



**L'avenir du sport français apparaît plein d'incertitudes.** Les questions budgétaires sont évidemment dans toutes les têtes, mais elles sont loin de résumer **l'addition inédite de transformations auxquelles sont confrontées aujourd'hui l'ensemble des politiques publiques** : fractures sociales et « société archipel », baisse de la natalité, dérèglement climatique, modèle associatif à la recherche d'un second souffle, rôle croissant du secteur privé dans les missions de service public, demande des citoyens d'être mieux associés aux décisions publiques...

**Il y a pourtant peu de tentatives de repenser les politiques sportives, leurs priorités et leurs modes d'action.** La tentation, jusqu'à maintenant, a plutôt été d'attendre une solution globale qui résoudrait tous les problèmes (héritage Paris 2024, « Plan Marshall » de l'État, nouvelle gouvernance du sport...).

**Cette (relative) inertie est préoccupante** alors que les transformations en cours favorisent des remises en question profondes chez une partie des élus politiques et que les changements de cap peuvent être rapides et radicaux, entraînant un important renouvellement des politiques territoriales.

**Les élections municipales en 2026, ainsi qu'une future loi de décentralisation, pourraient-elles constituer un facteur d'accélération ?** Les acteurs du sport feraient en tout cas bien de s'y préparer, en envisageant comment réagir et s'adapter à de futurs bouleversements. D'autres champs d'activité l'ont d'ailleurs déjà fait avec des études prospectives (Transitions 2050 de l'ADEME, France 2040 de l'Institut Montaigne...). Elles constituent la principale source d'inspiration de ce cahier qui explore quatre futurs possibles pour le sport français.

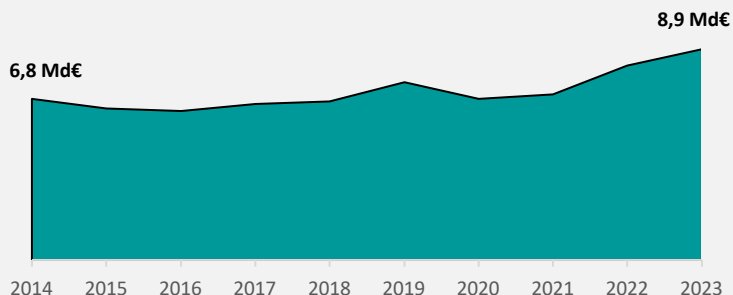


# Des dépenses sportives qui **BAISSERONT** inéluctablement dans les territoires ?

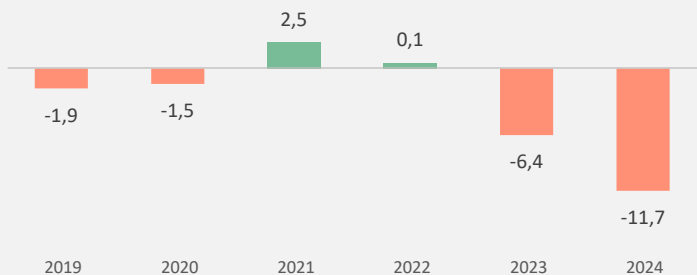
## PAS D'AUSTÉRITÉ... POUR LE MOMENT ?

Les dépenses sportives des collectivités territoriales ont été globalement à la hausse depuis 10 ans, même si des réductions récentes, parfois fortes, ont eu lieu dans certaines collectivités (départements notamment).

## Dépenses des collectivités territoriales en faveur du sport (source : INJEP)



## Solde des recettes et des dépenses réelles des collectivités et de leurs groupements, en Md€ (source : Cour des comptes)



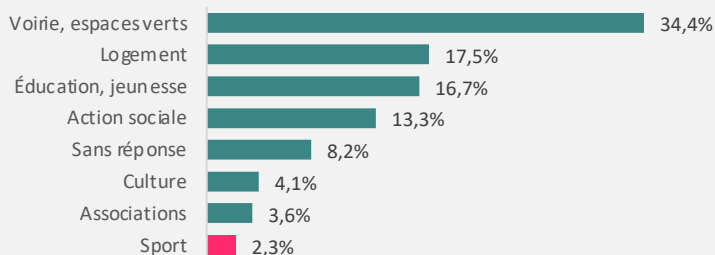
## UNE PRESSION FINANCIÈRE DE PLUS EN PLUS FORTE

La situation financière des collectivités territoriales s'est nettement dégradée ces dernières années, ce qui pourrait réduire leur capacité à soutenir les acteurs sportifs de leur territoire et à maintenir leur niveau d'investissement.

