

**Approche historique : des années 40 à la nouvelle gouvernance**

**Le sport une compétence partagée**

**Intérêt général et service public au cœur des politiques publiques sportives territoriales**

**La construction d'une politiques publiques sportives territoriales**

**Les moyens consacrés aux politiques publiques sportives territoriales**

- **Le budget**
- **Les personnels**
- **Les équipements**



**DÉCIDEURS  
DU SPORT**  
PAR PATRICK BAYEUX  
B-A BA

[illegible]

Patrick Bayeux / décideurs du sport / septembre 2025

**DÉCIDEURS  
DU SPORT**  
PAR PATRICK BAYEUX  
*B-A BA*

- Subvention Co-construction  
 Partenariat Collectivité  
 Projet Intérêt général  
 Co-construction Appel à projets  
 Appel à projets Equité Égalité  
 Projet sportif territorial  
 Confiance Contrôle  
 Bien commun Simplification  
 Autonomie Bien commun  
 Simplification

Patrick Bayeux / décideurs du sport / Octobre 2025

Les indicateurs clés d'une politique aquatique et de pilotage des piscines

**DÉCIDEURS  
DU SPORT**  
PAR PATRICK BAYEUX  
*Repères*

L'offre en m<sup>2</sup> de plan d'eau est-elle suffisante pour répondre aux besoins de la population, des scolaires et des clubs ?

La piscine est-elle correctement fréquentée ?

Les charges sont-elles maîtrisées ?

Le niveau des produits est-il cohérent ?

Quels sont les indicateurs clés à prendre en compte pour maîtriser la politique aquatique et le coût des piscines ?



**DÉCIDEURS DU SPORT**  
PAR PATRICK BAYEUX



**UNE STRATÉGIE GLOBALE  
POUR LES POLITIQUES  
SPORTIVES TERRITORIALES**

[www.patrickbayeux.com](http://www.patrickbayeux.com)

Patrick Bayeux / décideurs du sport / Novembre 2024

**PATRICK BAYEUX**  
**CONSULTANT**

**Projet S**  
Conseil

La pratique sportive des Français : indicateurs clés et évolution depuis ½ siècle

**DÉCIDEURS  
DU SPORT**  
PAR PATRICK BAYEUX  
*Repères*

- Fréquence et régularité de la pratique sportive
- La pratique sportive selon l'âge
- Activités pratiquées et lieux de pratique
- La pratique sportive selon le sexe
- Les motivations pour la pratique
- Le budget consacré à la pratique sportive
- La pratique sportive en club
- La pratique sportive des Français : comparaison européenne
- L'évolution de la pratique sportive depuis 1967
- En synthèse la pratique sportive des Français au fil du temps



[www.patrickbayeux.com](http://www.patrickbayeux.com)

Patrick Bayeux / décideurs du sport / Déc. 2024 actualisé Fév. 2025

Réflexion sur ce que pourrait être le contenu d'une loi héritage des JOP #Paris2024

**DÉCIDEURS  
DU SPORT**  
PAR PATRICK BAYEUX  
*Réflexions*

Réflexion sur ce que pourrait être le contenu d'une loi héritage des JOP #Paris2024

« Réinventer le Sport : Plus qu'une Activité, un mode de vie »

Version longue



Patrick Bayeux / décideurs du sport / Mai 2024

L'organisation du sport en France débute à la fin du XIXe siècle avec la création des premières fédérations, dans le sillage de l'USFSA et sous l'influence britannique. La loi de 1901 donne au mouvement sportif un cadre associatif non lucratif, mais jusqu'à 1940 l'État reste absent. La « Charte des sports » de Vichy instaure pour la première fois un contrôle étroit : agrément obligatoire, dirigeants désignés, monopole fédéral.

Après la Libération, les ordonnances de 1943 et 1945 rétablissent la liberté d'association mais confirment l'intervention de l'État via l'agrément et le transfert de monopole aux fédérations habilitées. Cette base perdure jusqu'à la loi Mazeaud de 1975, qui fait du sport une « obligation nationale », reconnaît le CNOSF, crée l'INSEP et distingue fédérations agréées et habilitées, reconnues comme exerçant une mission de service public.

La loi du 16 juillet 1984 refonde le dispositif et sera traduite dans le Code du sport, consacrant l'institutionnalisation croissante du sport français et son organisation partenariale entre État, collectivités et mouvement sportif.

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, COMPRENDRE,  
ELECTIONS : CNOSF, PRÉSIDENTIELLES 2022,  
GOUVERNANCE DU SPORT, MOUVEMENT SPORTIF  
Mar.01.2021 | 8:30 am

**ORGANISATION DU SPORT EN  
FRANCE : APPROCHE  
HISTORIQUE**

ACTUALITÉS, DROIT DU SPORT, EDITOS Oct.29.2025 | 5:30 am

**50 ANS APRÈS LA LOI MAZEAUD, LES  
MÊMES DÉBATS : LE SPORT  
FRANÇAIS FACE À SON  
IMMOBILISME ? PATRICK BAYEUX**

## Approche historique : des années 40 à la nouvelle gouvernance

L'organisation du sport en France peut être découpée en **trois grandes périodes**.

**1 Avant la décentralisation** : le modèle était simple et vertical. L'État exerçait une tutelle sur les communes. La pratique se limitait à l'éducation physique et aux compétitions, financées essentiellement par des fonds publics.

**2 Des années 1980 aux années 2000** : l'organisation se complexifie avec l'émergence des collectivités de plein exercice, le renforcement de l'intercommunalité et l'arrivée d'opérateurs privés accompagnant la massification et la diversification des pratiques. La contractualisation devient généralisée : clubs et collectivités multiplient les accords et cofinancements, entraînant lourdeur administrative, saupoudrage des moyens et manque de lisibilité.

