aussi un marqueur de qualité de vie et un critère d'attractivité résidentielle ou professionnelle.

Des villes comme **La Roche-sur-Yon, Clermont-Ferrand, Mulhouse** ou **Limoges** montrent comment le sport peut structurer un récit territorial autour d'équipements supports, de clubs emblématiques et d'événements récurrents.

- Valoriser les grands rendez-vous sportifs comme vitrines du territoire
- Structurer une offre de tourisme sportif et de loisirs actifs
- Mesurer les retombées économiques, médiatiques et associatives



Innovation & Environnement

Sobriété énergétique, gouvernance numérique, data sportive, mutualisation des ressources et gestion durable du patrimoine sportif.

Cette dimension concerne la rénovation des gymnases, piscines et vestiaires, le suivi des consommations, l'optimisation des taux d'occupation et l'usage des données pour mieux piloter les réservations et la maintenance. Elle permet aussi d'inscrire le sport dans les objectifs de transition écologique et de sobriété.

Les projets peuvent intégrer des critères de performance énergétique, de gestion de l'eau, de réemploi des matériaux et de limitation de l'empreinte carbone des événements. Une rénovation bien conduite réduit les coûts de fonctionnement tout en améliorant le confort d'usage.

- Rénover les équipements pour réduire les charges et l'empreinte carbone
- Déployer des outils numériques utiles aux usagers et aux services
- Intégrer des clauses environnementales dans chaque projet sportif

En résumé, la **Ville Sportive 360°** est une méthode d'action transposable aux communes rurales, aux villes moyennes, aux intercommunalités et aux métropoles. Elle aide les élus à construire une politique sportive lisible, cohérente, juridiquement sécurisée et durable, au service de l'intérêt général.

Adopter cette vision, c'est faire du sport un investissement structurant plutôt qu'un simple poste de dépense. C'est aussi donner aux services municipaux et intercommunaux un langage commun pour coordonner les décisions, hiérarchiser les projets et démontrer la valeur publique du sport auprès des habitants, des clubs et des partenaires.

Évolution et Complexité de la Gouvernance du Sport

L'organisation du sport en France s'est construite par strates successives depuis la loi du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives, aujourd'hui codifiée dans le **Code du sport**. Elle est passée d'un pilotage fortement vertical, dominé par l'État, à une gouvernance multiniveaux associant les compétences publiques, les délégations au mouvement sportif et la coopération contractuelle. Pour l'élu local, cette évolution conditionne les marges de décision, les responsabilités juridiques, les obligations de sécurité, les capacités de financement et les conditions d'accès aux équipements.

Trois phases structurent cette trajectoire. D'abord, une centralisation forte, marquée par le rôle du ministère chargé des sports, des services déconcentrés et la tutelle exercée sur les fédérations délégataires. Ensuite, une décentralisation progressive à partir des lois de 1982-1983, complétée par la loi n° 2004-809 du 13 août 2004, qui a consolidé le rôle des communes, des départements et des régions dans le financement et la gestion des équipements. Enfin, une gouvernance partagée, accélérée par la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 (NOTRe) et la loi n° 2019-812 du 1er août 2019 créant l'Agence nationale du sport.

Les Trois Grandes Phases Historiques

Avant les années 1980

1

Modèle vertical sous tutelle de l'État. Jusqu'à la fin des années 1970, l'organisation du sport reste largement centralisée autour du ministère chargé des Sports, des services déconcentrés, des fédérations délégataires et du mouvement sportif. La loi du 29 octobre 1975 renforce le rôle de service public du sport. Les collectivités interviennent encore peu, même si elles financent déjà certains équipements de proximité : gymnases, stades municipaux, piscines et salles omnisports. Le modèle repose sur une chaîne de décision descendante et une faible autonomie locale.

2

Années 1980 – 2000

Émergence des collectivités de plein exercice. Les lois de décentralisation de 1982-1983 renforcent le rôle des communes, départements et régions. Sans transfert exclusif de compétence, les collectivités deviennent des financeurs majeurs des équipements et des associations sportives. Les communes restent les principaux propriétaires d'équipements de proximité, avec environ **80 % à 85 %** des installations publiques. La loi du 6 juillet 2000 consolide l'intérêt général du sport. Parallèlement, l'intercommunalité se développe et mutualise piscines, patinoires, bases de loisirs et complexes aquatiques, parfois via des délégations de service public.

3

Depuis les années 2010

Gouvernance territoriale intégrée. La loi MAPTAM (2014), puis la loi NOTRe (2015), redéfinissent les équilibres entre collectivités. La création de l'Agence nationale du Sport en 2019 institutionnalise un pilotage partagé entre l'État, les collectivités, le mouvement sportif et les acteurs économiques. L'ANS répartit une partie des crédits d'équipement et de haute performance, avec une orientation forte vers les équipements de proximité et la réduction des inégalités territoriales. Les conférences régionales du sport, les conférences des financeurs et les projets sportifs territoriaux structurent désormais le dialogue multi-acteurs.

Cette évolution traduit une tension durable entre l'impulsion de l'État et la réalité opérationnelle portée par les communes et intercommunalités, qui assurent l'entretien, la sécurité, les fluides, le gardiennage, l'animation des clubs et l'ouverture au public. Selon les territoires, une piscine municipale peut représenter un coût annuel de **250 000 € à 900 000 €**, ce qui montre que la gouvernance sportive est autant budgétaire qu'institutionnelle.

Pour les élus locaux, cette chronologie éclaire les responsabilités actuelles et les marges de décision. Les régions jouent un rôle croissant de planification, les départements restent présents sur les collèges, les sports de nature et la solidarité territoriale, tandis que les communes gardent la proximité avec les habitants. L'action sportive est ainsi passée d'une logique de rayonnement national à un levier de santé publique, de cohésion sociale et d'aménagement local.

Dans les territoires, cela se traduit par des arbitrages très concrets : rénovation de gymnases, mise aux normes d'accessibilité, modernisation des piscines, création d'équipements de proximité et optimisation des créneaux. Un équipement mal calibré peut entraîner un taux de sous-utilisation supérieur à **30 %**, alors qu'une mutualisation efficace permet souvent d'augmenter l'occupation de **15 % à 25 %**.

En pratique, l'élu local doit naviguer entre plusieurs niveaux d'intervention :

- le cadre national, qui fixe le Code du sport, les règles de sécurité et les obligations des ERP sportifs ;
- le niveau régional, qui porte une part croissante de la planification et du financement ;
- le niveau communal et intercommunal, décisif pour l'accès réel aux pratiques et le fonctionnement quotidien des équipements.

Cette complexité impose une approche plus stratégique : identifier les bons partenaires, sécuriser les montages juridiques et financiers, distinguer investissement et fonctionnement, formaliser les conventions d'usage et inscrire la politique sportive dans un schéma pluriannuel. L'enjeu est de transformer un empilement institutionnel en gouvernance lisible, coordonnée et efficace au service des habitants.

Une Compétence Partagée et Juridiquement Fragile

Le sport est, sur le plan juridique, une **compétence partagée** entre l'État, le mouvement sportif et les collectivités territoriales, sans compétence obligatoire et exclusive attribuée à un seul niveau de collectivité. Cette logique repose sur le **Code du sport**, les lois de décentralisation du **2 mars 1982**, la loi NOTRe du **7 août 2015** et la création de l'Agence nationale du Sport en **2019**.

En pratique, communes, EPCI, départements et régions interviennent selon leurs priorités : équipements, subventions, emploi sportif, sport-santé ou événements. Mais cette souplesse crée aussi une **fragilité structurelle** : le sport n'est pas une dépense légalement impérative. Une collectivité peut donc réduire sa politique sportive, sous réserve de l'intérêt public local et de l'équilibre budgétaire.

Les crédits sportifs restent souvent exposés aux arbitrages. Dans le bloc communal, ils représentent généralement **1 % à 4 % des dépenses de fonctionnement**. Une commune de 20 000 habitants peut y consacrer entre **150 000 € et 600 000 €** par an hors investissement ; un EPCI urbain peut porter des enveloppes de plusieurs millions d'euros pour des équipements structurants.

Pour l'élu, l'enjeu est aussi **politique, budgétaire et probatoire**. Il faut étayer les choix par des indicateurs : environ **17 millions** de licences et titres de participation, taux d'occupation des équipements, nombre d'heures d'animation, coût net par usager, retombées locales ou publics prioritaires. Cela permet de sécuriser les arbitrages face aux autres priorités publiques.

Cette fragilité ne signifie pas que le sport soit secondaire : il doit être **adossé à des finalités publiques stabilisées** comme la santé, l'éducation, la cohésion sociale, l'égalité femmes-hommes, l'inclusion et l'attractivité territoriale. Cela se traduit par des références au **PNNS 4 (2019-2024)**, au **Sport-Santé**, au **savoir-nager** et aux contrats de ville.

Les collectivités les plus solides documentent leurs choix : fréquentation des équipements, taux de remplissage, évolution des licenciés, coût de maintenance d'une piscine, impact des créneaux scolaires, part des subventions au sport féminin ou au parasport. Ces données permettent de passer d'une logique de dépense à une logique d'**investissement public territorial**, parfois intégrée à des plans pluriannuels de **2 M€ à 20 M€**.

Il faut enfin distinguer les rôles selon les niveaux de collectivité. La commune agit sur les équipements de proximité et les clubs ; l'intercommunalité porte souvent les piscines et les grands équipements ; le département intervient sur les collèges, les sports de nature et le parasport ; la région se concentre sur les lycées, la formation et les grands événements. Cette répartition impose une lecture fine des compétences et des cofinancements.

Pour les élus locaux, la méthode doit rester opérationnelle : **diagnostiquer les besoins, hiérarchiser les publics, fixer des objectifs mesurables, répartir les responsabilités et évaluer les résultats**. Les indicateurs utiles portent sur les pratiquants par âge, la féminisation des clubs, le coût des créneaux, les QPV touchés ou les bénéficiaires du **Pass'Sport**, fixé à **50 €**.

La robustesse d'une politique sportive dépend aussi d'outils de sécurisation : **conventions pluriannuelles d'objectifs**, conventions d'utilisation, chartes, délégations de service public, programmation pluriannuelle des investissements et suivi annuel d'indicateurs. Dans les collectivités les mieux organisées, ces outils s'accompagnent d'une revoyure régulière et d'un suivi des coûts complets.

En somme, la compétence partagée est à la fois une opportunité et un risque. Elle offre de la souplesse et permet de combiner plusieurs financeurs, mais elle exige une forte capacité de coordination, de traçabilité et de justification. Pour un élu local, l'enjeu est de **sécuriser politiquement, administrativement et juridiquement** la place du sport dans le projet territorial.

Points de vigilance juridiques

- Pas d'obligation légale d'investir dans le sport

Aucune disposition du Code du sport n'impose à une collectivité de créer ou de maintenir une politique sportive générale.
- Variable d'ajustement budgétaire fréquente

En période de tension financière, le sport est souvent traité comme une dépense modulable, avec des baisses de subventions ou d'entretien.
- Chevauchements de compétences entre échelons

Un même équipement peut relever de plusieurs logiques d'intervention : commune, EPCI, département, région et ANS.
- Risque de double financement ou de désengagement

Sans convention claire, un poste peut être financé deux fois ou rester non sécurisé si un partenaire se retire.
- Clarifier les rôles dans les CTAP et CRS

Ces instances servent à préciser qui fait quoi, avec quel calendrier et selon quel financement.



Répartition des Compétences par Échelon

En droit français, l'intervention des collectivités territoriales en matière sportive s'inscrit dans une logique de **compétence partagée** entre les communes, les EPCI, les départements, les régions, l'État et le mouvement sportif. Depuis la loi NOTRe du **7 août 2015**, le sport ne relève d'aucune compétence exclusive : le Code du sport et le CGCT posent un cadre souple, fondé sur l'initiative locale, le cofinancement et la coordination des acteurs.

Le tableau ci-dessous ne doit pas être lu comme une répartition figée, mais comme une **cartographie opérationnelle**. En pratique, une commune finance l'équipement de proximité, l'EPCI porte souvent une piscine ou un complexe structurant, le département soutient les collèges et les sports de nature, la région agit sur les lycées, la formation et les équipements d'intérêt régional, tandis que l'ANS intervient sur les projets structurants, le haut niveau et certaines priorités territoriales.

Pour un élu local, l'enjeu est donc de savoir **qui peut agir, qui peut financer et qui doit être associé**. Cette lecture est essentielle pour sécuriser un plan de financement, éviter les doublons et organiser les conventions d'objectifs, dans un contexte où les arbitrages budgétaires restent particulièrement sensibles.