## UNE FORTE CONCURRENCE AVEC LES AUTRES DÉPENSES PUBLIQUES

Même quand les collectivités bénéficient d'un budget en augmentation, le sport n'est souvent pas considéré comme un poste de dépense prioritaire par les élus politiques.

## Priorités de financement des maires si les recettes de leur commune venaient à s'accroître (source : Cevipof, 2025)



## 6 TRANSFORMATIONS qui impactent les politiques publiques

### LIEN SOCIAL

85%

des Français considèrent que le lien social s'est dégradé ces dernières années, un sentiment partagé par toutes les classes d'âge. (Ipsos)

*Enjeu : quelle mise en valeur du rôle éducatif et social du sport dans les politiques publiques ?*

### DÉMOGRAPHIE

1,1 million

de jeunes de moins de 20 ans auront « disparu » d'ici 2040. Du fait de la baisse des naissances, leur nombre va passer de 15,7 M en 2025 à 14,6. (Insee)

*Enjeu : quelle diversification des publics et quel (re)positionnement des clubs sur les territoires ?*

### RÔLE DU SECTEUR PRIVÉ

52%

des Français estiment que la gestion déléguée est un bon moyen pour les collectivités de maîtriser leurs dépenses publiques. (Institut de la gestion déléguée)

*Enjeu : quelle prise en compte des acteurs privés dans la mise en œuvre des politiques sportives ?*

### DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

2 tonnes CO<sub>2</sub>e par an et par individu

est l'objectif que la France doit atteindre en matière de réduction de l'empreinte carbone d'ici 2050. Elle est aujourd'hui de 9 tonnes CO<sub>2</sub>e.

*Enjeu : quelle intégration du sport dans les politiques de ville ou de territoire durable ?*

### IMPLICATION CITOYENNE

54%

des maires considèrent que les citoyens devraient davantage participer à la conception des grandes décisions locales. (CEVIPOF)

*Enjeu : quelle co-construction des politiques sportives avec les habitants des territoires ?*

### ENGAGEMENT ASSOCIATIF

60%

des dirigeants associatifs identifient le recrutement de nouveaux bénévoles comme la première source d'inquiétude de leur structure. (Recherches & Solidarités)

*Enjeu : quelle politique de structuration du tissu associatif et quelle politique d'ingénierie en soutien ?*

# Des transformations qui feront émerger de nouvelles **POLITIQUES SPORTIVES** ?

DES TRANSFORMATIONS QUI SECOUENT L'ENSEMBLE DES POLITIQUES TERRITORIALES,

Finances publiques: pression à la baisse, incertitude et concurrence

Démographie

Lien social

Implication citoyenne

Dérèglement climatique

Engagement associatif

Rôle du secteur privé

... QUI CONDUISENT À REMETTRE EN QUESTION LES SCHÉMAS HABITUELS DE DÉCISION

Quelle **VISION** de l'action publique et de ses finalités ?

Quelles **TRANSFORMATIONS** traiter en priorité ?

Quelle **MÉTHODE** pour trouver des solutions budgétaires ?

... ET À ANTICIPER DES RÉORIENTATIONS RADICALES DES POLITIQUES PUBLIQUES...

