

# Développement d'un projet sportif communal: intérêts et perspectives

Marc CLOES

Département des Activités physiques et sportives  
Université de Liège

Colloque "Le développement du sport au travers d'un projet sportif communal"  
Marche - 14 mai 2004



## Le sport

### ◆ Des valeurs traditionnelles

- ⇒ **Excellence** – Donner le meilleur de soi-même
- ⇒ **Fair play** – Respecter l'esprit sportif, l'équité et les droits de chacun
- ⇒ **Leadership** – Donner le bon exemple
- ⇒ **Paix** – Promouvoir la compréhension et l'harmonie
- ⇒ **Plaisir** – Apporter des satisfactions à chacun
- ⇒ **Épanouissement** – Rendre meilleur



## Le sport

### ◆ Finalités

- ⇒ Effort (courage)
- ⇒ Compétition (ténacité)
- ⇒ Efficacité (succès)

### ◆ Conditions essentielles

- ⇒ Structure pyramidale
- ⇒ Bénévolat
- ⇒ Sentiment d'appartenance



## L'évolution du sport D'une structure pyramidale ...

### ◆ Dans le dernier quart du 20<sup>ème</sup> siècle: événements qui «bousculent» la tradition

- ⇒ Chocs pétroliers
- ⇒ Révolution culturelle (mai 68)
- ⇒ Effondrement du bloc communiste
- ⇒ Croissance exponentielle de la puissance de la télévision



## L'évolution du sport D'une structure pyramidale ...

- ◆ Développement de l'importance économique du sport
- ◆ Emprise de la société de consommation
- ◆ Passage du sport d'une valeur d'usage à une valeur d'échange
  - ⇒ Spectacles, services, biens
  - ⇒ Support événementiel
  - ⇒ Evaluation des facteurs de rentabilité
  - ⇒ Combinaison au tourisme



## L'évolution du sport ... à la compartimentation

- ◆ Recherche de liberté (la glisse)
- ◆ Rejet des contraintes (anomie de l'affluence)
- ◆ Importance des motivations extrinsèques (société de consommation)
- ◆ Effets de mode

Planche à voile, escalade, roller, randonnée, fitness

Tournant négocié dans les années 70-80



## L'évolution du sport ... à la compartimentation

- ◆ Changement des valeurs: la glisse ou culture «fun»
  - ⇒ La philosophie: liberté, plaisir, refus des interdits
  - ⇒ Rapports au corps: esthétique, santé physique et mentale (bien-être)
  - ⇒ Rapports à l'espace: rejet des normes et standards, recherche de libertés liées aux horaires, aux institutions et à la société
  - ⇒ Rapports aux autres: petites bandes, style de vie, langage et rites communs



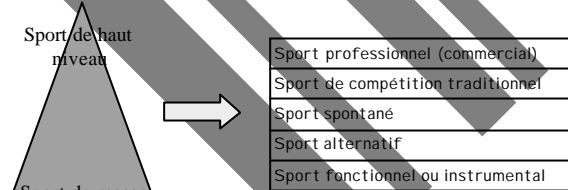
## L'évolution du sport ... à la compartimentation

- ◆ Conséquences des modifications des centres d'intérêt du public
  - ⇒ Ecllosion de nouvelles disciplines (planche à voile, VTT, escalade, step, randonnée, carving, ...)
  - ⇒ Difficultés des structures sportives (crise des bénévoles, concurrence, problèmes de recrutement, abandon, zapping, ...)
  - ⇒ Changement d'image des sports classiques qui débarquent dans la rue (play-grounds, patins en ligne, courses de masse, ...)
  - ⇒ Demandes d'activités non compétitives (cirque, ...)