Communes	Échelon de proximité par excellence, elles portent la plupart des équipements du quotidien : gymnases, terrains, dojos, piscines, stades, skateparks ou city-stades. Elles assurent l'entretien, les créneaux scolaires et associatifs, ainsi que les subventions aux clubs. Une commune de 15 000 à 30 000 habitants consacre souvent entre 200 000 € et 900 000 € par an au sport.
EPCI	Ils interviennent sur les équipements d'intérêt communautaire : piscines intercommunales, bases nautiques, grandes salles ou complexes omnisports. La compétence doit être définie dans les statuts. Un EPCI de 40 000 à 120 000 habitants peut porter un centre aquatique de 8 à 15 M€ , avec des charges annuelles pouvant dépasser 1,5 M€ .
Départements	Leur action se concentre sur les collèges, les sports de nature et les territoires ruraux. Ils élaborent les PDESI et soutiennent aussi les associations, les comités départementaux et parfois le sport-santé. Le sport représente souvent 1 % à 3 % de leur budget de fonctionnement, soit des enveloppes de 2 à 10 M€ selon les territoires.
Régions	Elles agissent sur les lycées, la formation et les filières sportives, ainsi que sur les grands équipements structurants. Elles coordonnent les CRS et les conférences des financeurs du sport. La rénovation d'un équipement de lycée peut aller de 500 000 € à 3 M€ , et un équipement structurant peut dépasser 10 M€ .
État / ANS	L'État fixe les orientations nationales, contrôle la sécurité et la réglementation, tandis que l' ANS finance une partie des projets locaux : quartiers prioritaires, sport féminin, sport-santé, parasport, équipements structurants. Une subvention peut aller de 10 000 € à 200 000 € , avec des taux d'intervention souvent compris entre 20 % et 50 % du coût éligible.

Au-delà de ces blocs, plusieurs zones de recouvrement doivent être traitées avec méthode : un même équipement peut relever de la commune, de l'EPCI, du département, de la région et de l'ANS. C'est particulièrement vrai pour les piscines, les grands gymnases, les bases nautiques ou les itinéraires de pleine nature, dont le coût peut aller de **1 M€ à plus de 20 M€**.

Il est donc recommandé de raisonner à trois niveaux : **compétence juridique** (qui peut agir), **capacité financière** (qui peut financer) et **cohérence territoriale** (qui doit être associé). Cette méthode permet de sécuriser les dossiers, d'anticiper les exigences des financeurs et de renforcer la robustesse politique et budgétaire des projets sportifs.

Analyse de la Demande sociale des Pratiques Sportives : les Villes sont-elles dans le Vrai ?

La demande sportive ne se réduit pas aux licenciés. En France, les licences sportives représentent environ **16 à 18 millions de pratiquants**, soit un socle important mais minoritaire au regard de l'ensemble des personnes qui déclarent pratiquer une activité physique ou sportive, régulièrement ou occasionnellement. Selon les enquêtes publiques et fédérales, la pratique concerne très largement les jeunes, les actifs et les seniors, avec des usages de plus en plus hybrides : encadrés en club, libres en extérieur, scolaires, santé, loisir, déplacement actif et pratique événementielle.

Pour un élu local, l'enjeu est donc d'arbitrer non pas entre "sport ou non-sport", mais entre **trois grands profils de demande** : les licenciés encadrés, les pratiquants autonomes et les publics éloignés ou intermittents. Cette segmentation est essentielle, car elle conditionne le type d'équipement, les horaires d'ouverture, les besoins en encadrement, la tarification, l'accessibilité et les cofinancements mobilisables.

Le cadre juridique rappelle cette logique de responsabilité partagée. Le **Code du sport** fixe les principes d'organisation et de sécurité de la pratique, tandis que la **loi NOTRe du 7 août 2015** a confirmé qu'en matière sportive il n'existe pas de compétence exclusive unique entre collectivités. Dans les faits, les communes, EPCI, départements, régions et l'**Agence nationale du Sport (ANS)** interviennent selon la nature du besoin, l'échelle du territoire et le degré de structuration du projet. Les **Projets Sportifs Territoriaux (PST)** constituent aujourd'hui un outil de convergence entre diagnostic, priorisation et financement.

1. Une demande plurielle, inégalement visible

Les politiques sportives locales commettent souvent une erreur de lecture : elles construisent l'offre à partir des seuls clubs affiliés. Or une part croissante de la population pratique hors licence, dans des formats souples et intermittents. Cette évolution est particulièrement nette sur les activités de marche active, course à pied, vélo utilitaire, fitness outdoor, yoga, musculation libre, tennis loisir, sports de raquette, escalade de loisir ou activités de pleine nature.

- **Pratique fédérée** : recherche de créneaux réguliers, d'équipements normés et d'encadrement.
- **Pratique libre** : besoin d'espaces ouverts, sécurisés, accessibles sans réservation et proches du domicile.
- **Pratique scolaire** : dépendance aux créneaux EPS, à l'UNSS et aux conventions d'occupation.
- **Pratique santé** : demande d'activités douces, régulières et adaptées aux prescriptions médicales.
- **Pratique de loisirs** : usage flexible, souvent en soirée, le week-end ou pendant les vacances.

Cette diversité explique pourquoi un équipement peut être saturé à certaines heures et sous-utilisé à d'autres. Par exemple, un **terrain synthétique communal** peut représenter un investissement de **700 000 € à 1,4 M€**, alors qu'un **plateau multisports de proximité** se situe plutôt entre **120 000 € et 250 000 €**. Sans analyse fine de la demande, la collectivité risque de financer un équipement surdimensionné alors qu'un usage de proximité, plus léger et plus polyvalent, aurait répondu au besoin réel.

2. Quelques ordres de grandeur utiles pour les élus

Les statistiques de pratique varient selon les sources, mais plusieurs tendances sont robustes : les jeunes sont les plus actifs, les actifs arbitrent fortement selon le temps disponible, et les seniors recherchent des activités moins intenses mais plus régulières. On peut retenir les ordres de grandeur suivants pour structurer un diagnostic local :

Tranche d'âge	Taux de pratique	Lecture opérationnelle
6-14 ans	85 % à 95 %	Pratique très majoritairement encadrée : école, clubs, structures municipales, multisports de proximité.
15-24 ans	70 % à 85 %	Montée des pratiques libres, du sport entre pairs, du fitness et des usages non affiliés.
25-59 ans	55 % à 75 %	Pratique contrainte par le temps, la mobilité et les horaires : créneaux matin, midi, soir et week-end.
60 ans et +	40 % à 60 %	Demande croissante pour la marche, le sport-santé, les activités douces et les espaces proches.

Autre point déterminant : la **pratique non licenciée représente souvent la majorité des usages de terrain** dès lors que l'on inclut la marche, la course, le vélo, les jeux libres, les espaces fitness, les parcours santé et les activités de plein air. Sur un territoire urbain, il n'est pas rare que **50 % à 70 % des usages observés** sur certains espaces extérieurs proviennent de publics non affiliés. Cela explique la montée en puissance des équipements ouverts et polyvalents.

3. Lire la demande selon l'âge, le temps et la mobilité

La demande sportive doit être analysée selon des critères concrets, car les besoins ne sont pas les mêmes selon les publics :

- **Les 11-17 ans** privilégient l'accessibilité piétonne, les fins d'après-midi et les espaces de jeu libres ou semi-encadrés.
- **Les 18-35 ans** utilisent davantage les créneaux matinaux, méridiens ou tardifs, avec une forte attente de flexibilité et de réservation numérique.
- **Les 36-59 ans** arbitrent entre contraintes professionnelles et pratique bien-être, avec une sensibilité forte à la proximité et au stationnement.
- **Les seniors** recherchent des activités régulières, peu intenses, sécurisées et socialisantes, souvent à moins de 10 à 15 minutes du domicile.

Dans un quartier prioritaire, la demande se concentre souvent sur les city-stades, les terrains de proximité, les activités libres et les créneaux du soir. En milieu rural, l'accès dépend davantage de la voiture, du transport scolaire, des mutualisations intercommunales et de la capacité associative locale. Dans une commune rurale de 2 000 à 5 000 habitants, l'absence d'équipement couvert oblige fréquemment à organiser la pratique dans des salles polyvalentes ou à mutualiser avec une commune voisine ou un EPCI.

Les réponses territoriales doivent alors intégrer des paramètres très concrets : **horaires, tarification, éclairage, gardiennage, sécurité, accessibilité PMR, mobilité douce** et **mixité d'usage**. Une salle des sports fermée à 18 h 30 n'a pas la même utilité qu'un équipement ouvert jusqu'à 22 h 00, surtout dans les villes-centres où les actifs ne peuvent pratiquer qu'en soirée.

4. Exemples d'équipements et coûts de référence

Les arbitrages doivent être construits à partir d'ordres de grandeur budgétaires crédibles. Quelques repères fréquemment rencontrés dans les collectivités françaises :

- **Plateau multisports de proximité** : 120 000 € à 250 000 €.
- **City-stade avec clôture et éclairage** : 180 000 € à 400 000 €.
- **Terrain synthétique communal** : 700 000 € à 1,4 M€.
- **Gymnase de taille intermédiaire** : 2 M€ à 5 M€ selon surface, performance énergétique et niveau d'équipement.
- **Centre aquatique intercommunal** : 8 M€ à 15 M€ pour un projet standard, avec des charges d'exploitation souvent élevées.
- **Base de plein air / nature** : 300 000 € à 2 M€ selon les aménagements, l'accueil et les connexions d'itinéraires.

Ces chiffres montrent qu'un bon diagnostic de la demande peut éviter des investissements mal calibrés. Par exemple, une commune périurbaine peut être tentée de financer un nouveau gymnase alors qu'un besoin immédiat porte surtout sur un plateau multisports, une piste d'athlétisme légère, des agrès de fitness ou une meilleure ouverture des équipements existants.

5. Méthodes de diagnostic territorial

Un diagnostic solide doit croiser des données quantitatives et qualitatives. Les meilleures pratiques observées dans les collectivités associent généralement :

- **les données de fréquentation** des équipements et des créneaux associatifs ;
- **des enquêtes habitants** sur les pratiques, les freins, les horaires et les mobilités ;
- **les remontées des clubs**, comités départementaux et fédérations ;
- **l'observation de terrain** sur les usages réels des city-stades, skateparks, parcours de santé et plateaux libres ;
- **les données INSEE et géographiques** : âge de la population, niveaux de revenus, temps de parcours, desserte en transport, équipements existants ;
- **les comparaisons intercommunales** pour vérifier les ratios d'équipements et les écarts de service.

Dans les territoires les plus structurés, ce travail débouche sur un **schéma directeur des équipements sportifs**, un **observatoire local de la pratique** et des **tableaux de bord partagés**. Les collectivités qui disposent d'une vision pluriannuelle peuvent mieux décider entre **renovation, extension, mutualisation, réaffectation** ou, dans certains cas, **fermeture partielle** d'un site sous-utilisé.

6. Outils de pilotage et cadre de financement

Le pilotage local de la demande s'inscrit dans un ensemble d'outils institutionnels complémentaires : le **Code du sport** pour le cadre réglementaire, la **loi NOTRe** pour l'organisation territoriale, l'**ANS** pour les financements et priorités nationales, et les **PST** pour structurer l'action à l'échelle locale. Les priorités les plus fréquemment soutenues concernent :

- le **sport-santé** ;
- le **sport féminin** ;
- le **parasport** ;
- la **politique de la ville** ;
- la **ruralité** ;
- l'accès des **jeunes** à la pratique ;
- les **équipements structurants** et les projets à fort effet levier.

Dans une commune ou un EPCI, ces leviers se traduisent souvent par des **conventions pluriannuelles avec les clubs**, des **conventions d'occupation scolaire**, une meilleure coordination avec l'**Éducation nationale** pour les créneaux EPS et UNSS, ainsi qu'un suivi fin des taux d'occupation. Une ville moyenne peut par exemple organiser un planning annuel distinguant les créneaux scolaires, associatifs, libre accès et événementiels afin d'augmenter le taux d'utilisation sans créer de nouvel équipement.

7. Une approche opérationnelle pour décider

Pour les élus, la bonne méthode consiste à croiser trois niveaux de lecture :

1. **La demande réelle** : qui pratique, où, quand, à quelle fréquence et avec quelles contraintes.
2. **La capacité de l'offre** : quels équipements existent, avec quels horaires, quels coûts et quelle qualité d'usage.
3. **La cohérence territoriale** : quels publics sont mal servis, quels sites sont redondants et quels investissements ont un effet levier.

