



Politiques sportives territoriales : comment penser le temps long ?

L'action publique des collectivités territoriales s'inscrit naturellement dans le temps long. De nombreuses compétences, politiques ou outils (PLU, PADD, SCoT...) les conduisent à planifier des projets et estimer leur impact sur plusieurs années ou décennies : création d'infrastructures, aménagement du territoire, politiques en lien avec la jeunesse ou les seniors... Les citoyens eux-mêmes sont d'ailleurs aussi souvent en attente d'un cap politique clair.

Cette vision dans le temps long inclut cependant trop rarement le sport. La définition de ses politiques est souvent moins structurée et transversale que d'autres secteurs d'activité et les acteurs sportifs sont moins habitués à participer à l'élaboration collective des projets de territoire. Le partage des compétences sportives entre différents niveaux de collectivités, sans chef de file, n'aide pas non plus à construire une perspective de long terme.

Inscrire les politiques sportives dans le temps long apparaît pourtant d'autant plus indispensable que de multiples facteurs perturbateurs secouent ces dernières années le sport français, qu'ils prennent la forme de crises soudaines (Covid, prix de l'énergie...) ou de transformations plus lentes (transition écologique, démographie...). Ils incitent à repenser, dans la durée, l'offre aux pratiquants, le modèle associatif, la conception des équipements, les modes de financement ou la place même du sport dans les politiques publiques.

Comment s'y prendre ? Ce cahier propose, comme à l'accoutumée, de chercher de l'inspiration dans d'autres champs d'activité (économie sociale et solidaire, éducation, jeunesse, culture) pour comprendre comment ils organisent leur réflexion dans le temps long et élaborent leur stratégie d'action autour de quatre temps clés :

DIAGNOSTIC

Questionner l'offre et la demande existantes

Analyser l'efficacité des politiques et dépenses

PROSPECTIVE

Identifier les transformations à venir

Comprendre les options stratégiques possibles

CO-CONSTRUCTION

Donner la parole à tous les acteurs concernés

Définir collectivement des priorités d'avenir

MISE EN ŒUVRE

Privilégier une approche transversale

Systématiser les projets collaboratifs

6 ENJEUX DE TEMPS LONG

qui impactent les politiques sportives

VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

2 millions

de Français supplémentaires auront 60 ans ou plus d'ici à 2035 tandis que plus d'un million de jeunes de moins de 20 ans « disparaîtront ». (Insee)

Enjeu : quelle évolution des politiques sportives pour prendre en compte les nouveaux besoins ?

MODES DE VIE INDIVIDUALISÉS

80%

des Français préfèrent découvrir un nouveau loisir par eux-mêmes (86% hommes, 74% femmes) plutôt qu'avec l'aide d'un professionnel. (OpinionWay)

Enjeu : quel rééquilibrage de l'offre sportive entre pratique encadrée et pratique autonome ?

CONTRAINTES FINANCIÈRES

12 milliards d'euros par an

d'investissement des collectivités territoriales (x2 le montant actuel) seront nécessaires pour atteindre les objectifs français de neutralité carbone. (I4CE)

Enjeu : quelle mise en valeur du sport pour « exister » face aux dépenses les plus prioritaires ?

AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

50%

de l'artificialisation des sols doit être réduite d'ici à 2031, avec l'objectif d'atteindre le Zéro artificialisation nette (ZAN) en 2050.

Enjeu : comment repenser la place du sport et de ses équipements dans la ville de demain ?

GOUVERNANCE TERRITORIALE

64%

des Français pensent que l'intercommunalité répond mieux aux besoins locaux que la seule action de la commune. (OpinionWay)

Enjeu : quelle échelle territoriale pour les politiques sportives et quelle coordination ?