## L'évolution du sport en résumé

### ◆ D'une structure pyramidale...



### ◆ ... à la compartimentation

Ulg



## Les nouvelles catégories de sport

- ◆ Vue compartimentée (Diegel, 1995)
  - ❖ Sport professionnel: élite, argent
  - ❖ Sport de compétition traditionnel: valeurs initiales (victoire, fair-play, record, égalité des chances, camaraderie, effort, progrès)
  - ❖ Sport spontané: formes récréatives (plaisir, expression individuelle, aspects sociaux)
  - ❖ Sport alternatif: bien-être (tai-chi, yoga,...)
  - ❖ Sport fonctionnel ou instrumental: santé et esthétique

➔ Sports professionnel, traditionnel et alternatif

Ulg



## Les nouvelles catégories de sport

### ◆ Des valeurs différentes (Cloes, 2002)

Sport	Professionnel	Traditionnel	Alternatif
Esprit de compétition	+++	++/+	+/-
Recherche de performances	+++	++/+	+/-
Intensité de l'engagement	+++	++/+	+/-
Aspect social	+/-	++/+	+++
Aspect santé	+/-	++/+	+++
Aspect commercial	+++	-	-
Aspect détente	-	++/+	+++
Soutien financier privé	+++	+/-	-
Soutien financier public	+++	++	+/-

Ulg

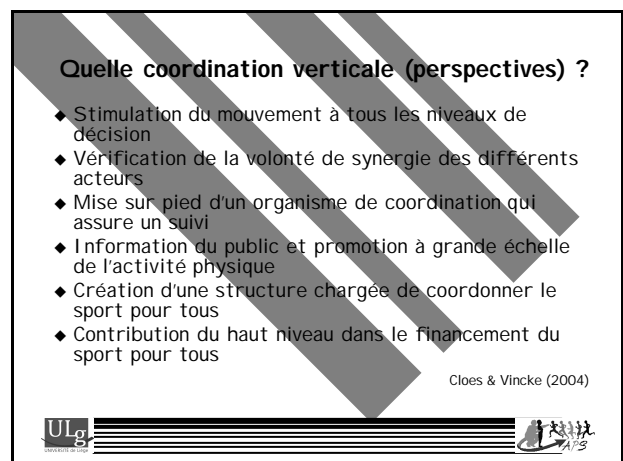
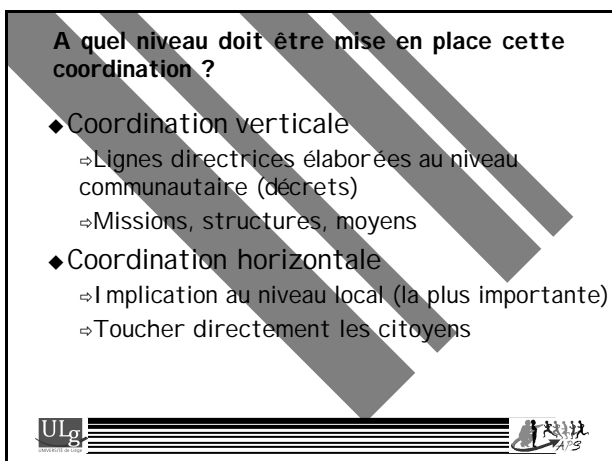
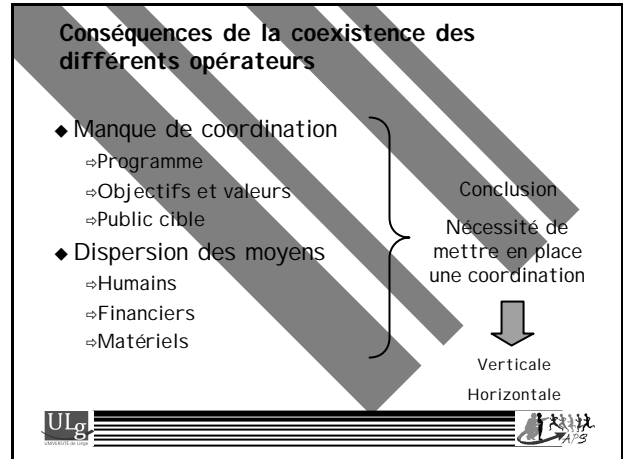
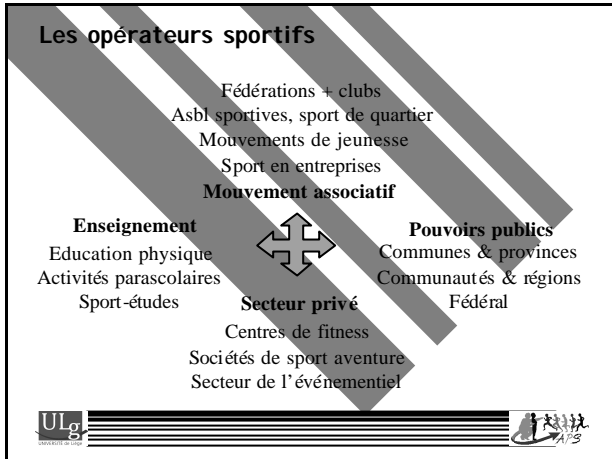