**3 Depuis les réformes territoriales des années 2010** (loi MAPTAM, loi NOTRe, réforme des régions) : le système change de logique. La hiérarchie contractuelle et la dépendance publique laissent place à une gouvernance territoriale plus intégrée. Ces lois ne se limitent pas à un redécoupage géographique mais instaurent un véritable changement de gouvernance. C'est dans ce contexte de complexité accrue et de nécessité de clarification qu'est lancé, en **2017, le chantier de la nouvelle gouvernance du sport**, visant à réorganiser la répartition des rôles et des responsabilités entre État, collectivités et mouvement sportif.

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES. COMPRENDRE.  
GOUVERNANCE DU SPORT. MOUVEMENT SPORTIF

Mar.01.2021 | 5:10 pm

**LES 3 PÉRIODES DE  
L'ORGANISATION DU SPORT EN  
FRANCE**

## Approche historique : des années 40 à la nouvelle gouvernance

La nouvelle gouvernance du sport en France, instaurée à la suite du rapport écrit par Laurence Lefevre et Patrick Bayeux remis en octobre 2018 devait marquer une profonde réforme du modèle sportif français, longtemps axé sur une gestion centralisée et étatique. Cette réforme visait à établir une gouvernance plus partagée, efficace et adaptée aux enjeux contemporains, notamment dans la perspective des Jeux Olympiques de Paris 2024 et de l'évolution de la demande sociale en matière de pratique sportive

RAPPORTS - ÉTUDES Sep.18.2018 | 9:16 pm

**LA NOUVELLE GOUVERNANCE DU  
SPORT (2018) PATRICK BAYEUX  
LAURENCE LEFÈVRE**

### Origines et objectifs

La volonté de réformer la gouvernance du sport répond à la prise de conscience des limites du modèle hérité des années 1960, jugée complexe peu efficace et inapte à répondre aux besoins de diversité, d'autonomie et à l'ambition de faire du sport un bien commun. Le rapport de 2018, fruit d'une large concertation (État, mouvement sportif, collectivités territoriales, monde économique, jeunes en service civique), propose 57 mesures pour moderniser le sport français

### Principes de la Nouvelle Gouvernance

Le principe fondamental est celui d'une « gouvernance partagée à compétences réparties » : le ministère des Sports, le CNOSF, les collectivités territoriales et les entreprises sont désormais associés dans des instances de concertation et de co-décision. Cela permet une meilleure collaboration et une mise en commun des ressources pour deux grands objectifs nationaux : décrocher 80 médailles aux Jeux de 2024 et élargir le nombre de pratiquants de 3 millions d'ici à 2022.

## L'Agence Nationale du Sport (ANS)

La création de l'Agence nationale du sport (ANS), sous la forme d'un GIP officialisée par la loi du 1<sup>er</sup> août 2019, concrétise ce partage.

Une gouvernance **partagée** entre quatre familles d'acteurs :

- **L'État**, garant de l'intérêt général et des politiques nationales (haut niveau, lutte contre les violences, intégrité).
- **Les collectivités territoriales**, premiers financeurs des équipements et de l'action sportive de proximité.
- **Le mouvement sportif**, porteur des fédérations, clubs et licenciés.
- **Le monde économique**, reconnu comme partenaire à part entière, notamment dans le financement et l'innovation.

L'ANS a pour mission de coordonner les politiques sportives dans deux grands domaines :

1. Le **haut niveau et la haute performance**, en lien avec l'INSEP et les fédérations.
2. Le **développement des pratiques sportives pour tous**, grâce à un soutien aux projets territoriaux et aux clubs.

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES. COMPRENDRE  
GOUVERNANCE DU SPORT. MOUVEMENT SPORTIF  
Mar.11.2021 | 10:00 pm

**L'AGENCE NATIONALE DU  
SPORT**

## Approche historique : des années 40 à la nouvelle gouvernance

### La nouvelle gouvernance du sport sur les territoires

La nouvelle gouvernance du sport, sur les territoires repose sur une logique de **partenariat territorial**. Elle vise à dépasser l'ancien modèle vertical pour associer, dans chaque région et département, les quatre familles d'acteurs : État, collectivités territoriales, mouvement sportif et monde économique.

Concrètement, cela s'incarne dans les **conférences régionales du sport**, lieux de concertation où sont élaborés des **projets sportifs territoriaux (PST)**.

L'objectif est de mieux coordonner les politiques, les actions et financements, d'éviter le saupoudrage et de répondre aux besoins des territoires.

La conférence des financeurs constitue le bras opérationnel de la nouvelle gouvernance : elle transforme la concertation en **engagements financiers concrets** au service du développement sportif territorial, en concluant « des contrats pluriannuels d'orientation et de financement ».



## Approche historique : des années 40 à la nouvelle gouvernance

### Impacts de la nouvelle gouvernance

La réforme entraîne (ou devait entraîner) plusieurs évolutions structurantes :

- Autonomie et responsabilité renforcée des fédérations et des clubs sportifs.
- Meilleure reconnaissance et implication des collectivités territoriales.
- Ouverture à la professionnalisation, renforcement de l'éthique, de la transparence et de la parité dans la gouvernance sportive.
- Démocratie renforcée dans les fédérations avec le vote des clubs et un plafond de deux mandats pour les présidents afin d'assurer le renouvellement.
- L'État conserve un rôle stratégique, notamment dans la régulation et la répartition des subventions, tout en quittant le modèle centralisé. Une gouvernance partagée à responsabilité répartie.