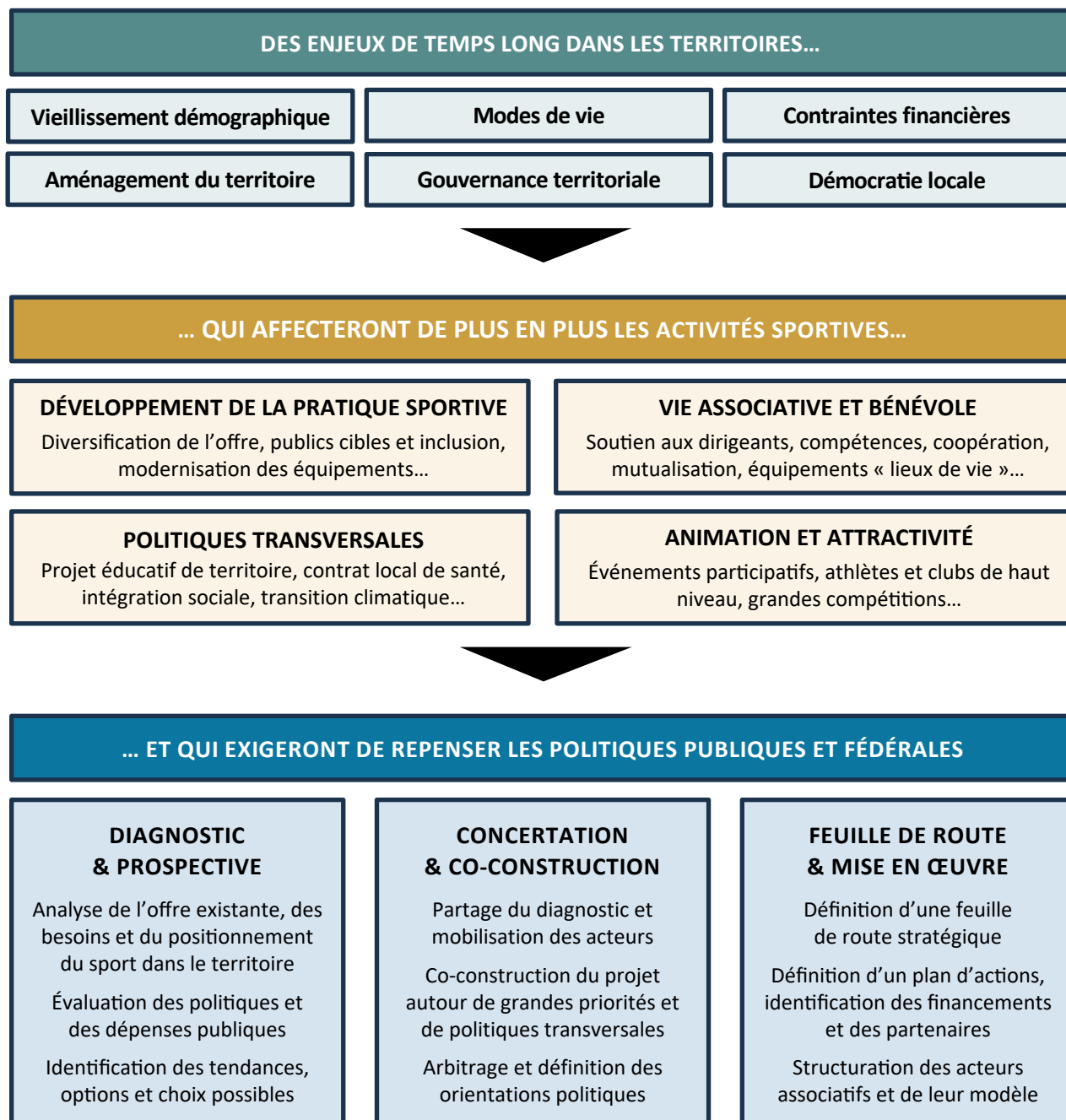
DÉMOCRATIE LOCALE

79%

des Français souhaitent que les dispositifs de démocratie participative se développent dans leur commune ou leur intercommunalité. (OpinionWay)

Enjeu : comment mieux impliquer les habitants et les clubs dans la définition des politiques sportives ?

Quelle prise en compte des enjeux de temps long dans les **POLITIQUES SPORTIVES** ?



Se projeter dans le temps long #1

Diagnostic territorial

L'ESS

ess
France



L'enjeu. Avant d'élaborer une stratégie de long terme, il apparaît indispensable de prendre un « pas de côté » et de porter un regard analytique sur l'offre et la demande de pratiques sportives ainsi que sur le positionnement du sport sur le territoire, à partir de données quantitatives et d'enquêtes qualitatives.

Trois pistes pour les politiques sportives de demain :

1. Prendre le temps, régulièrement, de réinterroger l'offre sportive territoriale et d'évaluer l'efficacité des politiques et des dépenses publiques.
2. Recenser les attentes des habitants et les évolutions en cours.
3. Mieux identifier les enjeux transversaux du territoire (éducation, santé, écologie, social...) et les synergies possibles avec le sport dans une approche de long terme.