## Conséquences des nouvelles catégories de sport

- ◆ Concurrence de plusieurs mondes parallèles de pratique
  - ⇒ En dehors de toute structure (pratique libre)
  - ⇒ Structures organisées non commerciales
  - ⇒ Structures commerciales
- ◆ Coexistence de différents opérateurs
  - ⇒ Piliers de la société (Cloes & Vincke, 2004)

Ulg





## Quelle coordination horizontale (perspectives) ?

- ◆ Généralisation des structures communales de coordination du sport
- ◆ Animation de la coordination
- ◆ Coordination de la gestion des infrastructures au niveau local
- ◆ Développement de cellules Infosport locales
- ◆ Ecoles communales de sport
- ◆ Collaboration du secteur sportif avec l'enseignement et le culturel
- ◆ Développement d'actions communes à différents acteurs
- ◆ Elargissement du choix des activités

Cloes & Vincke (2004)



## Généralisation des structures communales de coordination du sport

Cloes & Vincke (2004)

- ◆ Présence d'un service des sports dans chaque commune
- ◆ Création de Conseils des sports
- ◆ Responsabilité politique

Trois éléments indispensables soulignés par Piéron & De Knop (2000)



## Généralisation des structures communales de coordination du sport

Cloes & Vincke (2004)

- ◆ Présence d'un service des sports dans chaque commune
- ◆ Création de Conseils des sports
- ◆ Responsabilité politique

• Décret flamand de 1995 (politique sportive, programmation, coordination et animation des activités sportives, gestion et promotion des infrastructures): 165 services agréés en 1998  
• Pratiquement toutes les municipalités de plus de 10.000 habitants en France (Honta, 2003)



## Généralisation des structures communales de coordination du sport

Cloes & Vincke (2004)

- ◆ Présence d'un service des sports dans chaque commune
- ◆ Création de Conseils des sports
- ◆ Responsabilité politique

• Décret flamand de 1991 prévoit la consultation des associations, des groupes, des personnes et/ou organisations (communication, gestion infrastructures, promotion, soutien logistique,...)  
• En France, les offices municipaux du sport jouent le rôle de concertation (Charrier & Jourdan, 2000)



## Généralisation des structures communales de coordination du sport

Cloes & Vincke (2004)

- ◆ Présence d'un service des sports dans chaque commune
- ◆ Création de Conseils des sports
- ◆ Responsabilité politique

- Détermination des enjeux sportifs et transversaux
- Aspects éducatifs, sociaux, économiques, médiatiques, politiques (Bayeux, 1999)
- Elaboration de la politique sportive communale
- Long terme ? enjeux électoraux

Ulg



## Animation de la coordination

Cloes & Vincke (2004)

- ◆ Tâche confiée idéalement à des professionnels
- ◆ Développement de synergies entre les acteurs locaux

- Le décret flamand de 1995 oblige les communes à engager des professionnels, notamment des licenciés (pour la coordination) et des régents (pour l'animation) en éducation physique
- Est-ce vraiment la piste suivie en Communauté française? Pourquoi?