### L'échec de la nouvelle gouvernance sur les territoires

Force est de constater que la nouvelle gouvernance du sport est un échec. Si les conférences régionales du sport ont été mise en place et les projets sportifs territoriaux adoptés en revanche les conférences des financeurs n'ont pas produit les effets attendus.

ACTUALITES EDITOS. GOUVERNANCE DU SPORT | Sep.15.2025 | 10:00 am  
**LES TROIS ERREURS FATALES À LA NOUVELLE  
GOUVERNANCE DU SPORT SUR LES TERRITOIRES**  
PATRICK BAYEUX

A lire !

ACTUALITÉS, RAPPORTS - ÉTUDES | Déc.12.2024 | 7:00 am

## LA PRATIQUE SPORTIVE DES FRANÇAIS : INDICATEURS CLÉS ET ÉVOLUTION DEPUIS ½ SIÈCLE

### La pratique sportive des Français : indicateurs clés et évolution depuis ½ siècle

**DÉCIDEURS  
DU SPORT**  
PAR PATRICK BAYEUX  
*Repères*

- Fréquence et régularité de la pratique sportive
- La pratique sportive selon l'âge
- Activités pratiquées et lieux de pratique
- La pratique sportive selon le sexe
- Les motivations pour la pratique
- Le budget consacré à la pratique sportive
- La pratique sportive en club
- La pratique sportive des Français : comparaison européenne
- L'évolution de la pratique sportive depuis 1967
- En synthèse la pratique sportive des Français au fil du temps



[www.patrickbayeux.com](http://www.patrickbayeux.com)

Patrick Bayeux / décideurs du sport / Déc. 2024 actualisé Fév. 2025

Ni le législateur des lois successives de décentralisation, ni le législateur des lois successives sur la promotion et l'organisation du sport en France, n'ont voulu définir de domaines d'intervention pour les collectivités locales.

Dans les faits, les collectivités territoriales ont développé les politiques sportives en s'appuyant sur la clause générale de compétence :

- le conseil municipal règle par ses délibérations les affaires de la commune ( CGCT, [art. L. 2121-29](#)) ;
- le conseil départemental règle par ses délibérations les affaires du département dans les domaines de compétences que la loi lui attribue ( CGCT, [art. L. 3211-1](#)) ;
- le conseil régional règle par ses délibérations les affaires de la région dans les domaines de compétences que la loi lui attribue ( CGCT, art. [L. 4221-1](#)).

Aujourd'hui le sport est officiellement une compétence partagée en application de la loi no 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République. Selon l'article 104 modifiant l'article [L. 1111-4 du code général des collectivités territoriales](#) « **les compétences en matière de culture, de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier** ».

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES COMPRENDRE

Mar.11.2021 | 10:07 pm

**LE SPORT UNE COMPÉTENCE  
PARTAGÉE ENTRE LES  
COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**

L'instruction du 22 décembre 2015 relative aux incidences de la suppression de la clause de compétence générale des départements et des régions sur l'exercice des compétences des collectivités territoriales dresse les modalités d'organisation de cette nouvelle gouvernance et précise que « **pour savoir si la région ou le département peut intervenir, il convient donc de rechercher si un texte lui a attribué la compétence** ».

L'instruction liste dans une annexe les compétences de chaque niveau de collectivité.

Les collectivités territoriales au même titre que les autres acteurs du sport sont représentées dans la nouvelle gouvernance du sport à l'échelle nationale (ANS) et dans les conférences régionales du sport.

**COLLECTIVITÉS TERRITORIALES. COMPRENDRE**  
Mar.11.2021 | 10:07 pm

# LE SPORT UNE COMPÉTENCE PARTAGÉE ENTRE LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

[illegible]

**COLLECTIVITES TERRITORIALES. COMPRENDRE**  
Mar.10.2021 | 1:07 pm

# LA PLACE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES DANS LA NOUVELLE GOUVERNANCE DU SPORT

## Le sport une compétence partagée

### Le sport une compétence communale ou intercommunale ?

Fait marquant depuis le début des années 2000, et en application de la loi Chevènement (loi n° 99-586 du 12 juillet 1999), le sport s'impose progressivement au niveau intercommunal malgré son caractère optionnel.

Rappelons qu'en matière d'intercommunalité, il convient de distinguer deux formes d'intercommunalité qui reposent sur des logiques de financement différentes :

- **l'intercommunalité de gestion** permet aux communes de gérer des activités ou des services dont le financement provient des contributions budgétaires (ou fiscales) des communes membres. Cette intercommunalité, qui prend la forme de syndicat mixte, de syndicat à vocation unique et de syndicat à vocation multiple, tend à disparaître au profit de l'intercommunalité de projet ;
- **l'intercommunalité de projet**, plus fédérative, tend à regrouper les communes autour d'un projet et repose sur un financement assuré par une fiscalité directe locale levée par l'établissement public de coopération intercommunale (dit à fiscalité propre).

Le sport une compétence communale ou intercommunale ?