Cette approche permet de mieux dialoguer avec les clubs, les établissements scolaires, les associations, les habitants non affiliés et les financeurs. Elle aide aussi à objectiver les décisions politiques : maintenir un équipement, le rénover, le mutualiser, l'ouvrir davantage ou orienter l'investissement vers une solution plus légère et plus réactive. En matière sportive, la qualité du diagnostic conditionne directement la qualité de la décision publique.

Les Trois Visages de la Pratique Sportive



Pratique libre non encadrée

-52 % DES PRATIQUANTS

La pratique libre non encadrée représente environ **un pratiquant sur deux**. Elle concerne surtout le running, la marche active, le vélo, la natation libre, les sports urbains et le fitness en extérieur, avec des variations selon l'âge, le sexe et le territoire.

Ces usagers mobilisent largement l'espace public : parcs, berges, voies vertes, plateaux multisports, stades ouverts, chemins ruraux et itinéraires cyclables. Ils restent souvent **sous-captés par les outils fondés sur les licences**, alors qu'ils pèsent fortement dans la fréquentation réelle.

Pour les élus, l'enjeu est d'observer les usages réels : comptages, enquêtes flash, flux piétons et cyclables, retours des services de terrain. Des villes comme **Strasbourg, Nantes** ou **Bordeaux** ont montré l'intérêt d'espaces de pratique en libre accès, souvent à coût d'exploitation maîtrisé.



Pratique encadrée marchande

-22 % DES PRATIQUANTS

Ce segment regroupe fitness, yoga, pilates, coaching, studios privés et offres bien-être. Il progresse dans les métropoles et les villes moyennes, avec des investissements privés souvent compris entre **0,8 et 2,5 M€** pour une salle de fitness.

Cette croissance traduit de nouvelles attentes : horaires élargis, réservation digitale, souplesse d'abonnement, qualité des vestiaires et expérience utilisateur. Dans des villes comme **Lille, Lyon** ou **Montpellier**, elle illustre une demande plus individualisée et plus servicielle.

Pour la collectivité, ce segment est un **signal de marché** utile. Il invite à reprendre certains standards du privé tout en garantissant l'**équité d'accès** dans les quartiers prioritaires, les communes rurales et les territoires peu denses, où l'offre commerciale reste limitée ou coûteuse.

Au-delà de ces trois catégories, l'enjeu politique est de **mieux objectiver les pratiques réelles** pour ajuster l'offre publique. Une commune qui raisonne seulement en licences ou en créneaux clubs risque de sous-estimer les besoins en espaces libres, en équipements de proximité et en services souples.

Une lecture fondée sur la fréquentation, la diversité des publics et les rythmes d'usage permet au contraire de sécuriser les arbitrages budgétaires et d'anticiper les besoins en maintenance, éclairage, nettoyage et surveillance.

Cette approche doit s'appuyer sur des **observatoires locaux du sport**, des enquêtes de fréquentation, des bilans d'occupation des équipements et des concertations avec les associations. C'est à cette condition que l'investissement sportif devient un levier durable d'attractivité, de cohésion sociale et de soutenabilité financière.

- Observer les usages réels des espaces sportifs par comptages horaires, capteurs et relevés de terrain
- Différencier les attentes selon les publics, les horaires, les saisons et les territoires
- Concevoir des équipements complémentaires plutôt que strictement spécialisés
- Arbitrer les budgets à partir des pratiques observées et des coûts d'exploitation

En pratique, les collectivités les plus avancées croisent données fédérales, retours d'usagers, statistiques de réservation et expertise de terrain pour hiérarchiser leurs investissements et adapter leurs horaires d'ouverture.



Pratique licenciée en club

-26 % DES PRATIQUANTS

La pratique en club reste structurante, mais elle ne concerne plus qu'une **minorité des pratiquants**. Elle concentre les disciplines fédérales majeures et organise l'encadrement, la formation, la compétition et la vie associative locale.

Les clubs demeurent essentiels dans les communes : ils structurent les jeunes, animent les quartiers et occupent une part importante du patrimoine sportif. L'enjeu n'est donc pas de les opposer aux autres pratiques, mais d'organiser leur **cohabitation fonctionnelle**.

Cela suppose des créneaux transparents, des conventions conformes au **CGCT**, des règlements clairs et une articulation avec les besoins scolaires et de santé. Une commune qui subventionne un club à hauteur de **25 000 à 80 000 euros** doit aussi maîtriser ses charges d'équipement, parfois supérieures à **150 000 euros** par an.

Le Pilotage par la DATA : Objectiver les Décisions

Face à la mutation des pratiques sportives, l'intuition ne suffit plus pour arbitrer les investissements devant un conseil municipal, un bureau communautaire ou une commission permanente. Des outils comme **AnalyseDataSport** permettent de comparer un territoire à des référentiels nationaux, d'identifier les écarts d'équipement et de modéliser les besoins à partir d'indicateurs objectivés : taux de pratique, densité d'équipements, temps d'accès, taux d'occupation, vétusté et coûts de fonctionnement.

Cette logique s'inscrit dans le cadre du **Code du sport** et de la **loi n° 2022-296 du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France**. Elle rejoint aussi les priorités de l'Agence nationale du sport (ANS), qui cible les territoires carencés, les quartiers prioritaires et les zones rurales.

Concrètement, elle fait passer d'une logique de demande ponctuelle à une logique d'**observation partagée** : qui pratique, à quelle fréquence, à quelles heures, et avec quel niveau de saturation ? Cela permet de hiérarchiser les choix entre remise à niveau, extension capacitaire, création d'usage libre ou mutualisation intercommunale, sur la base de données comparables.

La data ne remplace pas le dialogue politique, mais elle l'outille. Un élu disposant d'indicateurs consolidés, d'une cartographie des usages et d'une estimation des coûts d'exploitation négocie avec davantage de solidité.

En pratique, cela renforce la crédibilité du projet auprès de la préfecture, du département, de l'ANS, des fédérations, des CAF, des ARS et des partenaires associatifs. Les hypothèses deviennent plus lisibles : nombre de pratiquants potentiels, capacité d'accueil, coût complet annuel, taux d'occupation cible et reste à charge.

Trois référentiels de besoins théoriques

Besoins scolaires

Calculés à partir des effectifs, des horaires d'EPS et des contraintes d'occupation. Un collège de **600 élèves** peut générer **12 à 18 heures** hebdomadaires de gymnase ; un lycée de **900 élèves**, **18 à 24 heures**.

Ils servent à anticiper les tensions de créneaux, surtout entre **novembre et mars**, et à repérer les secteurs où l'accès aux équipements couverts devient critique.

Besoins clubs

Définis selon le nombre de licenciés, la structure disciplinaire locale et les besoins d'entraînement ou de compétition. Une commune avec **420 licenciés** peut créer une pression de **30 à 40 heures** hebdomadaires sur un complexe unique.

Ils aident à répartir les créneaux, objectiver la saturation et repérer les blocages : taux d'occupation de **85 %**, conflits horaires ou éloignement de plus de **15 minutes**.

Capacité aquatique

Analyse des **m² de plan d'eau par habitant**, du taux de fréquentation, des lignes d'eau et des amplitudes d'ouverture. Un ratio courant se situe autour de **0,03 à 0,05 m² par habitant**.

Une piscine de **25 mètres** avec **6 lignes d'eau** peut vite être saturée si elle cumule scolaires, clubs et apprentissage de la nage.

Ces trois référentiels ne donnent pas une réponse automatique ; ils fournissent un cadre commun pour construire un arbitrage et l'adapter aux capacités financières, aux obligations de service public et au schéma directeur patrimonial.

Ils peuvent être complétés par des analyses fines : distance domicile-équipement, taux de non-recours, disponibilité des transports, vétusté, coûts énergétiques, consommation d'eau ou taux de mutualisation entre école, club et pratique libre. Plus la lecture est croisée, plus la décision publique devient robuste.



Moyens consacrés au sport

Données 2024–2025

En France, les collectivités territoriales sont le **premier financeur public du sport**. En 2024, leurs dépenses directes atteignent en moyenne **167 € par habitant**, avec de forts écarts selon la strate, la densité, le parc d'équipements et la jeunesse de la population. Les communes et intercommunalités portent l'essentiel des dépenses de proximité, tandis que les départements et les régions financent davantage les collèges, les équipements structurants et les dispositifs de rayonnement.

Ces crédits s'inscrivent dans le cadre du **Code du sport**, de la **loi n° 2000-627 du 6 juillet 2000**, de la **comptabilité publique** et de la **nomenclature budgétaire M57**. Ils se répartissent entre le fonctionnement – énergie, maintenance, personnels, contrats – et l'investissement – rénovation lourde, accessibilité, désamiantage, réfection des bassins, LED ou création d'équipements de proximité.

La comparaison utile porte autant sur le niveau de dépense que sur sa structure. Une commune de 20 000 habitants peut consacrer entre **90 € et 180 € par habitant** selon l'état du patrimoine, tandis qu'une intercommunalité gérant un centre aquatique ou un complexe multi-sports dépasse souvent **220 € par habitant**. À l'inverse, une commune périurbaine sans équipement lourd peut rester sous **60 € par habitant**, avec un service plus limité.

L'enjeu principal est la **logique d'allocation** : maintenir l'existant, arbitrer entre dépenses contraintes et choix politiques, puis hiérarchiser les priorités entre patrimoine, nouveaux usages et besoins sociaux. Les dépenses contraintes concernent notamment les fluides, l'entretien, la sécurité et les contrôles réglementaires. Les dépenses discrétionnaires traduisent des choix explicites : créneaux pour le sport scolaire, la pratique féminine, le handisport, le parasport, le soutien aux associations ou les équipements intercommunaux.

Dans un contexte de hausse des coûts de l'énergie et des matériaux, les charges d'exploitation des équipements chauffés ont augmenté de **15 % à 35 %** entre 2021 et 2024, notamment pour les piscines et les patinoires. Cela oblige de nombreuses collectivités à reprogrammer des rénovations, à revoir les amplitudes d'ouverture ou à renégocier certains marchés.

Cette approche permet de répondre à trois questions essentielles :

- Quelles dépenses sont indispensables pour garantir la continuité du service public ?
- Quelles marges existent pour réorienter les crédits vers le sport scolaire, la pratique féminine, le sport santé ou l'accessibilité ?
- Quels investissements auront le plus d'impact social, éducatif et sanitaire à moyen terme ?

Pour comparer utilement sa collectivité, il faut croiser plusieurs indicateurs : budget sport par habitant, par licencié, coût d'exploitation par m² utile, taux d'occupation des salles ou part des dépenses énergétiques. Les écarts observés peuvent traduire une sous-dotation ou, au contraire, une politique sportive déjà structurée et mutualisée.

Plusieurs dispositifs renforcent cette lecture : **ANS**, **DSIL**, **DETR**, contrats de relance et de transition écologique, programmes de rénovation énergétique et obligations d'accessibilité des ERP. Des villes comme **Grenoble**, **Rennes**, **Angers** ou **Brest** combinent déjà sobriété énergétique, réhabilitation des gymnases et diversification des usages pour contenir les coûts tout en maintenant l'offre.

Enfin, les moyens consacrés au sport doivent être lus à l'aune des autres politiques publiques : éducation, santé, jeunesse, cohésion sociale, aménagement du territoire et attractivité. Depuis l'héritage des Jeux de Paris 2024 et la montée en puissance du **sport-santé**, une lecture budgétaire rigoureuse, appuyée sur des coûts complets et des indicateurs d'usage, devient indispensable pour construire une stratégie sportive crédible et soutenable.



Répartition des Dépenses par Échelon Territorial

Lecture stratégique

Le **bloc communal** – communes et EPCI – concentre **150 € par habitant** sur les **167 €** de dépense publique locale moyenne consacrée au sport, soit près de **89,8 %** de l'effort financier territorial. Rapportée à l'échelle nationale, cette moyenne correspond à un ordre de grandeur d'environ **10,1 milliards d'euros**.

Cette prédominance s'inscrit pleinement dans le cadre juridique français : les communes assurent l'entretien et l'exploitation des équipements sportifs de proximité, tandis que les EPCI mutualisent souvent les équipements structurants. Les départements et les régions jouent davantage un rôle de **co-financeurs stratégiques**, notamment pour les collèges, les lycées, les équipements à rayonnement supracommunal et les projets d'intérêt territorial.