Ulg



## Animation de la coordination

Cloes & Vincke (2004)

- ◆ Tâche confiée idéalement à des professionnels
- ◆ Développement de synergies entre les acteurs locaux

- Avantages: économies, dynamisme, sentiment d'appartenance, achats groupés, partage de matériel,...
- Inconvénients: contrarie les projets individualistes de certains responsables.
- Exemples: collaboration de plusieurs services communaux, clubs sportifs et écoles dans une activité.

Ulg



## Coordination de la gestion des infrastructures au niveau local

Cloes & Vincke (2004)

- ◆ Envisager l'utilisation des infrastructures et des ressources disponibles dans un souci d'équité afin de ne pas pénaliser un groupe particulier
- ◆ Faciliter l'accès (transports en commun, prix, horaires)

- Saturation (pas d'accueil possible pour les nouveaux demandeurs, difficulté d'utilisation par les pratiquants « libres » (Honta, 2003)
- Disponibilité des infrastructures scolaires (Housiaux, 2001)
- Planification et rénovation des outils

Ulg



### Coordination de la gestion des infrastructures au niveau local

Cloes & Vincke (2004)

- ◆ Envisager l'utilisation des infrastructures et des ressources disponibles dans un souci d'équité afin de ne pas pénaliser un groupe particulier
- ◆ Faciliter l'accès (transports en commun, prix, horaires)
  - Mise en service de bus communaux gratuits qui assurent des navettes entre le centre urbain et les sites sportifs
  - Chèques sports utilisables dans les associations sportives de la commune

Ulg



### Développement de cellules Infosport locales

Cloes & Vincke (2004)

- ◆ Promouvoir les activités sportives existantes
- ◆ Récolter les informations relatives aux besoins et attentes de la population
- ◆ Favoriser l'échange des informations entre les différents acteurs pour rentabiliser les ressources mises en jeu

Ulg



### Ecoles communales de sport

Cloes & Vincke (2004)

- ◆ Développer une «culture sportive» chez les habitants
- ◆ Offrir aux jeunes une formation motrice et multisports, complémentaire à l'éducation physique scolaire
- ◆ Utiliser les ressources disponibles au niveau local (coordination entre les professeurs d'éducation physique, les clubs sportifs locaux et le service des sports communal)
- ◆ Exploiter les infrastructures scolaires de tous les réseaux en dehors des périodes dédiées à la formation obligatoire

Ulg



### Collaboration du secteur sportif avec l'enseignement et le culturel

Cloes & Vincke (2004)

- ◆ Inscrire toutes les activités organisées sur un plan local dans le cadre d'un projet collectif
- ◆ Respecter le contexte de vie de la commune
- ◆ Créer des comités de quartier «Sports et Jeux» chargés de coordonner l'ensemble de l'offre entre différents acteurs concernés: habitants, associations, intervenants locaux, écoles, ...

Ulg



### Développement d'actions communes à différents acteurs

Cloes & Vincke (2004)

- ◆ Susciter les relations entre les animateurs de sport de proximité, les agents sportifs communaux et les clubs
- ◆ Possibilité de financer différemment les organisations nouant des collaborations

Ulg



### Élargissement du choix des activités

Cloes & Vincke (2004)

- ◆ Inciter le regroupement des ressources des différents acteurs
- ◆ Favoriser l'analyse des besoins et demandes réelles des habitants pour diversifier l'offre (augmenter la pertinence)

Ulg



### Quels sont les intérêts du projet sportif communal?

- ◆ Rassembler les énergies
- ◆ Créer une dynamique
- ◆ Donner une image favorable
- ◆ Limiter les coûts
- ◆ Rentabiliser les investissements
- ◆ Développer la cohésion sociale
- ◆ Contribuer au bien-être physique et mental

Ulg



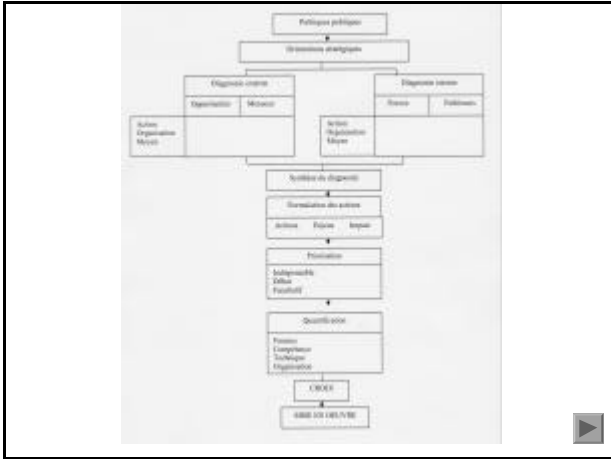
### Quelles conditions ?