Type d'EPCI	Seuil démographique	Statut de la compétence « sport »	Nature des interventions possibles
Communauté de communes (CC)	≥ 15 000 hab. (dérogations zones peu denses, montagne, insularité)	<a href="#">Article L5214-16</a> CGCT <b>Optionnelle</b> : transfert possible des équipements sportifs d'intérêt communautaires <b>Facultative</b> : transfert possible d'autres compétences	<ul style="list-style-type: none"><li>- Construction / gestion d'équipements sportifs d'intérêt communautaire</li><li>- Soutien aux manifestations sportives d'intérêt communautaires</li><li>- Soutien aux clubs sportifs d'intérêt communautaire</li></ul>
Communauté d'agglomération (CA)	≥ 50 000 hab., dont 1 commune ≥ 15 000 hab.	<a href="#">Article L5216-5</a> CGCT <b>Optionnelle</b> : transfert possible des équipements sportifs d'intérêt communautaires <b>Facultative</b> : transfert possible d'autres compétence	<ul style="list-style-type: none"><li>- Création / gestion d'équipements d'intérêt communautaire</li><li>- Soutien aux clubs sportifs d'agglomération</li><li>- Organisation d'événements à rayonnement intercommunal</li></ul>
Communauté urbaine (CU)	≥ 250 000 hab.	<a href="#">Article L5215-20</a> En matière de développement et d'aménagement économique, social et culturel de l'espace communautaire : c) <a href="#">Construction ou aménagement, entretien, gestion et animation d'équipements, de réseaux d'équipements ou d'établissements culturels, socioculturels, socio-éducatifs, sportifs, lorsqu'ils sont d'intérêt communautaire ;</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Construction Gestion d'équipements sportifs d'Intérêt communautaire</li><li>- Planification et politique sportive à l'échelle du bassin de vie / fonds de concours</li><li>- Soutien aux clubs de haut niveau communautaires</li><li>- soutien aux évènements d'intérêt communautaire</li></ul>
Métropole	≥ 400 000 hab. (650 000 aire urbaine) – cas particuliers : Paris, Lyon, Aix-Marseille	<a href="#">Article L5217-2</a> CGCT I. – La métropole exerce de plein droit, en lieu et place des communes membres, les compétences suivantes c) <a href="#">Construction, aménagement, entretien et fonctionnement d'équipements culturels, socioculturels, socio-éducatifs et sportifs d'intérêt métropolitain ;</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Construction Gestion d'équipements sportifs d'Intérêt métropolitain</li><li>- Planification et politique sportive à l'échelle du bassin de vie / fonds de concours</li><li>- Soutien aux clubs de haut niveau métropolitain</li><li>- soutien aux évènements d'intérêt métropolitain</li></ul>

## **Intercommunalité : le vote à la majorité qualifiée**

Dans un EPCI à fiscalité propre, le transfert de compétences doit être adoptées à la majorité qualifiée des conseils municipaux des communes membres.

La règle de majorité qualifiée est fixée par le Code général des collectivités territoriales (CGCT, art. L. 5211-5 et suivants) :

- Au moins la moitié des conseils municipaux des communes membres doit se prononcer pour
- Ces communes doivent représenter au moins les deux tiers de la population totale de l'EPCI.

L'objectif est de garantir que les décisions structurantes pour l'EPCI reposent sur un large consensus, pas seulement sur la volonté des plus grandes communes.

## **Intercommunalité : les principes de spécialité et d'exclusivité s'appliquent**

Un EPCI ne peut agir que dans les domaines de compétences qui lui ont été transférés par ses communes membres : principe de spécialité

En application du principe d'exclusivité lorsqu'une commune transfère une compétence à l'EPCI, elle s'en dessaisit totalement.

Dans les faits les collectivités territoriales ont développé depuis les années 80 des politiques publiques sportives et donc de fait un **service public territorial du sport**.

Communes	EPCI	Départements	Régions
<b>Équipements</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Construction gestion d’équipements sportifs</li><li>– Mise à disposition d’équipements sportifs (clubs, scolaires)</li><li>– Mise à disposition de locaux administratifs (clubs)</li></ul> <b>Soutien</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Subventionnement des clubs sportifs</li><li>– Subventionnement des clubs professionnels pour des missions d’intérêt général</li><li>– Prestations de services avec les clubs professionnels</li><li>– Mise à disposition de personnel :<ul style="list-style-type: none"><li>• enseignant des APS</li><li>• administratif</li></ul></li><li>– Mise à disposition de moyens de transport</li><li>– Attribution de matériels sportifs</li></ul> <b>Animation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Participation à l’enseignement de l’EPS dans les écoles primaires</li><li>– Mise en place d’une école municipale des sports (actions périéducatives)</li><li>– Mise en place d’animation sportive durant les vacances scolaires</li><li>– Accueil du public sur les équipements</li></ul> <b>Manifestations</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Organisation de manifestations sportives</li><li>– Co-organisation de manifestations sportives</li><li>– Etc</li></ul>	<b>Équipements</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Construction gestion d’équipements sportifs d’intérêt communautaire</li><li>– Mise à disposition d’équipements sportifs</li><li>– Mise à disposition de locaux administratifs (clubs)</li></ul> <b>Soutien</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Subventionnement des clubs sportifs</li><li>– Prestations de services avec les clubs professionnels</li><li>– Soutien à l’organisation de manifestations sportives</li></ul> <b>Animation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Participation à l’enseignement de l’EPS dans les écoles primaires</li><li>– Mise en place d’animation péri- et extrascolaires</li><li>– Accueil du public sur les équipements</li></ul> <b>Manifestations sportives</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Organisation d’événements sportifs</li><li>– etc</li></ul>	<b>Équipements/Aménagement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Construction des équipements sportifs des collèges</li><li>– mise en place des PDESI</li><li>– Subventionnement et/ou construction d’équipements sportifs</li><li>– Gestion de certains équipements sportifs (bases de plein air, complexe sportif...)</li><li>– Subventionnement à la réhabilitation d’équipements</li></ul> <b>Soutien</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Attribution de subvention aux clubs</li><li>– Prestations de services avec les clubs professionnels</li><li>– Attribution de subvention aux comités départementaux, au CDOS</li><li>– Aide financière des athlètes de haut niveau</li><li>– Soutien sur des politiques transversale</li></ul> <b>Animation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Mise en place d’animation sportives avec des animateurs départementaux</li></ul> <b>Promotion</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Organisation ou participation à l’organisation de manifestations</li><li>– Soutien au sport de haut niveau équipe individuelle</li><li>– Etc</li></ul>	<b>Equipements / Aménagement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>–Construction des équipements sportifs des lycées</li><li>– Soutien au développement d’équipements sportifs et touristiques structurants</li><li>– Financement des équipements sportifs de haut niveau</li></ul> <b>Formation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Suivi social des athlètes (reconversion, mise en œuvre de formations adaptées)</li><li>– Formation des cadres professionnels ou bénévoles</li></ul> <b>Promotion</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Soutien à l’organisation de manifestation</li><li>– Sponsorisation des événements sportifs</li></ul> <b>Soutien</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Soutien des centres de formations des clubs et des pôles et structures de HN<ul style="list-style-type: none"><li>• Subventionnement des clubs sportifs</li><li>• Prestations de services avec les clubs professionnels</li></ul></li><li>– Soutien financier des ligues et des CROS</li><li>– Aide à l’emploi</li><li>– Soutien des athlètes de haut niveau</li><li>– Etc</li></ul>