Dans les faits, les dépenses les plus lourdes se concentrent au niveau du bloc communal : fonctionnement des piscines, maintenance des gymnases, fluides, nettoyage, créneaux associatifs, rénovation énergétique. Sur un gymnase chauffé au gaz, la dépense énergétique peut atteindre **25 000 à 40 000 € par an** ; une piscine publique moyenne mobilise souvent **150 000 à 300 000 €** de charges annuelles hors personnel technique.

La lecture stratégique doit aussi distinguer **fonctionnement** et **investissement**. Dans de nombreuses collectivités, le sport se répartit entre **60 à 70 %** de fonctionnement courant et **30 à 40 %** d'investissement. Une rénovation de plateau sportif peut coûter **250 000 à 600 000 €**, tandis qu'un projet lourd atteint rapidement **2 à 8 M€**.

Les choix les plus sensibles portent donc sur l'ouverture de créneaux, la tarification sociale, l'accessibilité, la sécurité, la rénovation thermique et la mutualisation intercommunale. Une piscine en délégation de service public peut, par exemple, supporter un déficit d'exploitation de **200 000 à 500 000 € par an**.

Cette répartition de financement soulève enfin une vraie question de soutenabilité budgétaire. Avec la hausse des coûts de construction – souvent de **+15 à +25 %** depuis 2021 sur certains lots techniques –, les outils de programmation pluriannuelle, les audits et les schémas directeurs deviennent essentiels pour hiérarchiser les opérations et mobiliser les cofinancements.

- Priorité à la proximité pour les pratiques du quotidien, le sport scolaire et les publics jeunes.
- Mutualisation intercommunale pour les équipements coûteux ou spécialisés : piscines, dojos, pistes, salles spécialisées.
- Co-financement départemental et régional pour les projets structurants, avec des aides souvent comprises entre **10 % et 40 %**.
- Arbitrage permanent entre entretien du patrimoine, mise en conformité et création de nouvelles capacités.

Pour les élus, l'enjeu n'est pas seulement de constater les montants, mais de les traduire en priorités opérationnelles selon la densité, la population jeune, le taux de pratique et les distances d'accès.



Détail des Dépenses par Type d'Équipement

Pour les communes de plus de 3 500 habitants, la ventilation des dépenses par catégorie d'équipement éclaire les arbitrages entre **dépenses de fonctionnement** et **dépenses d'investissement**, dans un cadre marqué par le CGCT, le Code du sport et les règles de sécurité des ERP.

Dans la pratique, les élus pilotent des enveloppes très concrètes : un équipement sportif communal de taille moyenne peut représenter **12 à 35 € par habitant** en fonctionnement, selon le niveau de service et la présence d'équipements énergivores. Côté investissement, les besoins sont plus ponctuels mais souvent lourds : remplacement de chaudière, rénovation des vestiaires, mise en accessibilité au titre de la loi du **11 février 2005**, sécurisation des clôtures ou reprise des éclairages.

Cette grille de lecture est d'autant plus essentielle que les fluides augmentent, que les marchés publics sont sous tension et que les obligations de performance énergétique issues du **décret tertiaire du 23 juillet 2019** s'imposent progressivement. Dans un gymnase des années 1980, les charges sont souvent dominées par le chauffage et la maintenance de sécurité ; sur un stade de plein air, le fonctionnement est plus modéré, mais les reprises de drainage, de tribunes ou de réseaux peuvent alourdir fortement l'investissement.

Pour les élus locaux, l'enjeu est donc d'objectiver les choix en matière d'**accessibilité**, de **qualité d'usage**, de **continuité de service** et d'**équité territoriale**. Les schémas directeurs des équipements sportifs et les audits énergétiques permettent de hiérarchiser les sites à réhabiliter, les équipements à mutualiser et les créneaux sous-utilisés.



Les **salles de sport et gymnases** arrivent en tête avec **37 € par habitant** au total, dont **18 €** en fonctionnement et **19 €** en investissement. Cette quasi-parité traduit la vétusté d'une partie du parc et la nécessité de financer des rénovations lourdes : toiture, acoustique, LED, électricité, désenfumage, accessibilité ou ventilation.

Les **piscines** présentent un profil différent : **11 € par habitant** en fonctionnement contre **6 €** en investissement. Leur coût d'exploitation reste élevé (énergie, traitement de l'eau, surveillance, maintenance), ce qui justifie souvent des mutualisations à l'échelle intercommunale ou des rénovations lourdes avec **l'Agence nationale du sport**.

Les **stades** occupent une position intermédiaire avec **9 €** en fonctionnement et **14 €** en investissement. Les dépenses portent surtout sur l'éclairage, le drainage, les revêtements, les vestiaires et les dispositifs de sécurité. Les opérations peuvent rapidement atteindre **300 000 à 1,2 M€**.

Les **autres équipements** totalisent **18 € par habitant**, répartis entre **8 €** de fonctionnement et **10 €** d'investissement. Cette catégorie regroupe des réalités très diverses – dojos, skateparks, city-stades, salles spécialisées ou équipements de proximité – et doit être interprétée à partir des usages réels.

Les **manifestations sportives** représentent **5 € par habitant** en fonctionnement et **0 €** en investissement. Il s'agit de dépenses d'animation, de logistique, de sécurité ou de soutien aux associations, avec des budgets souvent compris entre **10 000 et 60 000 €** par an.

Au total, cette répartition aide les élus à préparer le **débat d'orientation budgétaire**, à prioriser les investissements et à arbitrer entre entretien du patrimoine, mise aux normes, mutualisation intercommunale et création de nouveaux équipements. Elle rappelle que la soutenabilité dépend autant du coût initial que du coût global de possession : énergie, maintenance, conformité et continuité d'exploitation.

Ressources Humaines du Sport Territorial

Le "capital humain" du sport

46 220

Emplois territoriaux

Agents exerçant un métier sportif dans les collectivités locales françaises : ETAPS, opérateurs et adjoints techniques, ainsi que les cadres en charge des politiques sportives.

2 410

Directeurs de sport

Directeurs et responsables des services des sports dans les communes, EPCI, départements et régions, avec un rôle clé dans l'arbitrage budgétaire et la transversalité.

17 000

Filière sportive spécifique

Agents de la filière sportive territoriale, dont 12 500 titulaires et près de 4 500 contractuels, selon les besoins saisonniers et les tensions de recrutement.



Les ressources humaines constituent un **actif stratégique** souvent sous-valorisé dans les politiques sportives locales. Les quelque **46 000 agents** du sport territorial représentent à la fois une capacité opérationnelle et un levier d'animation, de médiation sociale et de proximité.

La filière est encadrée par le **décret n° 92-364 du 1er avril 1992**, le **décret n° 2011-605 du 30 mai 2011**, le **Code général des collectivités territoriales** et le **Code du sport**. S'y ajoutent les obligations de qualification, de surveillance et de sécurité applicables aux équipements et aux activités.

Dans les faits, les services des sports assurent l'accueil du public, l'encadrement, l'entretien, la sécurité, la relation aux associations et la coordination des temps scolaires et périscolaires. Ils se situent souvent à l'interface de l'éducation, de la santé publique, de la politique de la ville et de l'attractivité territoriale.

La **GPEC** doit intégrer la montée en compétences numériques, les nouvelles pratiques et la réorganisation des services. La **loi n° 2019-828 du 6 août 2019** a renforcé le recours aux contractuels, mais aussi la nécessité de mieux gérer les parcours, les remplacements et l'attractivité des métiers.

Les collectivités font face à des tensions de recrutement sur les agents d'exploitation aquatique, les chefs de bassin, les éducateurs qualifiés en natation ou les responsables d'équipements polyvalents. Dans ce contexte, le positionnement du directeur des sports dans l'organigramme reste déterminant pour la lisibilité de la stratégie.

Cette position conditionne aussi la capacité à dialoguer avec les autres directions : finances, RH, éducation, urbanisme, santé ou cohésion sociale. Plus le sport est reconnu comme une politique transversale, plus il pèse dans les arbitrages, la programmation des équipements et les dispositifs comme le **PEDT**, le **contrat de ville** ou le **savoir-nager**.

- Structurer une cartographie des métiers et compétences du service des sports.
- Définir des parcours de formation adaptés aux évolutions des pratiques sportives.
- Renforcer la transversalité avec les politiques éducatives, sociales et sanitaires.
- Valoriser le rôle managérial du directeur des sports dans l'organigramme.
- Anticiper les remplacements et les besoins en recrutement à moyen terme.

Investir dans les ressources humaines du sport, c'est consolider une capacité d'action au service des habitants, des associations et des clubs, tout en sécurisant l'ouverture des équipements et la continuité du service.

Gestion du Patrimoine Sportif

Avec **75 % des équipements sportifs ouverts au public** relevant du bloc communal, soit environ **170 000 à 190 000 équipements**, les communes et intercommunalités assument l'essentiel de la charge patrimoniale du sport en France. Ce parc est très hétérogène : gymnases, piscines, stades, dojos, salles spécialisées, terrains synthétiques, courts de tennis et équipements de proximité. Une part importante a plus de 30 ans, ce qui accroît les besoins en maintenance, en rénovation énergétique et en mise en conformité.

La gestion du patrimoine sportif s'inscrit dans un cadre juridique exigeant : **Code général des collectivités territoriales**, **Code du sport**, commande publique, **Code de la construction et de l'habitation**, accessibilité issue de la **loi n° 2005-102 du 11 février 2005**, sécurité incendie, hygiène et contrôles périodiques. Pour les piscines, s'ajoutent la qualité de l'eau, la ventilation et les dispositifs anti-noyade. Pour les terrains sportifs, la conformité aux règlements fédéraux conditionne souvent l'homologation.

Les collectivités doivent arbitrer entre maintien, rénovation, reconstruction ou mutualisation, en s'appuyant sur des schémas directeurs, des audits énergétiques, des diagnostics techniques et des analyses en coût global. L'enjeu est de passer d'une logique de réparation à une véritable gestion d'actifs, fondée sur l'état du bâti, la fréquentation, l'intérêt sportif et les coûts d'exploitation.

Les montants engagés sont élevés : la rénovation énergétique d'un gymnase peut aller de **400 000 à 1,5 million d'euros**, et la réhabilitation lourde d'une piscine publique dépasse fréquemment **5 à 12 millions d'euros**. Pour financer ces opérations, les collectivités mobilisent souvent la **DSIL**, la **DETR**, le **Fonds vert**, le plan **5000 équipements de proximité** et l'**Agence nationale du sport**.

Dans un contexte de hausse des coûts de l'énergie, l'exploitation devient un enjeu majeur. Piscines et gymnases figurent parmi les bâtiments publics les plus énergivores. Les collectivités agissent sur le relamping LED, la régulation du chauffage, l'isolation, la récupération de chaleur, la GTB et l'optimisation des horaires, dans le cadre notamment du **décret tertiaire**.

Une gestion performante du patrimoine sportif repose sur cinq priorités :

- connaître précisément l'état du parc grâce aux inventaires, audits et diagnostics ;
- hiérarchiser les investissements selon l'intérêt sportif, social et territorial ;
- réduire les coûts d'exploitation par la maintenance préventive et la télégestion ;
- anticiper les mises aux normes ERP, PMR, incendie et environnementales ;
- adapter les équipements aux usages scolaires, associatifs et grand public.

Le patrimoine sportif ne se limite pas aux bâtiments : sols, vestiaires, tribunes, réseaux techniques, éclairages, clôtures et espaces extérieurs conditionnent eux aussi la continuité d'exploitation. Le remplacement d'un revêtement synthétique, la reprise d'un accès PMR ou la mise à niveau du désenfumage peuvent devenir décisifs.

Pour les élus locaux, la vraie question est donc : *quel niveau de service public garantir, à quel coût, et sur quels équipements concentrer l'effort ?* C'est ce qui fonde les stratégies de mutualisation, les conventions d'usage avec les associations, la programmation pluriannuelle des travaux et la priorisation selon des critères objectifs.



Inventaire National des Équipements Sportifs

Gymnases & Salles de sport

Environ **18 500 équipements** sont recensés sur le territoire, pour près de **15 millions de m²** de surface couverte. En moyenne, cela représente **1,6 gymnase pour 10 000 habitants**, avec de fortes disparités territoriales.

Ils constituent le socle du sport de proximité : EPS, entraînements associatifs, compétitions et pratique libre. Leur polyvalence exige une gestion rigoureuse des plannings, des contrôles et de la maintenance.

Une part importante du parc a été construite entre **1965 et 1995**, ce qui accroît les besoins en accessibilité, isolation thermique, sécurité incendie et rénovation des équipements techniques.