Scénario 1

**LA MODERNISATION  
AU PAS DE CHARGE**

Scénario 2

**SAUVER LA PLANÈTE  
PAR LA DÉCROISSANCE**

Scénario 3

**LE VOLONTARISME  
POLITIQUE REVIENT**

Scénario 4

**FAIRE CONFIANCE À  
LA SOCIÉTÉ CIVILE**

... QUI IMPACTERAIENT L'ENSEMBLE DE L'ÉCOSYSTÈME SPORTIF

Quelle **PLACE** et quelle **IMPORTANCE DU SPORT** ?

Quels **ENJEUX SPORTIFS** privilégier ?

Quel **MODÈLE ÉCONOMIQUE** et quels financements ?

Quelle répartition des rôles entre **LES ACTEURS PUBLICS**...

... le **MOUVEMENT SPORTIF** et le **SECTEUR PRIVÉ** ?

Quel modèle de **CLUB SPORTIF** et quels projets ?

# 4 SCÉNARIOS SPORTIFS POUR DEMAIN

Scénario 1

## LA MODERNISATION ÉCONOMIQUE AU PAS DE CHARGE



Scénario 2

## SAUVER LA PLANÈTE PAR LA DÉCROISSANCE



### Vision politique

- Créer les conditions d'une nouvelle ère d'abondance économique

- Lutter contre le dérèglement climatique en limitant les activités non indispensables

### Enjeux clés

- Préférence pour le secteur privé afin de créer des activités et emplois marchands
- Focalisation sur les publics monétisables
- Confiance dans le marché et l'innovation pour identifier les besoins des habitants et des solutions sociales ou écologiques

- Primauté du critère écologique
- Impulsion par le haut + concertation citoyenne, méfiance à l'égard du privé
- Focus sur la santé et l'inclusion pour renforcer le lien social
- Acceptation de la baisse démographique

### Orientation budgétaire

- Réduction des effectifs et des moyens de l'action publique, jugée archaïque
- Délégation au secteur privé des activités avec un potentiel de rentabilité

- Fin des financements pour les activités trop nuisibles à l'environnement
- Pas de construction d'équipements traditionnels mais rénovation possible

### Quelles attentes à l'égard du sport ?

- Loisirs grand public, bien-être et santé
- Sport de haut niveau à forte visibilité
- Événementiel commercial

- Activités peu consommatrices d'espace, de plein air, pas de haut niveau
- Éducation à la nature et santé par le sport

### Modèle économique

- Majoritairement privé
- Maintien de financements publics pour les activités à vocation éducative

- Essentiellement public
- Financements mutualisés avec des collectivités partageant la même vision

### Méthode et outils

- Mise en concurrence, délégation de service public, BEA, vente d'équipements publics
- Implantation d'activités privées
- Soutien / ingénierie aux associations qui développent des activités commerciales

- Modulation / suppression des subventions en fonction de critères écologiques
- Économie du partage (RH, matériel)
- Programmation et pilotage à long terme des investissements

### Organisation de la collectivité territoriale

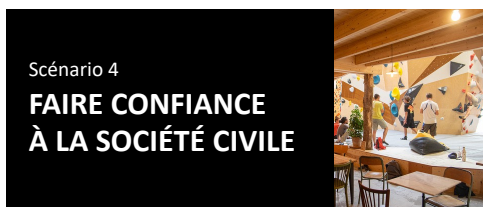
- Répartition des activités entre Directions du développement économique (formations, emploi, concessions) et de l'éducation

- Planification écologique locale, forte coordination avec les autres politiques publiques (ex. mobilités, aménagement)

### Quel club de demain ?

- « Club Nouvelle Économie »
- **Activités** : services aux adhérents, prestations santé / bien-être / performance, événementiel, gestion d'équipements
- **Structuration** : fonctions et compétences commerciales, segmentation des tarifs
- **Réseaux** : regroupement ou alliance entre clubs pour mutualiser les moyens et emplois de développement

- « Club Super Écologique »
- **Activités** : développement des pratiques de plein air, utilisation d'équipements semi-ouverts ou en structure légère
- **Structuration** : démarche RSO, éducation à l'écologie, gestion écoresponsable
- **Réseaux** : partenariats avec associations écologiques, mutualisations à l'échelle intercommunale avec d'autres clubs