## **Notion de service public**

En droit administratif, le **service public** est une activité d'intérêt général assurée ou assumée par une personne publique (État, collectivités territoriales, établissements publics) et soumise à un régime juridique spécifique.

Les caractéristiques du service public sont

- **Finalité** : répondre à un besoin collectif, d'intérêt général. La notion d'intérêt général est évolutive et est liée à la définition de ce les personnes publiques se font de la réponse à un besoin collectif, à,
- **Responsabilité** : assumée directement par une personne publique ou confiée à un organisme privé (ex. concession, délégation, agrément). Un service public relève toujours en dernier ressort d'une personne publique même si il est délégué.
- **Principes** (jurisprudence et doctrine) :
  - **Continuité** (le service doit fonctionner de manière régulière),
  - **Égalité** (accès non discriminatoire, égalité des usagers),
  - **Mutabilité/adaptabilité** (le service doit évoluer selon les besoins sociaux).

## Intérêt général et service public au cœur des politiques publiques sportives territoriales

### Notion de service public

Distinction entre intérêt général et service public

- l'intérêt général répond à un **besoin collectif** reconnu comme essentiel pour la société (santé, éducation, culture, sport, environnement, etc.) ;
- **Service public** : c'est une activité d'intérêt général assumée directement par une personne publique ou confiée à un organisme privé par délégation/agrément, et qui obéit à un **régime juridique de droit public** (contrôle, principes de continuité, égalité, adaptabilité).

Toute activité de service public est par nature une activité d'intérêt général, mais toutes les activités d'intérêt général ne sont pas forcément des services publics.

Le sport est une activité d'intérêt général comme le stipule la première phrase du code du sport [Article L100-1](#) « Le développement du sport pour tous et le soutien aux sportifs de haut niveau et aux équipes de France dans les compétitions internationales sont **d'intérêt général**. »

Pour autant tous les acteurs qui développent des activités sportives n'exerce pas une mission de service public. Il **appartient aux pouvoirs publics et donc aux collectivités territoriales de définir le périmètre du service public en érigeant le sport activité d'intérêt général en mission de service public.**

## **Notion de service public**

[Article L100-2](#) du code du sport

*« L'Etat, les collectivités territoriales et leurs groupements, les associations, les fédérations sportives, les entreprises et leurs institutions sociales contribuent à la promotion et au développement des activités physiques et sportives. »*

**L'État et les collectivités territoriales** : ils assument un **service public** du sport, car ils en définissent les règles et assurent la mise en œuvre concrète (financement, équipements, régulation).

**Les fédérations sportives** : elles deviennent **détentrices d'une mission de service public** lorsqu'elles reçoivent une délégation de l'État (organisation des compétitions, encadrement réglementaire).

**Les associations sportives locales** : elles mènent des **activités d'intérêt général**, car elles favorisent l'éducation, l'insertion, la santé, la cohésion sociale... mais elles ne détiennent pas pour autant une mission de service public.

**Les entreprises et institutions sociales** : elles mènent des actions d'intérêt général en contribuant au développement des APS