Les collectivités mobilisent le **Code du sport**, le **Code de la construction et de l'habitation**, la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 et le **décret tertiaire** pour programmer audits, rénovations ou reconstructions.

Des villes comme **Lyon, Rennes** ou **Bordeaux Métropole** ont engagé des plans associant rénovation thermique, accessibilité et diversification des usages.

Piscines publiques

Le parc aquatique public représente environ **1,6 million de m² de plan d'eau**, dont seulement **50 %** sont accessibles toute l'année.

Le coût annuel de fonctionnement d'un centre aquatique intercommunal se situe fréquemment entre **800 000 € et 2,5 M€**, selon la taille, l'énergie et l'intensité d'usage.

La piscine demeure un équipement stratégique pour l'apprentissage de la nage, l'aisance aquatique, la prévention des noyades et les activités scolaires.

Le cadre juridique mobilise le **Code du sport**, les règles d'hygiène et de surveillance, ainsi que les exigences d'accessibilité et de sécurité des ERP de type **X**.

Les schémas directeurs aquatiques se multiplient : **Nantes Métropole, Clermont Auvergne Métropole, Saint-Étienne Métropole**, ou encore des communes comme **Biarritz** et **La Rochelle**.

Terrains de grands jeux

41 810 terrains de football, rugby et hockey sont recensés, soit environ **3,5 m² par habitant**.

Ces terrains sont essentiels à la vie associative, au sport scolaire et à l'inclusion par le sport. Dans les villes, ils subissent souvent une forte pression foncière et une utilisation intensive.

Les arbitrages portent sur le maintien des surfaces naturelles, le passage au synthétique, l'éclairage LED et l'amélioration du drainage, dans le respect des normes fédérales et des exigences environnementales.

Dans plusieurs territoires, des conventions de mutualisation des créneaux ont été mises en place, par exemple avec **Grand Poitiers, Angers Loire Métropole** ou **Valence Romans Agglo**.

Un terrain synthétique peut représenter un investissement de **600 000 € à 1,2 M€**, hors éclairage et aménagements périphériques.

Ces chiffres masquent d'importantes disparités territoriales. Les zones rurales peuvent manquer d'équipements structurants, tandis que les zones urbaines et périurbaines font face à une saturation chronique des créneaux.

L'enjeu n'est pas seulement quantitatif, mais aussi géographique, fonctionnel et patrimonial : âge du bâti, état technique, coût de fonctionnement, taux d'occupation, accessibilité et consommation énergétique doivent guider la décision.

Les collectivités s'appuient pour cela sur des schémas directeurs, des audits énergétiques, des diagnostics d'accessibilité et des programmes pluriannuels d'investissement, avec des financements mêlant parfois **DSIL, DETR**, fonds régionaux, aides départementales et subventions de l'Agence nationale du sport.

La logique à retenir est celle d'un pilotage patrimonial : hiérarchiser les interventions selon le coût global, l'utilité sociale et la couverture territoriale ; mutualiser lorsque c'est pertinent ; et inscrire les choix dans une stratégie de long terme compatible avec les contraintes réglementaires et les usages réels.

Aide à la Décision : Investir ou Rénover ?

Chaque projet d'équipement sportif engage une collectivité sur un cycle de vie long, généralement de **20 à 50 ans**. Dans la plupart des opérations publiques, le coût initial ne représente qu'environ **25 à 40 %** du coût global actualisé ; le reste provient surtout de l'exploitation, des fluides, de la maintenance, des mises en conformité et de l'obsolescence. La décision doit donc s'appuyer sur une **analyse en coût global**, en cohérence avec les exigences de sobriété foncière et énergétique, notamment celles de la **loi n° 2021-1104 du 22 août 2021**.

Pour les élus locaux, l'enjeu consiste à répondre aux besoins du territoire tout en maîtrisant la trajectoire budgétaire. Un gymnase, une piscine ou un terrain synthétique peut soutenir les politiques scolaires, associatives et de santé publique ; à l'inverse, un projet mal calibré peut générer des charges fixes élevées et une sous-utilisation durable. À titre d'exemple, une piscine intercommunale de 25 mètres peut représenter **400 000 à 900 000 €** de charges annuelles, tandis qu'un gymnase de proximité peut nécessiter **50 000 à 150 000 €** par an hors grosses réparations.

Dès l'amont, il faut intégrer les coûts de maintenance, de fluides, de personnel, de mise aux normes, d'assurance, de remplacement des composants et d'accessibilité. Le cadre réglementaire mobilise notamment le **Code du sport**, le **Code de la construction et de l'habitation**, la **loi n° 2005-102 du 11 février 2005** et le **décret tertiaire (décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019)**. La décision doit aussi tenir compte du maillage territorial, des créneaux scolaires, des associations et des capacités de transport.



1) MODÈLE ÉCONOMIQUE

Investissement initial vs coûts d'exploitation sur 30 ans, amortissement, financement.



2) MODE DE GESTION

Régie directe (contrôle total, coût collectivité) vs délégation (opérateur privé, risque partagé).



3) ADÉQUATION AUX BESOINS

3) ADÉQUATION MENTS

Analyse de la demande réelle, éviter le surdimensionnement, anticiper les mutations.



4) DURABILITÉ

Performance énergétique, réduction de l'empreinte carbone, adaptation aux normes futures.

Sur le plan opérationnel, quatre questions structurent l'arbitrage : quelle fréquentation à **5, 10 et 20 ans** ? Quel niveau de recettes est réaliste ? Quelles charges incompressibles pèseront sur le budget ? Quelles mutualisations sont possibles avec le scolaire, les associations, les communes voisines ou l'EPCI ? Dans plusieurs départements, les contrats de territoire et schémas du sport servent précisément à hiérarchiser rénovation lourde, extension et construction neuve.

La comparaison entre scénarios est déterminante : réhabiliter pour prolonger la durée de vie de **15 à 20 ans**, construire un équipement neuf plus sobre, ou phaser le projet pour lisser l'effort financier. Les collectivités les plus structurées s'appuient sur une grille multicritères : coût global actualisé, taux d'occupation, niveau de service, performance énergétique, compatibilité urbanistique et possibilités de financement (**DETR, DSIL, fonds vert**, Agence nationale du sport, région, département). La décision la plus robuste repose sur des données objectivées et une vision patrimoniale de long terme.

Un équipement surdimensionné ou mal positionné devient vite un actif déficitaire. À l'inverse, un équipement calibré sur des usages documentés peut atteindre un taux d'occupation supérieur à **70 %** et limiter les corrections futures. La donnée et l'ingénierie patrimoniale sont les meilleurs garde-fous.

Cette vigilance est d'autant plus importante que les pratiques évoluent : montée des usages libres, exigences accrues en confort thermique, accessibilité PMR, vestiaires mutualisables, sobriété énergétique et flexibilité d'usage. Un projet pertinent aujourd'hui doit rester adaptable demain, d'où l'intérêt des études d'opportunité, de la programmation fonctionnelle et technique préalable et de l'AMO en coût global, désormais privilégiées dans de nombreuses communes et intercommunalités.

Choisir le Bon Mode de Gestion

Le choix du mode de gestion conditionne la qualité du service, la maîtrise politique, la répartition des risques et la soutenabilité budgétaire du projet. Dans le sport territorial, l'écart de coût complet entre une régie et une gestion déléguée peut atteindre **10 à 25 %**, selon la taille de l'équipement, sa technicité et son niveau de fréquentation. La décision doit donc s'appuyer sur un diagnostic précis : superficie, usages, maintenance, recettes attendues et objectifs de politique sportive.

Régie directe

La collectivité exploite l'équipement avec ses agents, sous son autorité. **Avantages** : contrôle des tarifs, des horaires et des priorités d'usage, forte réactivité, intégration dans le projet éducatif ou social.

Contraintes : masse salariale plus lourde, gestion RH plus rigide, responsabilité intégrale des résultats.

Cette solution est pertinente pour les équipements stratégiques ou de proximité, notamment lorsqu'ils servent le scolaire, les associations ou les politiques de santé et d'inclusion. Elle est souvent retenue lorsque le taux de remplissage dépasse **70 %** sur les plages utiles ou lorsque la collectivité dispose d'un service des sports structuré.

- Adaptée aux équipements très structurants, avec plus de **150 000 à 250 000 entrées par an**
- Permet une réactivité forte sur le planning, la sécurité et l'entretien
- Exige une organisation interne solide et des compétences techniques durables

Exemple : une piscine intercommunale de 25 mètres, un gymnase central ou un complexe multisports très fréquenté peuvent relever de la régie directe lorsque la maîtrise du service prime sur la logique commerciale.

Délégation de service public

Un opérateur privé ou associatif exploite l'équipement à ses risques et périls, dans le cadre du Code de la commande publique. **Avantages** : expertise d'exploitation, transfert partiel du risque, capacité d'investissement et optimisation commerciale.

Contraintes : contrôle indirect, complexité juridique et financière, besoin d'un suivi contractuel exigeant.

La DSP est adaptée aux équipements à savoir-faire spécifique ou à forte part de recettes propres, pouvant représenter **30 à 60 %** du budget d'exploitation. Elle peut aussi sécuriser une ouverture élargie, par exemple **7 jours sur 7**, en soirée.

- Utile pour des équipements à vocation mixte : public, scolaire, loisir et événementiel
- Nécessite un cahier des charges précis et des indicateurs mesurables
- Demande une vigilance sur l'accessibilité financière et la continuité du service public

Le contrat doit prévoir des pénalités, des clauses de révision et des obligations de reporting. Des collectivités comme Nice, Toulouse ou Nantes y recourent pour des centres aquatiques ou des équipements de loisirs lorsque l'objectif est de conjuguer service public, maîtrise du risque et attractivité.

Gestion associative ou fédérale

Une association sportive, une ligue ou un comité peut gérer l'équipement via une convention adaptée. **Avantages** : ancrage local, mobilisation du bénévolat, coûts de structure réduits, proximité avec les pratiquants. **Contraintes** : fragilité financière, dépendance aux bénévoles, besoin d'un suivi rigoureux des obligations comptables et de sécurité.

Ce mode convient surtout aux équipements de proximité, spécialisés ou fortement fédéraux. Il est particulièrement pertinent pour des sites recevant moins de **30 000 à 50 000 passages annuels**, si la gouvernance est solide.

- Convient aux équipements de niche ou à forte identité fédérale
- Favorise l'engagement des bénévoles et des pratiquants
- Requiert un accompagnement juridique, financier et assurantiel

Exemple : un club house, une salle spécialisée ou un équipement dédié à une pratique précise peuvent être confiés à une structure associative lorsque celle-ci dispose de la capacité d'exploitation nécessaire.

Il n'existe pas de "bon" mode de gestion universel : il existe un mode adapté au projet, au territoire et au niveau de risque acceptable. La comparaison doit porter sur le coût global sur 10 à 30 ans, la souplesse de fonctionnement, la robustesse juridique, la capacité d'investissement et la qualité du pilotage des ressources humaines. Une commune de 8 000 habitants et une métropole n'ont pas les mêmes marges de manœuvre.

Pour sécuriser la décision, il est recommandé d'associer dès l'amont les services techniques, juridiques et financiers, ainsi que les utilisateurs potentiels : clubs, écoles, centres de loisirs et partenaires intercommunaux. Une étude d'exploitation, un prévisionnel de charges sur 20 ans et un scénario de sensibilité en cas de baisse de fréquentation de **15 à 20 %** permettent de prendre une décision plus robuste.

Relations avec le Mouvement Sportif

Le soutien aux clubs sportifs locaux demeure le **socle historique, politique et territorial** de l'action sportive communale. En France, on compte **plus de 330 000** associations sportives et **plus de 16 millions de licenciés**. Les clubs jouent un rôle majeur dans la sociabilisation, la détection des talents, la prévention de la sédentarité et l'animation des quartiers, surtout dans les communes de moins de 20 000 habitants.

La relation entre collectivités et clubs s'est fortement formalisée. Le cadre juridique repose notamment sur la **loi du 1er juillet 1901**, le **CGCT**, le **Code du sport** et, selon les cas, les règles de la commande publique. La distinction entre **subvention** et **achat de prestation** est essentielle : la première finance une initiative d'intérêt général portée par l'association ; la seconde relève d'un contrat soumis à mise en concurrence lorsque les conditions légales sont réunies.