 **cress**
Chambre Régionale
de l'Économie Sociale
et Solidaire Nouvelle-Aquitaine

ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN NOUVELLE-AQUITAINE : RÉALISER DES DIAGNOSTICS TERRITORIAUX POUR ÉCLAIRER LES DÉCISIONS FUTURES

La Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS) de Nouvelle-Aquitaine est la tête de réseau des organisations de l'ESS de la région et a vocation à fédérer, représenter et développer l'ESS. Elle a notamment mis en place un Observatoire régional qui réalise chaque année des diagnostics territoriaux à la demande d'intercommunalités intéressées par une vision de long terme sur cette thématique.

Élaborés à partir d'une analyse de données socio-économiques, d'entretiens, de questionnaires et de séminaires d'intelligence collective, ces diagnostics offrent aux intercommunalités une meilleure compréhension de l'ESS, favorisent l'interconnaissance entre les différents acteurs du territoire et constituent un outil d'aide à la décision publique, permettant la formulation d'une vision politique et stratégique puis l'élaboration d'un plan de soutien à l'ESS en lien avec toutes les politiques publiques concernées.

QUELS TERRITOIRES CONCERNÉS ?

Les diagnostics de la CRESS Nouvelle-Aquitaine concernent des EPCI de tailles très variables : Niort Agglo (123 000 hab.), Royan Agglo (86 000), Grand Cognac (69 000), Haute Corrèze Communauté (32 000) ou Grand Guéret (28 000), ainsi que des regroupements de communautés de communes (ex. Fédération Châtaigneraie Limousine).

STRUCTURATION DES DIAGNOSTICS TERRITORIAUX

Chaque diagnostic territorial offre un recensement des structures locales de l'ESS et de leurs caractéristiques : statut juridique, activités, poids local de l'emploi et du bénévolat... Des comparaisons sont réalisées avec d'autres territoires régionaux et des focus ciblent certains types d'acteurs (ex. mutuelles).

Chaque diagnostic propose aussi une synthèse autour de cinq enjeux locaux (ex. entrepreneuriat social, création de lien social, fracture numérique, modèles économiques...) et de cinq idées pour développer le potentiel local de l'ESS (ex. diversifier l'offre et la couverture territoriale, accroître les coopérations, sensibiliser et accompagner les élus et les agents, accompagner les porteurs de projets, soutenir les transitions, renforcer les fonctions support...), ainsi que des préconisations d'orientations stratégiques.

Se projeter dans le temps long #2

Prospective



L'enjeu. Le diagnostic de l'état présent peut être utilement complété par un regard plus prospectif sur les tendances à l'œuvre, à cinq, dix ans ou davantage, afin d'identifier les continuités et les ruptures, d'en mesurer les impacts potentiels, et d'aider ainsi les décideurs publics à préparer les arbitrages nécessaires.

Trois pistes pour les politiques sportives de demain :

1. Utiliser les grandes bases de données (démographiques, socio-économiques, éducatives, sanitaires...) pour mieux comprendre les évolutions de nos sociétés.
2. Partager ces données pour ouvrir un dialogue avec l'ensemble des acteurs concernés sur les enjeux du temps long et explorer collectivement les futurs possibles.
3. Élaborer des scénarios pour tester différentes options stratégiques.

ÉDUCATION NATIONALE : ESTIMER L'IMPACT DE LA BAISSÉ DE NATALITÉ...

Le Ministère de l'Éducation nationale doit faire face à un contexte démographique marqué par une baisse de la natalité qui s'accroît ces dernières années. Sa Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) élabore donc des prévisions à court et moyen termes pour éclairer le débat public et de futures décisions nationales. Trois scénarios ont été produits sur la base d'hypothèses démographiques.

Le scénario retenu par la DEPP prévoit une baisse des effectifs de 1,67 millions d'élèves en dix ans (soit 1 élève sur 6 !). Les effectifs du premier degré passeraient de 6,15 millions d'élèves en 2025 à 5,22 millions en 2035, soit une baisse de 933 000 élèves (-15%). Dans les collèges et lycées, les effectifs diminueraient de 5,62 millions à 4,88 millions en 2035, soit une baisse de 743 800 élèves (-13%). Tous les territoires seraient affectés, mais dans des proportions variables selon les départements.