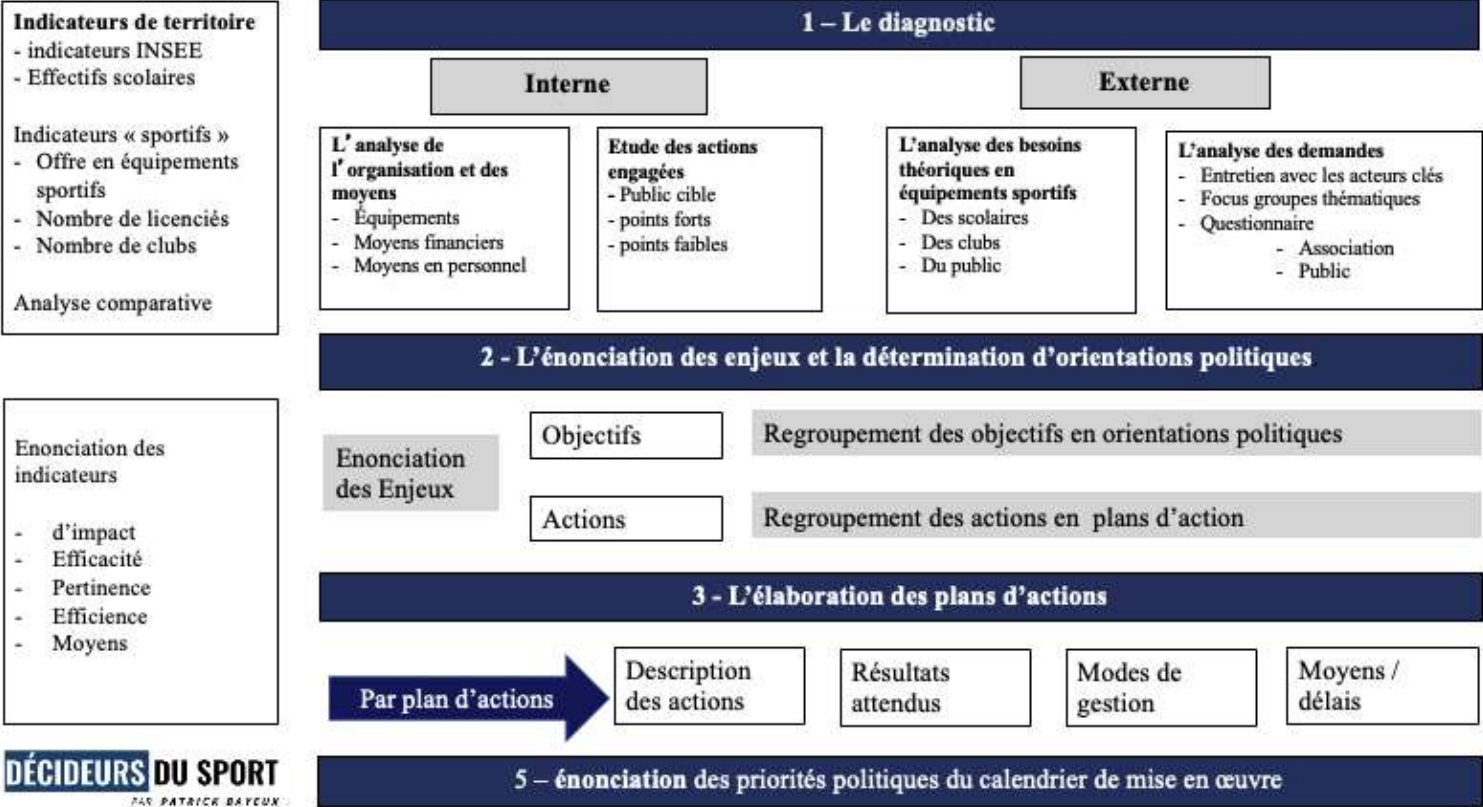
Une politique publique sportive se structure sur 4 niveaux

- Le niveau politique : relève de la décision des élus et consiste à définir des grandes orientations politiques
- Le niveau stratégique : c'est la définition des programmes d'actions par rapport aux objectifs stratégiques.
- Le niveau tactique : consiste à définir le mode de gestion le plus pertinent, les outils à mettre en place ;
- Le niveau opérationnel : le niveau des actions à réaliser, des outils à mettre en œuvre.

Niveau	Déclinaison	Question	Définition	Indicateurs
Politique	Finalités	Pourquoi ?	- Socle de valeurs partagées — idéologiques, philosophiques, individuelles ou collectives — qui expriment l'ambition souhaitée dans un contexte donné, qui portent une vision	Contexte, territoire engagement
	Orientations	Vers où ?	- Choix d'orientations qui donnent du sens "vers où aller" : un assemblage d'idées donnant un cap commun à la politique sportive et aux politiques transversales, afin d'agir de manière cohérente pour un public identifié.	Impact attendu : changement direct ou non
Stratégie	Enjeux - Objectifs stratégiques Programmes d'action	Quoi ?	- Buts que l'on se propose d'atteindre	Résultats : fréquentation par catégorie de public
		Comment (global) ?	- Domaines ou leviers d'action sur lesquels va se construire l'action publique (équipement, soutien, animation, promotion...)	
	Plans d'action	Comment (détail) ?	- Liste des actions mises en œuvre - Gestion des moyens en fonction du niveau d'activité	
Tactique	Mode de gestion /allocations de ressources / outils	Avec qui avec quoi ?	- Faire, faire avec, faire faire, laisser faire - Organisation et moyens mobilisés par action - Outils mis en place	Efficience : espace-temps, cout, productivité
Opérationnel	Mise en œuvre de l'action	Faire	- Processus retenu et tâche à réaliser par action	Moyens, consommations

Une politique sportive se construit  
traditionnellement en 5 étapes

- 1 – Le diagnostic. Il comprend deux dimensions : le diagnostic externe qui permet à la collectivité d’appréhender la demande des usagers et d’étudier l’environnement dans lequel elle évolue et le diagnostic interne qui porte sur l’organisation des actions engagées et sur la gestion des moyens consacrés à ces actions.
- 2 – L’énonciation des enjeux et la détermination d’orientations politiques.
- 3 – L’élaboration des plans d’actions. Il a pour objet de lister les actions à conduire, d’en définir les modes de gestion et les moyens et les indicateurs de pilotage.
- 4 – La détermination des priorités et des choix d’actions.
- 5 – L’énonciation de la politique



## Le plan / projet sportif local

L'article [L113-4 du code du sport](#) créé par la loi n°2022-296 du 2 mars 2022 – art. 14 prévoit que « les communes et les établissements publics de coopération intercommunale mentionnés à l'article L. 5211-28 du code général des collectivités territoriales peuvent établir **un plan sportif local** afin de formaliser et d'ordonner les orientations et actions visant à la promotion et au développement de la pratique des activités physiques et sportives sur leur territoire.

Le plan tend à l'organisation d'un **parcours sportif diversifié tout au long de la vie** pour l'ensemble des publics, par **la coopération et la mutualisation des ressources humaines et matérielles de la vie sportive locale**.

Le plan intègre une réflexion sur le développement de la pratique sportive féminine, du sport adapté et du handisport.