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurer la cohésion sociale par un interventionnisme public renforcé</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle de développement équilibré combinant économie, social et écologie</li> <li>• Dirigisme assumé pour orienter les acteurs et les projets par des financements publics</li> <li>• Accent important sur l'éducation, la jeunesse et le bien-être des familles</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilité ou hausse (si possible) des moyens publics, renforcement du pilotage RH</li> <li>• Priorisation des projets et concentration des moyens sur les acteurs les plus pertinents</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éducation et insertion par le sport</li> <li>• Animation sociale des territoires</li> <li>• Grands projets et événements mobilisateurs</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majoritairement public</li> <li>• Partenariats avec des financeurs privés s'ils s'inscrivent dans la vision politique</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet éducatif et sportif de territoire</li> <li>• Soutien focalisé sur les associations conduisant des actions éducatives / sociales</li> <li>• Charte encadrant les subventions, conventionnement, appels à projets, régie</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration du service des sports dans une Direction Éducation, cohésion sociale et jeunesse, avec pôle de ressources partagé</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <b>Club Opérateur Social</b> »</li> <li>• <b>Activités</b> : intégration dans les politiques éducatives et sociales des territoires</li> <li>• <b>Structuration</b> : formation et recrutement de compétences éducatives et d'insertion professionnelle, espaces socio-éducatifs</li> <li>• <b>Réseaux</b> : coopération avec des associations spécialisées et établissements scolaires, pôles de compétences mutualisés</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réinventer la démocratie par le bas et faire émerger des solutions citoyennes</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revitalisation des acteurs associatifs essentiels à la vie des territoires et créateurs de projets innovants (sociaux, écologiques...)</li> <li>• Économie sociale et solidaire</li> <li>• Gouvernance partagée et coopérative pouvoirs publics + société civile</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regroupement des financements associatifs pour accroître les effets de levier</li> <li>• Proposition et conception des projets par les associations et les citoyens</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loisirs, compétitions locales</li> <li>• Dynamisme associatif et bénévole</li> <li>• Équipements pôles de vie et d'initiatives</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement mixte : public + privé</li> <li>• Capacité des associations à mobiliser des financements propres et bancaires, mécénat</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultation citoyenne, budget participatif, AMI, appels à projets...</li> <li>• Structuration du secteur associatif : montage de projets, compétences, financements...</li> <li>• Coopérations dans ou en dehors du territoire</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission transversale d'ingénierie, de coordination et de financement des projets en appui du service des sports</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <b>Club Concepteur de Projets</b> »</li> <li>• <b>Activités</b> : proposition et portage de projets combinant le sport à des activités culturelles, éducatives, écologiques, des services publics...</li> <li>• <b>Structuration</b> : développement et gestion de projets, financements, équipements hybrides</li> <li>• <b>Réseaux</b> : gouvernance de projets avec financeurs, autres associations et usagers, réseaux régionaux de compétences</li> </ul>	

**Vision politique**

**Enjeux clés**

**Orientation budgétaire**

**Quelles attentes à l'égard du sport ?**

**Modèle économique**

**Méthode et outils**

**Organisation de la collectivité territoriale**

**Quel club de demain ?**



# Exemples de **PROJETS SPORTIFS** pouvant répondre aux besoins des scénarios

## MODERNISATION ÉCONOMIQUE

- Équipements sportifs commerciaux : ex. UCPA Sport Stations ([cahier n°2](#))
- Montages juridiques avec financement public/privé, type SEMOP : ex. Cité des sports à Issy-les-Moulineaux
- Contribution des clubs au fonctionnement des équipements ([cahier n°9](#))
- Création d'instituts de formation par des acteurs privés



## PRIORITÉ À L'ENVIRONNEMENT

- Concepts d'équipements sportifs inspirés des plans nationaux en matière d'équipements de proximité et de design actif ([cahier n°12](#))
- Appels à projets type Impact 2024, avec une dimension écologique ([cahier n°12](#))
- Réseaux de stations de sport de nature : ex. Monts de Guéret ([cahier n°5](#)).
- Programme SportRenov du CNOSF et de la Banque des territoires