Pour les élus, l'enjeu consiste à construire un partenariat durable et juridiquement robuste autour de l'**intérêt général local**, de l'**accompagnement à la pratique**, du **sport-santé**, de la **formation des jeunes** ou de la **performance**. À titre indicatif, une commune de 15 000 habitants peut attribuer une subvention annuelle de **8 000 à 25 000 €**, la compléter par une mise à disposition de créneau en gymnase valorisée entre **1 500 et 6 000 € par an**, et formaliser un projet spécifique par une convention d'objectifs. En revanche, lorsque le club agit comme opérateur de prestations identifiables, il faut vérifier si le montage relève encore de la subvention ou d'un achat public.

Les clubs sont aussi un relais de proximité irremplaçable : accueil dès **6 ans**, continuité entre temps scolaire et associatif, intégration des nouveaux habitants et ouverture aux publics éloignés de la pratique. Un club de football, de handball ou d'athlétisme peut ainsi regrouper **150 à 400 licenciés**, proposer **2 à 4** séances d'initiation hebdomadaires, intervenir dans les écoles et participer à des projets cofinancés par l'Agence nationale du Sport, le département ou la CAF.

Le soutien doit s'inscrire dans un dialogue structuré, avec conventions écrites, objectifs mesurables et bilans annuels. Les collectivités ont intérêt à suivre quelques indicateurs simples : jeunes bénéficiaires, féminisation, diversification des publics, actions hors les murs, participation aux événements intercommunaux. Les conventions les plus abouties prévoient un calendrier de versement, des justificatifs normalisés et une clause de restitution partielle en cas de non-réalisation des engagements.

Dans ce chapitre, nous examinerons les principaux leviers de soutien au mouvement sportif local, les précautions juridiques à respecter et les bonnes pratiques pour concilier proximité avec les clubs, équité entre les associations et sécurité administrative. Les expériences les plus solides montrent qu'une politique sportive efficace repose sur des règles explicites, un dialogue régulier et une traçabilité complète des financements publics.

- Articuler soutien financier, mise à disposition d'équipements et accompagnement des projets dans un cadre juridiquement qualifié : subvention, convention d'objectifs ou commande publique selon la relation réelle
- Garantir la transparence des critères d'attribution, des montants alloués et de la traçabilité des aides publiques, notamment entre clubs d'une même discipline
- Adapter le niveau de formalisation au montant et aux objectifs : simple délibération pour de faibles aides, convention écrite au-delà de **23 000 €**, convention pluriannuelle pour les structures stratégiques
- Préserver la relation de confiance avec les clubs tout en sécurisant les décisions de la collectivité par des critères objectifs et des bilans d'activité annuels

Les Formes Juridiques du Soutien



Subvention

La subvention est un **concours financier public** accordé à une association pour une action d'intérêt général, sans contrepartie directe. Elle est encadrée notamment par la **loi n° 2000-321 du 12 avril 2000** et, au-delà de **23 000 €**, par l'obligation de convention prévue par le **décret n° 2001-495 du 6 juin 2001**. Dans le sport, elle finance principalement le fonctionnement, un projet de développement, l'inclusion ou une manifestation ouverte au public.

Concrètement, une commune de 12 000 habitants peut verser **8 000 € à 25 000 €** à un club pour soutenir la formation des jeunes, le sport féminin ou le sport-santé. Des conventions pluriannuelles d'objectifs de **1 à 3 ans** permettent de fixer des indicateurs simples : nombre de licenciés, séances réalisées, actions scolaires, mixité ou encadrement diplômé.

La vigilance porte sur la qualification juridique : la subvention doit financer une initiative librement portée par l'association, sans besoin précisément défini par la collectivité. Pour limiter le risque de requalification, il convient de formaliser les critères, de demander un **compte rendu financier** et un bilan d'activité, et d'associer, si besoin, une convention d'objectifs.



Marché public ou DSP

Lorsque le club exécute une prestation répondant à un besoin propre de la collectivité – gestion d'un équipement, animation périscolaire, encadrement d'activités, billetterie – le bon régime est en principe le **marché public** ou, si le risque d'exploitation est transféré, la **DSP**. Dans un marché, la collectivité paie un prix ; dans une DSP, le délégataire se rémunère sur l'exploitation du service.

Exemple : une commune peut confier pour **3 ans** l'exploitation d'une école de voile via DSP, ou acheter **120 heures** d'intervention sportive par an pour un dispositif "savoir nager" via marché public. En 2024, les seuils de publicité et de mise en concurrence dépassent notamment **221 000 € HT** pour de nombreux marchés de services.

Une mauvaise qualification expose à un **risque de requalification contentieuse** et à un contrôle défavorable. Il faut donc vérifier trois points : besoin défini par la collectivité, existence ou non d'une contrepartie directe, mode de rémunération du club.



Soutien indirect

Le soutien indirect comprend la **mise à disposition de locaux ou d'équipements**, le prêt de matériel, la mise à disposition de personnels, la tarification préférentielle ou la prise en charge de fluides et de charges de fonctionnement. À titre indicatif, la location équivalente d'une salle multisports peut représenter **25 € à 80 € de l'heure**, soit **1 800 € à 5 700 €** par saison pour 2 heures hebdomadaires sur 36 semaines.

Cette aide inclut aussi l'entretien des pelouses, le chauffage des vestiaires, le prêt de barrières ou de chapiteaux et la mobilisation d'agents techniques. Pour apprécier l'effort public global, il faut consolider aides directes et indirectes : une commune qui verse **15 000 €** de subventions et supporte **40 000 €** de charges d'équipement consacre en réalité **55 000 €** au soutien du club.

Ce soutien doit être encadré par des **conventions d'occupation**, des conventions de mise à disposition ou des règlements d'équipements. Les collectivités doivent aussi garantir l'égalité de traitement entre associations utilisatrices et valoriser comptablement ces aides pour mieux piloter leurs arbitrages.

Structurer une Politique Sportive Territoriale

La construction d'une politique sportive locale cohérente ne repose pas sur de simples intentions générales, mais sur une organisation claire autour de **quatre niveaux de décision interdépendants** – politique, stratégique, tactique et opérationnel – formalisés dans les documents de pilotage, les organigrammes et les conventions avec les partenaires. Cette clarification est essentielle dans un contexte de compétence partagée, de traçabilité budgétaire renforcée et d'interventions croisées entre communes, EPCI, départements, régions, établissements publics et mouvement sportif.

Sur le plan juridique, cette structuration s'inscrit dans le cadre du **Code du sport**, du **Code général des collectivités territoriales**, ainsi que des règles applicables aux subventions, aux marchés publics et aux DSP. Dans les communes de plus de **3 500 habitants**, les subventions aux associations doivent être retracées dans les documents budgétaires ; au-delà de **23 000 €**, une convention d'objectifs est en pratique requise. Les collectivités doivent également intégrer la loi **n° 2000-321 du 12 avril 2000** et, lorsqu'il existe une rémunération en contrepartie d'un service, le **Code de la commande publique**.

Pour les élus locaux, l'enjeu est double : garantir une action sportive lisible pour les habitants et construire un cadre de pilotage capable d'aligner les moyens sur les priorités territoriales. Plus la chaîne décisionnelle est formalisée, plus la politique sportive gagne en continuité, en sécurité juridique et en efficacité budgétaire. Dans les collectivités structurées, ce cadre s'adosse souvent à un **Projet Sportif Territorial**, à un schéma directeur des équipements ou à une feuille de route sport-santé/sport pour tous.

1

Niveau Opérationnel

Mise en œuvre des actions, gestion quotidienne des équipements, animation sportive de proximité et **suivi d'indicateurs de service** : fréquentation, occupation des créneaux, heures d'ouverture, délai de traitement, satisfaction et incidents techniques.

À ce niveau, les services traduisent les orientations en actes : ouverture des équipements, coordination des associations, encadrement des interventions, maintenance courante et traitement des aléas. Le pilotage peut intégrer des obligations réglementaires spécifiques : contrôle des ERP, registres de sécurité, normes d'hygiène et de sécurité des piscines, vérifications périodiques.

2

Niveau Tactique

Choix des **modes de gestion** (régie, DSP, marché public, convention d'occupation, gestion associative), calibration des équipes, subventions, appels à projets et critères d'attribution.

Le niveau tactique transforme les objectifs en organisations adaptées. Il s'agit d'arbitrer entre souplesse de gestion, maîtrise des coûts, sécurité juridique et innovation. Par exemple, une piscine intercommunale peut être exploitée en régie avec 12 à 18 agents, tandis qu'un complexe nautique plus lourd peut relever d'une DSP de **6 à 8 ans**.

Les arbitrages portent aussi sur la répartition entre équipements en régie et délégués, la participation des usagers et les aides ciblées : **sport-santé**, savoir-nager, pratique féminine, parasport, insertion par le sport ou quartiers prioritaires. La distinction entre subvention et commande publique reste déterminante pour éviter toute requalification.

3

Niveau Stratégique

Élaboration des **programmes d'actions**, coordination des partenaires institutionnels et construction d'un Projet Sportif Territorial avec l'ANS, l'État, les conférences territoriales du sport et les commissions régionales.

Le niveau stratégique organise la cohérence d'ensemble. Il traduit les priorités politiques en axes de développement : accès à la pratique, réduction des inégalités territoriales, soutien associatif, santé, féminisation, parasport et rayonnement par les événements. Il s'inscrit souvent dans un cycle de **3 à 6 ans** cohérent avec le mandat municipal.

Cette étape permet aussi de mobiliser les dispositifs nationaux et régionaux : **Plan 5000 équipements**, crédits ANS, dispositif des **générations 2024**, contrats de ville, appels à projets et cofinancements croisés. Dans certaines intercommunalités, elle prend la forme d'un schéma intercommunal des équipements sportifs avec plan de rénovation et hiérarchisation des investissements.

4

Niveau Politique

Définition des **grandes orientations** par les élus : vision, priorités, allocation des ressources, arbitrages budgétaires et place du sport dans le projet de territoire.

Ce niveau relève de la responsabilité démocratique des élus. Il fixe le cap : sport comme levier de santé, d'inclusion, de cohésion sociale, d'attractivité ou de rayonnement. Ces choix orientent durablement les investissements, la politique tarifaire et les relations avec les clubs. Ils peuvent se traduire par une rénovation de gymnase à **1,2 M€**, un terrain synthétique à **650 000 €** ou un soutien annuel de **150 000 €** au tissu associatif.

Les décisions politiques sont d'autant plus solides qu'elles s'appuient sur un diagnostic partagé, des données de fréquentation et une lecture fine des besoins. Elles se matérialisent dans une délibération cadre, un budget primitif, une convention pluriannuelle d'objectifs ou un schéma directeur des équipements.

En pratique, ces quatre niveaux fonctionnent ensemble et doivent être réajustés selon l'évolution du territoire, les usages sportifs, les contraintes de maintenance, la hausse des coûts de l'énergie et les objectifs de transition écologique. Une gouvernance bien structurée permet de sécuriser les décisions, de mieux dialoguer avec les partenaires et de renforcer la lisibilité de l'action publique, notamment lorsque la collectivité gère entre **10 et 50 équipements sportifs** et plusieurs dizaines d'associations utilisatrices.

Pour les élus locaux, cette organisation offre un cadre simple pour passer de l'intention à l'action : décider des priorités, choisir les modalités de mise en œuvre, piloter les programmes et mesurer les résultats. C'est une condition essentielle pour construire une politique sportive durable, crédible et adaptée aux besoins du territoire.

Le Projet Sportif Territorial (PST)

Pourquoi un PST ?

Le **Projet Sportif Territorial (PST)** est l'outil de référence pour formaliser une stratégie sportive pluriannuelle, hiérarchiser les investissements et sécuriser les cofinancements. Il s'inscrit dans les orientations de l'**Agence nationale du Sport**, créée par la loi du **1er août 2019**, et relie les priorités de la commune, de l'intercommunalité, du département ou de la région aux dispositifs nationaux, notamment les appels à projets de l'ANS, les plans « 5 000 équipements sportifs de proximité » et l'*héritage des Jeux de Paris 2024*.

Un PST solide repose sur un **diagnostic territorial** : offre et demande, cartographie des équipements, taux d'occupation, vétusté, accessibilité PMR, pratiques licenciées et autonomes, zones de sous-équipement et flux de fréquentation. Il s'appuie sur plusieurs sources : RES, fédérations, SIRENE, INSEE, observatoires régionaux du sport, enquêtes usagers et retours des services techniques.

Pour les élus, le PST est aussi un instrument de cohérence politique : il aligne les objectifs sportifs avec la santé, l'éducation, la jeunesse, la cohésion sociale, l'urbanisme et la transition écologique. Il permet de prioriser les opérations, de phaser les investissements sur **3 à 6 ans** et de mieux intégrer le sport dans le projet de territoire.