.... POUR ARBITRER DES CHOIX D'AVENIR STRUCTURANTS

Les données de la DEPP permettent d'évaluer précisément les défis à venir et de partager un diagnostic entre tous les acteurs concernés dans le but de construire une vision prospective et de poser les questions qui structureront les orientations de demain (avec des enjeux assez similaires, d'ailleurs, à ceux qui devraient émerger concernant l'offre sportive dans les territoires) :

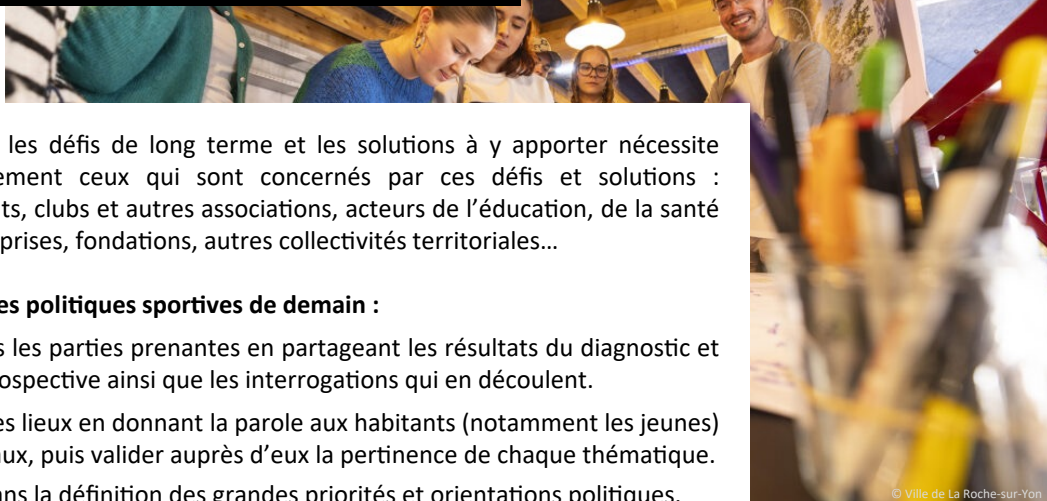
- La baisse des effectifs est-elle l'occasion de réduire les dépenses publiques (fermer des classes, recruter moins d'enseignants, regrouper des établissements scolaires) ?
- Ou faut-il privilégier une logique d'investissement (réduire la taille des classes, améliorer la qualité de l'encadrement et de la pédagogie) ?
- Faut-il une politique uniforme à l'échelle nationale ou l'adapter en fonction des territoires (zones urbaines, rurales, etc.) ?
- Quelle doit être l'articulation avec l'offre d'enseignement privé ?

DES TERRITOIRES INÉGALEMENT AFFECTÉS

Quatorze départements (Paris, Meuse, Meurthe-et-Moselle...) devraient connaître une baisse du nombre d'élèves d'au moins 20% dans le premier degré tandis que d'autres enregistreraient une baisse limitée à 5% (Haute-Savoie, Alpes-de-Haute-Provence par ex.).

Se projeter dans le temps long #3

Co-construction



L'enjeu. Identifier les défis de long terme et les solutions à y apporter nécessite d'impliquer activement ceux qui sont concernés par ces défis et solutions : pratiquants, parents, clubs et autres associations, acteurs de l'éducation, de la santé ou du social, entreprises, fondations, autres collectivités territoriales...

Trois pistes pour les politiques sportives de demain :

1. Mobiliser toutes les parties prenantes en partageant les résultats du diagnostic et de l'exercice de prospective ainsi que les interrogations qui en découlent.
2. Enrichir l'état des lieux en donnant la parole aux habitants (notamment les jeunes) et aux acteurs locaux, puis valider auprès d'eux la pertinence de chaque thématique.
3. Les impliquer dans la définition des grandes priorités et orientations politiques.

© Ville de La Roche-sur-Yon

LA ROCHE-SUR-YON : DES ASSISES POUR IMAGINER LES POLITIQUES DE DEMAIN AVEC LES JEUNES DU TERRITOIRE

En 2024, la ville de La Roche-sur-Yon a lancé une grande concertation à destination de ses habitants âgés de 12 à 25 ans. Ces Assises de la Jeunesse s'inscrivaient dans le prolongement des Assises de quartier lancées en 2021 (plus de 8 000 participants) et avaient pour objectif de mieux comprendre les besoins et les aspirations des jeunes Yonnais et de définir avec eux une nouvelle politique locale articulée autour des thématiques de la vie quotidienne (déplacements, logement, loisirs, santé, environnement, orientation professionnelle...). Près de 3 500 jeunes ont participé à cette démarche, soit un jeune Yonnais sur trois. Les institutions et les partenaires jeunesse du territoire ont également été impliqués pour aider à mettre en perspective les contributions collectées auprès des jeunes.

35 MOMENTS DE CONCERTATION

ont eu lieu dans le cadre des Assises de la jeunesse de La Roche-sur-Yon sous des formats variés (ateliers, enquête, ciné-débat, événements...), y compris pour approfondir des thématiques spécifiques et prioriser des actions.