## VOLONTARISME POLITIQUE

- Appels à projets de collectivités sur leurs priorités sociales : ex. Départements du Maine-et-Loire et de l'Aveyron ([cahier n°9](#))
- Mécénat sportif en lien avec les priorités des collectivités ([cahier n°14](#))
- Clubs et équipements de sport professionnel avec vocation éducative et sociale : ex. AB Campus à Bayonne ([cahier n°11](#))



## CONFIANCE DANS SOCIÉTÉ CIVILE

- Tiers-lieux sportifs réunissant sport et autres activités ([cahier n°13](#))
- Centres de ressources / pôles d'ingénierie à destination des associations : ex. Le Cadran à Nantes, Département du Gers, Cœur de Bastide ([cahier n°15](#))
- Politique de soutien au bénévolat : ex. Département de Vendée ([cahier n°15](#))
- Charte pour structurer la relation entre collectivités et clubs pro ([cahier n°11](#))

# TERRITOIRE SPORTIF 360°

## Une stratégie globale pour les politiques sportives territoriales

### QUELLES RÉPONSES AUX TRANSFORMATIONS EN COURS ?

Le contexte actuel impose aux collectivités territoriales une révision en profondeur de leurs politiques sportives. L'évolution des pratiques, les enjeux de santé, la fragmentation territoriale et générationnelle, la pression budgétaire ainsi que la nécessaire adaptation du modèle associatif constituent autant de défis auxquels il convient d'apporter des réponses structurées.



### 5 PHASES POUR UNE STRATÉGIE TERRITORIALE DANS LE SPORT

La démarche « **Territoire Sportif 360°** » initiée par Patrick Bayeux et Pierre Messerlin propose une stratégie globale et progressive articulée en cinq phases complémentaires :

- 1** **Établir un diagnostic partagé** de l'offre et des besoins, sur la base d'analyses, de cartographies et de comparaisons.
- 2** **Associer les habitants et les acteurs du sport** à travers des questionnaires, entretiens et ateliers participatifs.
- 3** **Organiser des Assises du sport** afin de restituer les travaux, mobiliser l'ensemble des partenaires et dégager des priorités.
- 4** **Formaliser une feuille de route politique et un plan d'actions opérationnel**, intégrant un volet financier réaliste.
- 5** **Accompagner les clubs et leurs dirigeants** via un parcours dédié, destiné à renforcer leurs compétences et à pérenniser le modèle associatif.

EN SAVOIR PLUS SUR TERRITOIRE SPORTIF 360° : [CLIQUEZ ICI](#) !

### QUELLE PREMIÈRE ÉTAPE ?

Cette démarche vise à doter les collectivités d'un outil stratégique et opérationnel dès le début du mandat, afin de répondre aux nouvelles attentes sociales, moderniser l'action publique et maximiser l'impact du sport sur leur territoire. En amont des élections, un premier travail d'analyse de l'offre et des besoins théoriques, à partir de l'exploitation de la DATA, peut être amorcé.



## Cahiers PROJET S

---

Les cahiers PROJET S analysent les transformations en cours dans le sport français, étudient les projets récents réalisés en France et à l'étranger et proposent un regard prospectif sur la base des tendances observées dans le secteur sportif et son environnement (évolutions sociétales, politiques publiques, économie et innovation, aménagement urbain...).

Retrouvez les prochains cahiers de PROJET S sur : [www.projet-s-conseil.com](http://www.projet-s-conseil.com)

Pierre Messerlin, Directeur de Projet S Conseil  
Email : [pierre.messerlin@projet-s-conseil.com](mailto:pierre.messerlin@projet-s-conseil.com)

La société PROJET S Conseil accompagne les acteurs territoriaux et nationaux dans la conception et la réalisation de leurs projets structurants dans le sport : grands équipements et complexes sportifs, événements, politiques territoriales, projets de club...