Il constitue enfin un support de dialogue avec les partenaires. Grâce à des objectifs quantifiés et à une trajectoire d'évaluation, il renforce la crédibilité des demandes de financement, notamment auprès de l'ANS, de la DSIL ou de la DETR. Une commune de **12 000 habitants** peut ainsi justifier la réhabilitation d'un plateau multisports à **480 000 € HT**. Le PST devient alors un outil d'aide à la décision et de négociation avec les ligues, comités et clubs.

- Clarifier les priorités sportives du territoire avec 3 à 5 axes stratégiques et des indicateurs annuels.
- Identifier les besoins des pratiquants, des clubs et des publics éloignés de la pratique, notamment les femmes, les 11-17 ans et les habitants des QPV.
- Structurer une feuille de route réaliste et évaluée dans le temps, sur **24 à 72 mois**.
- Faciliter la mobilisation des partenaires financiers et techniques : ANS, départements, régions, CAF, bailleurs sociaux.



Un PST efficace n'est pas figé : il doit pouvoir être révisé à mi-mandat, actualisé lors des évolutions majeures du parc d'équipements et recalibré selon les transformations des pratiques sportives. Sa réussite repose sur une méthode rigoureuse, une gouvernance claire et une capacité à tenir le cap malgré les contraintes budgétaires et administratives. Bien construit, il devient un véritable outil de performance publique, utile à la contractualisation, à la recherche de subventions et à la lisibilité de l'action locale.

Les étapes clés

1 Diagnostic territorial

Analyse des données, cartographie des équipements, recensement des pratiques et repérage des fragilités.

Cette étape croise les indicateurs clés : licences pour 1 000 habitants, distance au premier équipement, créneaux disponibles, saturation des gymnases, état du patrimoine, consommation énergétique, accessibilité PMR et répartition par bassin de vie. Elle permet aussi d'anticiper les pratiques émergentes : padel, basket 3x3, sport-santé ou fitness de plein air.

2 Concertation des acteurs

Consultation des clubs, associations, usagers libres, partenaires institutionnels et acteurs économiques.

La concertation doit être structurée : réunions thématiques, ateliers, entretiens, questionnaires et échanges avec les commissions locales. Les collectivités avancées associent aussi maisons sport-santé, écoles, services de prévention, bailleurs et entreprises. Cette phase aide à faire émerger des besoins partagés et à identifier les sujets sensibles : créneaux, coûts d'exploitation, mutualisation ou articulation sport scolaire/sport fédéral.

3 Définition des priorités

Arbitrage politique sur les publics cibles, les disciplines et les équipements à prioriser.

Les priorités doivent être hiérarchisées, mesurables et compatibles avec les capacités financières. Elles peuvent concerner la féminisation des pratiques, la lutte contre la sédentarité, l'accès au savoir-nager, la rénovation des piscines, le maintien des clubs formateurs ou les équipements de proximité. Beaucoup de collectivités retiennent **4 à 6 objectifs prioritaires** avec des indicateurs précis.

4 Plan d'actions et évaluation

Déclinaison des actions avec calendrier, financement et indicateurs de suivi.

Le plan doit préciser, pour chaque mesure, le porteur, le coût, les sources de financement, les échéances et les critères d'évaluation. Il peut intégrer, par exemple, la rénovation d'un complexe sportif à **1,2 M€**, la création de deux city-stades à **180 000 €** l'unité, ou un dispositif sport-santé. Un tableau de bord semestriel ou annuel avec **8 à 12 indicateurs** permet d'ajuster le PST en fonction des résultats et du contexte.

Synthèse Stratégique : Les Clés de l'Action

L'élu local qui souhaite faire du sport une politique publique transformatrice dispose d'un cadre d'action clair : compétence sportive des collectivités, cofinancements, ingénierie territoriale et dispositifs nationaux structurants tels que le **plan 5 000 équipements sportifs (2022-2026)**, les **Contrats de relance et de transition écologique**, les aides de l'**Agence nationale du sport (ANS)** et les conventions liées à l'**héritage des Jeux de Paris 2024**. La réussite repose surtout sur la **cohérence du projet politique**, la **capacité de pilotage interservices** et une **gouvernance partenariale** solide.

Le sport doit être pensé comme une politique publique intégrée, en lien avec la santé, l'éducation, la prévention, l'inclusion sociale, l'égalité femmes-hommes, la mobilité et l'attractivité territoriale. Bien structuré, il améliore la fréquentation des équipements, la pratique licenciée et libre, l'accès des publics prioritaires et la vitalité des centralités urbaines ou rurales.

Il devient ainsi un levier de transformation locale : activité physique des habitants, lien social, dynamisme des clubs et aménagement équilibré du territoire. L'OMS estime qu'une activité physique régulière réduit de **20 à 30 %** le risque de mortalité prématurée ; cet argument soutient les choix en faveur des équipements de proximité, des maisons sport-santé et des créneaux scolaires et périscolaires. L'enjeu pour l'élu est de traduire cette ambition en priorités hiérarchisées et en résultats mesurables.

Objectiver par la data

S'appuyer sur les données territoriales permet de sortir d'un pilotage à l'intuition : occupation des équipements, répartition des licenciés, pratique libre, non-recours, besoins des publics féminins, seniors, scolaires, étudiants et personnes handicapées, ainsi que données INSEE. Le diagnostic aide à hiérarchiser les investissements : rénovation d'un gymnase saturé, création d'un terrain multisports ou soutien à la pratique libre.

Variables souvent mobilisées dans les PST : taux de remplissage des créneaux en soirée, distance moyenne d'accès aux équipements (à minutes à pied selon la densité), part des équipements accessibles aux PMR, évolution des licenciés, heures d'occupation scolaire, coût de fonctionnement au m², mutualisation entre communes.

Penser 360°

Intégrer le sport dans l'ensemble des politiques locales : urbanisme, santé, éducation, développement économique, transition écologique, mobilité et aménagement. Il s'inscrit aussi dans les PEdT, les contrats de ville, les plans climat et les stratégies de revitalisation.

Concrètement : cheminements piétons sécurisés, cours d'école actives, mutualisation de plateaux sportifs, parcours de santé dans les parcs, ou dispositifs de **sport sur ordonnance**. Des villes comme **Strasbourg**, **Angers** ou **Grenoble** montrent qu'un aménagement bien pensé peut accroître la pratique sans multiplier les équipements lourds.

Sécuriser juridiquement

Formaliser les relations avec le mouvement sportif et sécuriser conventions, subventions, DSP et marchés. Le cadre repose notamment sur le **CGCT**, le **Code du sport**, le **Code de la commande publique** et la loi **NOTRe**.

La sécurisation passe par la clarification des responsabilités, la vérification des aides publiques, la rédaction de conventions d'objectifs avec les clubs et l'anticipation des contraintes d'ERP, d'accessibilité et d'assurances. Les collectivités les plus structurées s'appuient sur des juristes spécialisés pour fiabiliser les montages et limiter les contentieux.

Valoriser l'investissement

Communiquer sur le retour sur investissement social du sport : selon plusieurs études, **1€ investi dans la prévention par l'activité physique peut générer jusqu'à 13€ d'économies sociales et sanitaires**. Ce ratio reste un ordre de grandeur, dépendant du public, de l'usage et de l'ingénierie de projet.

Au-delà du volet financier, il faut mettre en avant la baisse potentielle des dépenses de santé, la réduction de l'isolement, l'amélioration du climat scolaire, la dynamisation des commerces et l'image d'un territoire actif. C'est un argument fort pour intégrer le sport aux stratégies de revitalisation, notamment **Petites villes de demain** et **Action cœur de ville**.

Le sport n'est pas une dépense : c'est un investissement public dans la cohésion sociale, la santé des habitants et la compétitivité territoriale. L'élu qui l'intègre à sa stratégie de mandat en fait un levier durable de développement local, à condition de fixer des objectifs opérationnels, de sécuriser les montages juridiques et de mesurer les effets sur le terrain.

La méthode doit suivre : feuille de route pluriannuelle, gouvernance resserrée, programmation à l'échelle du mandat et évaluation régulière par indicateurs partagés. Ainsi, le sport devient un marqueur fort de l'action publique locale, au même titre que l'éducation, la santé ou l'aménagement du territoire.



LES ÉLUS LOCAUX FACE AU DONNÉES QUANTITATIVES PRODUITES PAR LE SPORT

Glossaire

Ville Sportive 360°

Approche intégrée de l’action publique locale qui inscrit le sport dans l’ensemble des politiques de la collectivité : santé, urbanisme, éducation, mobilité, cohésion sociale, prévention, attractivité économique et transition écologique. Elle vise à faire du sport un outil de pilotage territorial, et non un simple poste d’animation.

Elle s’appuie sur les compétences des communes et des EPCI, les leviers du Code du sport et du CGCT, ainsi que sur les dynamiques de la Stratégie nationale sport-santé 2025-2030 et de l’Agence nationale du sport. L’objectif est d’agir sur la sédentarité, le lien social, l’accès à la pratique et l’amélioration du cadre de vie.

Concrètement, cela peut prendre la forme d’un schéma directeur des équipements, de cheminements actifs, de cours d’école ouvertes, de sport sur ordonnance ou de projets associant clubs, écoles et maisons sport-santé.

Projet Sportif Territorial (PST)

Feuille de route stratégique qui définit, à l’échelle d’un territoire, les priorités sportives, les publics cibles, les équipements à créer ou à consolider, les besoins d’encadrement et les objectifs à moyen terme.

Utile lorsque l’offre résulte d’un empilement de décisions ponctuelles, il permet de hiérarchiser les investissements, de clarifier les rôles entre communes et EPCI et de donner de la lisibilité aux clubs comme aux habitants.

Sa méthode repose sur trois étapes : diagnostic territorial, concertation avec le mouvement sportif et arbitrage politique. Les indicateurs clés restent le taux d’occupation des équipements, la part des créneaux par usage, la distance d’accès et la pratique des filles et des femmes.

Compétence partagée

Principe selon lequel plusieurs niveaux de collectivités peuvent intervenir dans le sport sans monopole exclusif. En pratique, un gymnase, un club ou une politique sport-santé mobilisent souvent commune, EPCI, département, région, ARS et associations.

Cette notion évite les blocages liés à une lecture trop rigide des compétences. Elle suppose de formaliser des conventions, de clarifier les maîtres d’ouvrage et de répartir les charges. Dans les territoires ruraux ou périurbains, la mutualisation peut réduire les coûts de 15 % à 30 % tout en améliorant l’usage.

Régie directe

Mode de gestion dans lequel la collectivité exploite elle-même un équipement sportif avec ses propres moyens. Elle permet un contrôle fort sur les tarifs, les horaires et la programmation, mais exige une capacité de gestion équivalente à celle d’un opérateur spécialisé.

Ce mode est adapté aux équipements dont la collectivité souhaite maîtriser étroitement la vocation de service public : piscines, patinoires, bases nautiques ou gymnases à forte dimension scolaire et associative.

En contrepartie, il suppose une ingénierie interne robuste : recrutement, maintenance, sécurité, achats, énergie, travaux et conformité réglementaire. Les coûts cachés sont souvent sous-estimés, notamment sur l’entretien lourd et les consommations énergétiques.

Délégation de Service Public (DSP)

Contrat par lequel une collectivité confie la gestion d’un service public sportif à un opérateur, qui se rémunère substantiellement sur l’exploitation. La DSP transfère une part significative du risque d’exploitation, ce qui la distingue d’un marché public.

Elle concerne souvent les centres aquatiques, patinoires, bases de loisirs ou grandes salles sportives. Elle est choisie lorsque l’équipement exige un savoir-faire spécifique, une politique commerciale ou une expertise technique pointue.

Le contrat doit fixer les objectifs d’accessibilité sociale, les amplitudes horaires, les performances énergétiques, les tarifs et les indicateurs de qualité. Bien cadrée, une DSP peut stabiliser l’exploitation sur 8 à 12 ans.

Rentabilité sociale du sport

Valeur créée par le sport au-delà des résultats économiques immédiats : santé publique, prévention, lien social, insertion, éducation, bénévolat et image du territoire.

Cette approche permet de dépasser une lecture budgétaire stricte. Les effets indirects peuvent être importants : baisse de la sédentarité, amélioration de la santé, réduction de l’isolement ou soutien à la réussite éducative. Dans plusieurs analyses, 1 € investi dans l’activité physique peut produire entre 3 € et 6 € de bénéfices socio-économiques.

Pour un décideur local, l’enjeu est d’objectiver ces retombées : fréquentation, pratique régulière, séances sport-santé, participation féminine, satisfaction des usagers et effets sur l’attractivité du territoire.