Il favorise les initiatives environnementales et d'intégration sociale et professionnelle par le sport. »



## Le budget consacré au sport

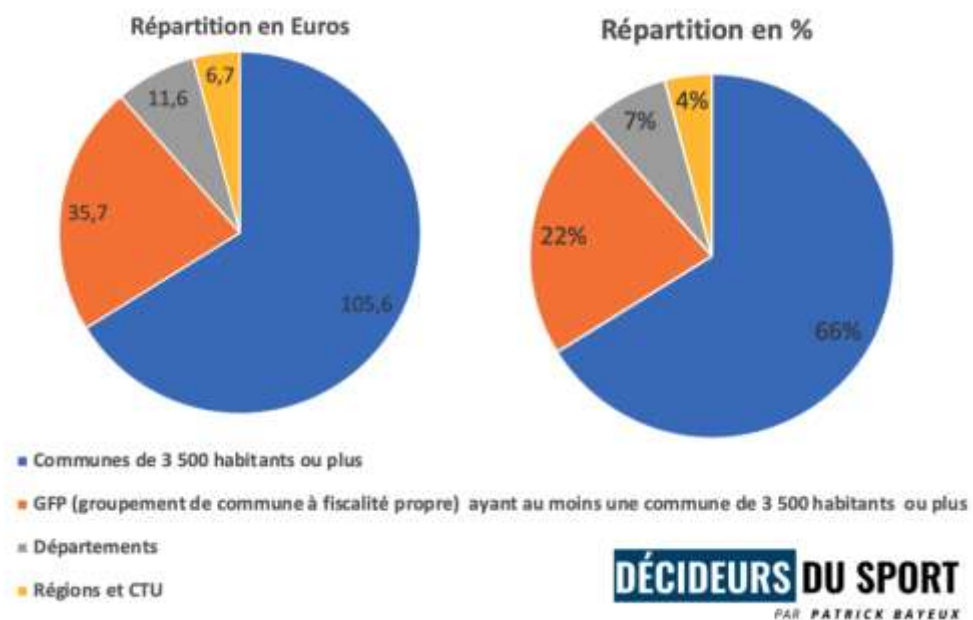
160 € par habitant dont les 2/3 apportés par les communes.

Cette estimation a été réalisée à partir des données disponibles sur [le site de la DGCL](https://le.site.de.la.DGCL) (les finances des collectivités locales) à savoir les communes de plus de 3500 habitants. L'estimation concerne la fonction sport avec une proratisation des services communs. Ne sont pas intégrées les charges liées aux autres services qui interviennent indirectement sur le sport selon l'organisation en place : service bâtiment, service patrimoine, espaces verts, voiries, affaires scolaires, ....

ACTUALITES COLLECTIVITES TERRITORIALES Fév.26.2025 | 5:48 am

**SPORT ET COLLECTIVITÉS  
TERRITORIALES : 160 € PAR HABITANT  
EN 2023 DONT 2/3 APPORTÉS PAR LES  
COMMUNES.**

Les budgets consacrés au sport par les collectivités territoriales en 2023



Les personnels

46 000 emplois affectés à un métier du sport

Le nombre d’agent travaillant dans les services des sports des collectivités territoriales peut être estimé à partir d’un approche métiers. Ainsi selon l’Observatoire de l’emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale (2021), 46 220 emplois sont affectés à « un métier sportif » .

17 000 agents recrutés sur la filière sportive

On estime à environ 17 000 personnes le nombre d’agents recrutés sur un cadre d’emploi de la filière sportive dont près de 12500 fonctionnaires. (source rapport sociaux uniques 2021, DGCL – CNFPT avril 2024 )

ACTUALITES, CHIFFRES CLES, EDUCATION - EMPLOI - FORMATION  
Jan.01.2025 | 9:15 am

LES PERSONNELS TRAVAILLANT DANS  
LE SERVICE DES SPORTS DES  
COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Structure par grade des effectifs fonctionnaires, part des femmes et part des agents à temps non complet

	Effectifs titulaires	Poids du grade dans le cadre d'emplois (en %)	Part des femmes (en %)	Part des agents fonctionnaires à temps non complets (en %)
	Siasp 2021	Siasp 2021	Siasp 2021	Siasp 2021
FILIERE SPORTIVE	12 463		29,0	2,1
Conseiller principal	222	39,5	17,6	0,0
Conseiller	340	60,5	20,9	0,0
CONSEILLERS DES ACTIVITES PHYSIQUES ET SPORTIVES	562	100,0	19,6	0,0
Educateur principal de 1ère classe	5 090	48,0	26,7	1,1
Educateur principal de 2ème classe	2 409	22,7	33,0	2,7
Educateur	3 116	29,4	34,3	3,6
EDUCATEURS DES ACTIVITES PHYSIQUES ET SPORTIVES	10 615	100,0	30,4	2,2
Opérateur principal	472	53,8	19,3	2,5
Opérateur qualifié	188	21,4	19,7	3,2
Opérateur	218	24,8	21,6	3,7
OPERATEURS DES ACTIVITES PHYSIQUES ET SPORTIVES	878	100,0	19,9	3,0
Autres emplois sportifs	408		24,5	0,2