ASSISES DE LA JEUNESSE : LE SPORT EN BONNE PLACE DANS LES PRIORITÉS FORMULÉES

Cinq thématiques ont été priorisées par les jeunes Yonnais : loisirs, culture et sports (22,3%), mobilité (18,2%), environnement (14,6%), santé et social (14,1%) et logement (13,4%). 31 propositions concrètes ont ensuite été formulées, compilées dans un Livre blanc de la jeunesse, puis soumises au vote des jeunes pour identifier les plus populaires. Parmi celles arrivées en tête, plusieurs concernaient le sport (événements sportifs entre quartiers et établissements scolaires, espaces sportifs en libre-accès) tandis que d'autres abordaient les transports en commun (fréquence le soir, en week-end et en périphérie de la ville), l'aide pour obtenir le permis de conduire, la formation au secourisme ou l'accès aux soins pour la santé mentale ou physique.

Les Assises ont aussi souligné le besoin de renforcer la coordination des politiques locales et d'améliorer la lisibilité des actions. Les jeunes et les acteurs institutionnels et associatifs seront par ailleurs associés à la mise en œuvre des mesures et politiques qui découleront des Assises, à travers des échanges réguliers, la création de comités thématiques et une implication dans la gouvernance.



Se projeter dans le temps long #4

Mise en œuvre

L'enjeu. Une fois les priorités et les orientations politiques arbitrées, le déploiement d'une stratégie et d'un plan d'actions partagés doit permettre de faire cohabiter les préoccupations de court terme et les enjeux du temps long, et d'assurer une coordination indispensable entre les acteurs politiques, associatifs et économiques.

Trois pistes pour les politiques sportives de demain :

1. Privilégier une approche transversale avec d'autres politiques publiques pour favoriser un impact territorial maximal et durable.
2. Mettre en place une organisation, des outils et des ressources dédiés pour le pilotage et le suivi des enjeux et des projets de long terme.
3. Systématiser les projets collaboratifs entre les différents niveaux de territoires.

GOVERNANCE COLLÉGIALE

Dans le cadre d'un statut associatif, Mayenne Culture s'appuie sur une gouvernance très ouverte, réunissant le Département, les EPCI du territoire, la Région, l'État, la DRAC, ainsi que les acteurs associatifs et privés du secteur.

MAYENNE CULTURE : UNE AGENCE POUR APPUYER LA STRATÉGIE PLURIANNUELLE DU CONSEIL DÉPARTEMENTAL

La politique culturelle 2023-2028 du département de la Mayenne est axée sur le soutien aux acteurs artistiques et culturels, l'appui aux territoires et le renforcement de la participation des habitants, dans une approche qui se veut décroisée et plaçant la culture au croisement des champs de l'action publique. Pour remplir ces objectifs, le département a fait de l'agence Mayenne Culture le maître d'œuvre de sa politique. Elle l'assiste dans la définition de ses orientations et décisions et elle porte son programme d'actions : accompagnement des acteurs culturels et des artistes, programmes éducatifs, festival itinérant, orchestre... Elle joue aussi un rôle d'observatoire pour mesurer les évolutions des pratiques culturelles (enquêtes, études...) et faciliter les démarches d'évaluation.

MAYENNE CULTURE : ACCOMPAGNER LES EPCI DANS LEUR PROJET DE TERRITOIRE

Dans une logique d'ingénierie et de pôle ressources, l'agence Mayenne Culture accompagne aussi les intercommunalités du département dans l'élaboration, la structuration et la mise en œuvre de leurs projets culturels de territoire (PCT). Il s'agit d'accompagner la dynamique culturelle de ces territoires sur plusieurs années par un appui méthodologique et dans le cadre d'une convention signée entre les deux parties. Une attention toute particulière est portée aux territoires ruraux et aux communautés de communes.

Dans le cadre de ces PCT, et toujours en prenant soin de ne pas imposer un schéma préconçu, Mayenne Culture accompagne les EPCI volontaires dans la réalisation d'études (diagnostic, prospective, thématiques spécifiques, gouvernance...), de démarches de concertation ou dans le suivi des projets. Elle leur apporte des expertises, des outils d'observation, de pilotage ou d'évaluation et propose des formations à leurs agents et à leurs élus. Un « guide des Projets Culturels de Territoire » détaillant l'ingénierie proposée par Mayenne Culture a par ailleurs été élaboré pour capitaliser sur les collaborations déjà réalisées avec les EPCI.

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

Pierre Messerlin, Projet S Conseil
Email : 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...