Mouvement sportif

Ensemble des acteurs associatifs, fédéraux et bénévoles qui structurent la pratique sportive en France : clubs, comités, ligues, fédérations, éducateurs et arbitres.

Ce maillage est essentiel pour capter les besoins, organiser la pratique et faire vivre les équipements. Il constitue un partenaire clé pour l’animation territoriale, la cohésion sociale et les actions éducatives.

La relation demande de la méthode : conventionnement clair, critères de soutien objectifs, dialogue régulier et reconnaissance du bénévolat. Le tissu sportif délivre plus de 16 millions de licences chaque année.

Équipement sportif

Infrastructure dédiée à la pratique, à l’enseignement ou à l’organisation d’activités sportives : gymnase, stade, piscine, dojo, terrain, salle spécialisée ou aire de pratique libre.

Un équipement doit être pensé selon les usages, les flux, les coûts d’exploitation, la mutualisation et son insertion dans le territoire. Un équipement bien situé peut augmenter le taux de remplissage de 10 % à 25 %.

Les arbitrages portent sur les besoins actuels et futurs, la capacité de financement, l’accessibilité PMR, la performance énergétique et l’évolutivité technique.

Subvention

Aide financière accordée par une collectivité à une association, un club ou une structure d’intérêt général pour soutenir une action présentant un intérêt local.

Dans le sport, elle finance surtout le fonctionnement des clubs, l’emploi d’éducateurs, les projets de développement, les événements ou les actions à finalité éducative et sociale.

Elle doit être liée à des objectifs clairs, à des critères transparents et à des indicateurs de résultat : nombre de licenciés, publics touchés, actions inclusives, féminisation ou animation locale.

Convention d’objectifs

Document contractuel qui encadre l’attribution d’une subvention en précisant les objectifs, les engagements du bénéficiaire, les indicateurs de suivi et les modalités d’évaluation.

Elle formalise la relation entre la collectivité et son partenaire sportif. Elle est utile pour sécuriser l’usage des fonds publics, notamment pour des aides significatives, et pour éviter les reconductions automatiques.

Bien rédigée, elle facilite le dialogue de gestion et le bilan des actions. Elle peut aussi intégrer des clauses sur la gouvernance, la prévention des conflits d’intérêts et la reprise des matériels financés.

Mise à disposition

Modalité par laquelle un équipement, un créneau, un local ou du matériel est confié à un club ou à une association pour une durée et des conditions définies.

Elle permet de faciliter l’accès à des ressources utiles à la pratique tout en organisant les responsabilités, l’entretien et les règles de réservation.

Elle suppose un arbitrage précis entre usages associatifs, scolaires, périscolaires et accès libre, surtout quand la demande est supérieure à l’offre.

Fédération sportive

Structure nationale agréée qui organise, réglemente et développe une discipline sportive : règles, licences, formation, compétitions et coordination territoriale.

Elle est un interlocuteur central pour les collectivités lorsqu’elles souhaitent faire évoluer une discipline, anticiper les besoins en équipements ou structurer un projet de territoire.

Le dialogue avec la fédération aide à anticiper les besoins en encadrement, matériel homologué et créneaux d’utilisation.

Ligue régionale

Représentation territoriale d’une fédération à l’échelle régionale. Elle coordonne le développement sportif, les compétitions et la formation.

Elle joue un rôle d’interface entre le niveau national et le niveau local et peut aider à structurer des projets d’envergure ou à mutualiser des ressources.

Pour les élus, elle constitue un point d’entrée utile lorsqu’un projet dépasse le périmètre communal ou concerne plusieurs sites de pratique.

Comité départemental

Échelon territorial intermédiaire d’une fédération, chargé d’animer la discipline au niveau du département.

Il connaît bien les réalités locales, les contraintes de déplacement et les besoins d’animation. Cette proximité en fait un allié utile pour les élus, notamment dans les zones rurales ou périurbaines.

Il peut contribuer à la détection des besoins, à la formation des dirigeants bénévoles et à la mise en lien avec les dispositifs d’aide.

CNDS (Centre National pour le Développement du Sport)

Ancien dispositif national de financement du sport, créé en 2006, longtemps mobilisé pour soutenir les équipements, la pratique, l’emploi sportif et la structuration associative.

Il a été remplacé dans ses logiques par l’Agence nationale du sport et ses dispositifs déconcentrés, mais son héritage reste important pour comprendre la politique de financement du sport.

Cette référence rappelle l’importance de monter des dossiers solides et de suivre les calendriers d’appels à projets. Les cofinancements peuvent représenter 20 % à 40 % du coût total selon les dispositifs.

Agenda 2030 du sport

Référence d’action qui inscrit le sport dans la logique des objectifs de développement durable à l’horizon 2030, en lien avec l’égalité, l’inclusion, la santé et la transition écologique.

Elle invite les collectivités à articuler le sport avec les mobilités actives, la sobriété énergétique, la rénovation du patrimoine sportif, l’accès des femmes et des filles et la pratique dans les quartiers prioritaires.

Elle offre un cadre de cohérence utile pour relier le sport aux autres politiques publiques et aux documents stratégiques locaux.

Diagnostic territorial

Analyse préalable visant à objectiver les besoins, les pratiques, les publics, les équipements, les flux et les ressources disponibles.

Il permet d’éviter des décisions fondées sur des perceptions fragmentaires, de repérer les zones sous-équipées et de mesurer les usages. C’est souvent le point de départ d’un schéma directeur, d’un PST ou d’une convention territoriale.

Un bon diagnostic s’appuie sur des données quantitatives, des entretiens de terrain, des observations et des ateliers participatifs. Il mobilise par exemple la densité d’équipements, le temps d’accès moyen et le taux de pratique licenciée.






Pilotage par la data

Méthode de gouvernance fondée sur des indicateurs fiables, actualisés et partageables pour suivre les usages, mesurer les résultats et ajuster les décisions.

Dans le sport, il peut concerner la fréquentation des équipements, les taux de remplissage, la diversité des publics, les coûts de fonctionnement ou les retombées sociales.






L’enjeu est de disposer d’un nombre restreint d’indicateurs robustes, utiles à la décision et partagés avec les services et les élus.

Bibliographie thématique – Politiques sportives locales

-  1. Ouvrage de référence (édition actuelle) Bayeux, P. (2022). Le sport et les collectivités territoriales. Presses Universitaires de France (collection Que sais-je ?). L'ouvrage de synthèse le plus complet et le plus récent sur les politiques sportives territoriales : cadre juridique, financement, organisation des services, équipements, partenariats, pilotage. Accès Cairn (édition 2022) : <https://shs.cairn.info/le-sport-et-les-collectivites-territoriales--9782715411333>
-  Sa dernière publication (2026) – B-A-BA Vade Mecum de l'élus aux sports : <https://patrickbayeux.com/wp-content/uploads/2026/04/2604-B-A-BA-Vade-Mecum-de-lelu-aux-sports-1.pdf>
-  2. Éditions antérieures (utiles pour l'historique et la comparaison) Bayeux, P. (1996). Le sport et les collectivités territoriales. Presses Universitaires de France. Première édition du même ouvrage, utile pour analyser l'évolution des politiques sportives locales depuis les années 1990. Accès Internet Archive (version numérisée) : (archive.org in Bing)
-  3. Chapitres et contenus associés. Ces chapitres sont accessibles individuellement via Cairn, tous extraits de Le sport et les collectivités territoriales (2022). Bayeux, P. (2022). Chapitre premier. Histoire des politiques sportives territoriales. (cairn.info in Bing) Bayeux, P. (2022). Chapitre II. Le fondement juridique de l'intervention des collectivités territoriales dans le domaine du sport. (cairn.info in Bing) Bayeux, P. (2022). Chapitre III. Le financement. (cairn.info in Bing) Bayeux, P. (2022). Chapitre II. Les équipements sportifs. (cairn.info in Bing)
-  4. Ressources complémentaires de l'auteur (non académiques mais pertinentes) Patrick Bayeux publie régulièrement des analyses sur les politiques sportives territoriales. Bayeux, P. (2026). Ville sportive à 360° : le sport comme nouvelle matrice des politiques publiques locales. Décideurs du Sport. Analyse stratégique sur l'intégration transversale du sport dans les politiques publiques locales.

1. Ouvrages et chapitres de référence de Bayeux, P. (2022).
2. Articles scientifiques et analyses Koebel, M. (2017). Comment analyser les politiques sportives locales ? Jurisport : La revue juridique et économique du sport. Analyse sociologique des logiques politiques locales, de l'autonomie relative du niveau municipal et des facteurs d'inertie dans les politiques sportives. URL : <https://hal.science/hal-03642240v1>
3. Ressources institutionnelles et fiches d'analyse Wikiterritorial. (2025). Politique sportive : l'intervention des collectivités territoriales dans le secteur sportif. Fiche détaillée sur les compétences, les enjeux, les objectifs et les modalités d'intervention des collectivités territoriales dans le sport. URL : <https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr> (wikiterritorial.cnfpt.fr in Bing) (accès via la fiche référencée)
4. Travaux universitaires Mourot, J. (2011). L'élaboration d'une politique sportive municipale : Diagnostic initial et perspectives d'évolution pour la commune de Seloncourt (25) [Mémoire de master]. Université de Lorraine. Étude de cas approfondie sur la construction d'une politique sportive municipale. URL : <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01879820v1>
5. Bibliographie générale utile (sociologie des politiques sportives locales) Callède, J.-P., & Chateauraynaud, Y. (1989). Sociologie des politiques sportives locales. In Sociologie des politiques sportives locales (pp. 223-237). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine. Bibliographie structurée couvrant les fondements sociologiques, les politiques publiques et les approches méthodologiques. URL : <https://books.openedition.org/msha/> (accès via la section « Sociologie des politiques sportives locales – Bibliographie »)

Bibliographie ciblée – Politiques sportives locales

-  1. Communes Lazarus, D. (2025). L'importance du sport pour les responsables municipaux et le rôle des communes dans le domaine du sport. Cairn.info. Analyse du volontarisme municipal, du soutien aux associations et de la gestion des équipements. URL : (cairn.info in Bing) Wikiterritorial. (2025). Politique sportive : l'intervention des collectivités territoriales dans le secteur sportif. CNFPT. Panorama complet des compétences sportives locales, avec un focus sur les communes. URL : (wikiterritorial.cnfpt.fr in Bing)
-  2. Intercommunalités (EPCI) Wikiterritorial. (2025). Politique sportive : l'intervention des collectivités territoriales dans le secteur sportif. CNFPT. Inclut une section détaillée sur les transferts de compétences sportives aux EPCI et leurs effets sur la structuration territoriale. URL : (wikiterritorial.cnfpt.fr in Bing) Lazarus, D. (2025). L'importance du sport pour les responsables municipaux et le rôle des communes et intercommunalités. Cairn.info. Montre comment les intercommunalités deviennent des acteurs clés du sport de proximité. URL : (cairn.info in Bing)
-  3. Équipements sportifs Collectivités Locales – Ministère de la Cohésion des territoires. (2025). Sport : répartition des compétences et rôle du bloc communal. Décrit précisément la responsabilité du bloc communal dans les équipements sportifs de proximité. URL : (collectivites-locales.gouv.fr in Bing) Wikiterritorial. (2025). Politique sportive : l'intervention des collectivités territoriales. CNFPT. Sections dédiées à la construction, gestion et planification des équipements sportifs. URL : (wikiterritorial.cnfpt.fr in Bing)
-  4. Gouvernance territoriale du sport Ministère des Sports. (2025). Collectivités territoriales et gouvernance du sport. sports.gouv.fr. Expose la gouvernance multi-niveaux, les conférences régionales du sport et les projets sportifs territoriaux. URL : (sports.gouv.fr in Bing) Wikiterritorial. (2025). Politique sportive : l'intervention des collectivités territoriales. CNFPT. Analyse la gouvernance locale, les projets de territoire et la coordination des acteurs. URL : (wikiterritorial.cnfpt.fr in Bing)
-  5. Financement des politiques sportives locales Ministère des Sports. (2025). Collectivités territoriales. sports.gouv.fr. Données actualisées sur les financements publics du sport : 12,5 milliards d'euros pour les collectivités, rôle des régions, départements et communes. URL : (sports.gouv.fr in Bing) Collectivités Locales – Ministère de la Cohésion des territoires. (2025). Sport : compétences et financements. Détaille les responsabilités financières du bloc communal, des départements et des régions. URL : (collectivites-locales.gouv.fr in Bing)