- ◆ Elaboration d'une politique sportive cohérente
- ◆ Selon Bayeux (1999)
  - ⇒ Fixer les objectifs de la commune en fonction des attentes des bénéficiaires
  - ⇒ Choisir des actions et des échéances
  - ⇒ Allouer des moyens au regard des objectifs fixés
  - ⇒ Processus comprenant plusieurs étapes

Ulg







## Orientations stratégiques

- ◆ Clarifier les finalités de la politique sportive
  - ⇒ Finalités propres
  - ⇒ Finalités partagées avec les autres politiques publiques
- ◆ Montrer comment la politique sportive s'insère dans la politique globale de la collectivité
- ◆ Aspect le plus souvent en défaut dans les organisations sportives (Van Hoeck, 2000)

## Diagnostic interne et externe

- ◆ Diagnostic externe
  - ❖ Etude de la population.
  - ❖ Analyse de l'environnement (concurrence et complémentarité)
- ◆ Diagnostic interne
  - ❖ Etude des actions engagées
  - ❖ Analyse de l'organisation et des moyens
- ◆ SWOT analysis

## Formulation des actions

- ◆ Actions
  - ❖ Equipement, soutien, animation, manifestations
- ◆ Enjeux
  - ❖ Spécifiques à la politique sportive (développement du mouvement sportif, diffusion des pratiques)
  - ❖ Transversaux (sociaux, économiques, médiatiques...)
- ◆ Résultats
  - ❖ Augmentation du nombre de participants, de licenciés
  - ❖ Accès à tous, au maximum de pratiques
  - ❖ Développement du sport de haut niveau
  - ❖ Retombées économiques, médiatiques, sociales
  - ❖ Augmentation de la fréquentation des équipements

## Détermination des priorités

- ◆ Classement
  - ❖ Ce qui est indispensable ;
  - ❖ Ce qui peut faire l'objet d'un débat ;
  - ❖ Ce qui est facultatif
- ◆ Délimitation du périmètre d'action du service public des sports
- ◆ Elimination d'actions qui ne seront pas offertes par la commune
- ◆ Invitation de la sphère marchande à répondre aux demandes non satisfaites

Ulg



## Quantification et faisabilité des actions

- ◆ Critère financier
  - ❖ Déterminer le coût prévisionnel des actions considérées
  - ❖ Toutes les charges doivent être prises en compte
- ◆ Critère des compétences
  - ❖ Compétence des agents
  - ❖ Possibilité d'acquérir les compétences
- ◆ Critère technique
  - ❖ Disponibilité des équipements, du matériel
- ◆ Critère organisationnel
  - ❖ Adaptation de l'organisation

Ulg



## Choix des actions

- ◆ Phase ultime du processus de décision
- ◆ Difficulté de faire preuve de rationalité dans le choix d'une politique sportive locale (influence des *lobbying* locaux)
- ◆ Soutien d'associations « vitrines » de la commune plutôt que des clubs qui ont pour seul et/ou principal objet l'insertion et l'éducation des jeunes par le sport
- ◆ Objectivité des critères (grilles)
  - ❖ Nombre d'affiliés de la commune, formation des intervenants, arbitres et juges, niveau de compétition, objectif d'intégration, adéquation au projet communal, histoire de l'association, ...