Répartition des contractuels occupant un emploi permanent par cadre d'emplois

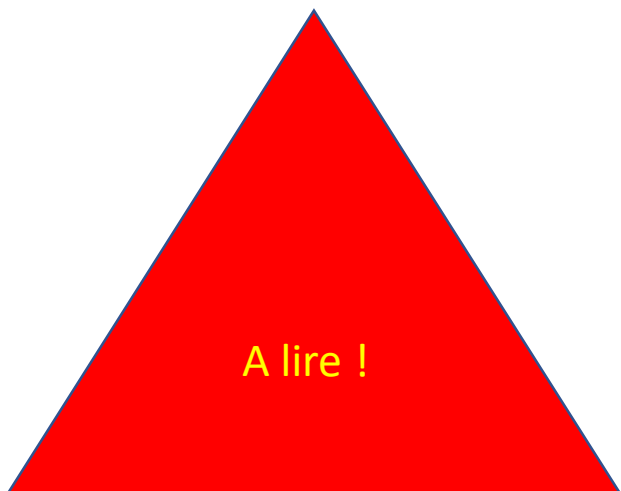
	Effectifs (*)	Affectés sur poste vacant	Remplaçants	Pas de cadre d'emplois existant	Besoins de service	Com. de moins de 1000 hab. et group. de com. de moins de 15 000 hab.	TNC des autres coll. (art. 2) avec quotité<50 %	Com. de moins de 2000 hab. et group. de com. de moins de 10 000 hab. créés ou suppr.	Autres contractuels (articles 38, 38bis, 47,136...)	CDI	Part des femmes
Conseillers des APS	100	22	2	3	20	2	0	0	0	51	20
Educateurs des APS	3 800	48	16	1	16	0	0	0	3	16	31
Opérateurs des APS	500	24	29	3	8	0	1	0	2	34	27
Filière sportive	4 400	44	17	2	16	0	0	0	2	18	31

Siasp : Système d'Information sur les Agents des Services Publics

Les équipements sportifs

Les collectivités territoriales sont les principales propriétaires des équipements sportifs. Le bloc communal (commune et EPCI) possède 75 % des équipements sportifs Français

	Association(s)	Autre	Commune	Département	EPCI	Etablissement d'enseignement privé	Etablissement privé commercial	Etablissement Public	Etat	Multi-propriétaire	Privé non commercial	Région	(vide)	Total général	Ratio pour 10000 habitants
Divers équipements Sports de nature	325	9	24707	636	2852	30	746	259	791	8850	2229	77	1013	42524	6,21
Terrain de grands jeux	513	11	37259	385	1258	398	353	283	223	2	427	393	256	41761	6,10
Court de tennis	1239		32814	270	1132	110	1428	441	398		488	170	205	38695	5,65
Boulodrome	653	1	26653	66	342	21	291	122	91		222	17	219	28698	4,19
Multisports/City-stades	331	8	19946	1592	952	616	138	245	118		142	898	277	25263	3,69
Salle multisports	409	16	12725	1126	1572	623	93	343	214		85	1218	128	18552	2,71
Salle non spécialisée	304	6	14527	203	218	200	87	99	54		58	144	111	16011	2,34
Equipeement équestre	684	31	1382	129	231	442	9764	157	154	31	2320	98	337	15760	2,30
Salle ou terrain spécialisé	559	6	9491	383	602	303	2502	224	107	2	422	433	159	15193	2,22
Terrain extérieur de petits jeux collectifs	393	5	10291	1034	495	695	199	176	146		83	850	111	14478	2,11
Equipeement d'activités de forme et de santé	321	17	4241	140	466	193	6208	218	327	1	465	470	164	13231	1,93
Site d'activités aquatiques et nautiques	319	10	6715	656	549	11	663	250	1696	138	423	57	145	11632	1,70
Equipeement d'athlétisme	165	1	6082	1183	569	373	20	124	102		14	865	50	9548	1,39
Salle de combat	160	2	5873	109	479	66	215	103	93		135	92	47	7374	1,08
Bassin de natation	126	17	3182	48	2133	27	676	61	32	4	44	46	62	6458	0,94
Pas de tir	723	2	3647	41	195	13	140	60	87		305	34	48	5295	0,77
Skatepark & vélo Freestyle	5		3383	17	111	4	14	4	2		11	9	54	3614	0,53
Structure Artificielle d'Escalade	102	4	1545	363	333	136	118	98	36		21	287	35	3078	0,45
Mur et fronton	116		2618	23	52	13	74	26	16		40	13	27	3018	0,44
Parcours sportif/santé	15		2381	56	136	6	12	21	42		11	18	37	2735	0,40
Site d'activités aériennes	109	17	1223	59	135	7	126	55	150	43	549	3	31	2507	0,37
Equipeement de cyclisme	13		1885	43	154	2	23	3	18	27	27	18	46	2259	0,33
Parcours de golf	103		480	31	122	15	902	27	22		111	27	8	1848	0,27
Circuit/piste de sports mécaniques	158		579	33	53	6	453	11	7	3	251	3	13	1570	0,23
Equipeement & piste de ski	12	1	389	25	123		31	13	5	71	16	2	12	700	0,10
Site de modélisme	54		379	19	25	2	11	11	14		85	4	9	613	0,09
Bowling	2		37	1	11	2	240				7		3	303	0,04
Divers équipements	3		263	2	12		11				2	3	3	299	0,04
Aire de sports de glaces		1	114	2	55		9	1	1		1	3	1	188	0,03
Total général	7916	165	234811	8675	15367	4314	25547	3435	4947	9172	8994	6252	3611	333206	48,64
Répartition en %	2%	0%	70%	3%	5%	1%	8%	1%	1%	3%	3%	2%	1%	100%	



**DÉCIDEURS DU SPORT**  
PAR PATRICK BAYEUX



**UNE STRATÉGIE GLOBALE  
POUR LES POLITIQUES  
SPORTIVES TERRITORIALES**

**ACTUALITÉS** Sep.09.2025 | 5:00 am

**« TERRITOIRE SPORTIF 360 » – UNE  
STRATÉGIE GLOBALE POUR LES  
POLITIQUES SPORTIVES  
TERRITORIALES**

**PATRICK BAYEUX  
CONSULTANT**

**Projet S**  
Conseil