Ulg



## Soutien financier

- ◆ Budget = nœud du problème
- ◆ Poids des budgets consacrés au sport lié à deux facteurs

- ❖ Contraintes socio-économiques (imposent les priorités budgétaires aux décideurs)
- ❖ Sensibilité des décideurs communaux

Contrairement aux dépenses d'enseignement, d'administration, de sécurité ou encore d'aide sociale, le sport ne constitue pas une discipline budgétaire prioritaire à proprement parler

Ulg



## Soutien financier

- ◆ Budget = noeud du problème
- ◆ Poids des budgets consacrés au sport lié à deux facteurs

- ◆ Contraintes socio-économiques (imposent les priorités budgétaires aux décideurs)

- ◆ Sensibilité des décideurs communaux

Place accordée à la culture et au sport



## Soutien financier

Dépenses communales de sport par habitant, en BEF (budgets ordinaires 1997)

Brabant wallon	952	3,2 %	801
Hainaut	1.056	2,7 %	860
Liège	917	2 %	727
Luxembourg	1.074	2,9 %	834
Namur	1.065	3,1 %	788

Gaube (1999)



## Soutien financier

Dépenses communales de sport par habitant, en BEF (budgets ordinaires 1997)

Mouscron	1.958	5 %	1.515
Charleroi	1.532	3,4 %	1.287
Marche	1.326	3,3 %	821

Thuin	487	1,6 %	436
-------	-----	-------	-----

Gaube (1999)



## Soutien financier

- ◆ Utilisation des budgets « sports »

- ◆ Dette: 33,5 %
- ◆ Personnel: 33,2 %
- ◆ Fonctionnement: 19,8 %
- ◆ Transferts: 13,5 %

Gaube (1999)



## Suivi des collaborations

- ◆ L'officialisation du partenariat est nécessaire
- ◆ Si l'utilisation de grilles de répartition des subventions est généralement bien assimilée, le contrôle reste souvent plus aléatoire
- ◆ Il reste un certain nombre de «mécontents» (privileges)

Fabre (2003)  
Honta (2003)



## Conclusions

- ◆ La commune constitue sans aucun doute la plaque tournante du développement de la culture sportive
- ◆ Elle doit dès lors accorder une grande importance à l'élaboration d'une politique sportive
- ◆ Celle-ci devrait reposer sur une analyse approfondie de ses ressources et des besoins de la population



## Conclusions

- ◆ Le développement de projets à long terme dépassant la simple mise à disposition d'infrastructures est indispensable
- ◆ A l'instar de ce qui se fait ailleurs, la responsabilité de la mise en pratique des projets sportifs communaux devrait reposer sur du personnel ayant la plus haute formation dans le domaine de l'activité physique et des sports



## Conclusions

- ◆ Afin de compter sur les professionnels les plus compétents et entreprenants, leur engagement devrait être lié à la présentation d'un projet d'action
- ◆ Un organe consultatif impliquant tous les opérateurs sportifs communaux devrait assurer la coordination des activités en veillant à garantir la prise de décisions démocratiques



Merci pour votre attention



## Références

- Bayeux, P. (1999). *Le sport et les collectivités territoriales*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Charrier, D. & Jourdan, J. (2000). Insertion par les activités sportives et artistiques: les enjeux de la démocratie locale. Consulté sur Internet le 5 mai 2004: [www.univ-nancy2.fr/VILLE-MANAGEMENT/com/CHARRIER-JOURDAN.PDF](http://www.univ-nancy2.fr/VILLE-MANAGEMENT/com/CHARRIER-JOURDAN.PDF)
- Cloes, M. (2002). *Chantier n°1 : Les structures du sport*. In: Communauté Française (Ed.). *Les Chantiers du sport. Ensemble construisons le sport*. Bruxelles: Ministère des Sports de la Communauté Française (ADEPS), 3-8.
- Cloes, M., & Vincke, J. (2004). *Développer les liens, améliorer l'accès. Une exploration de l'impact social du sport*. Rapport Société & Sport. Bruxelles: Fondation Roi Baudouin.
- Diegel, H. (1995). *Sport in a Changing Society: Sociological Essays*. Schorndorf : Hofmann.
- Fabre, P. (2003). *Le contrôle des associations par les mairies Françaises. Un défi à la gouvernance des villes*. Actes des Rencontres internationales « Démocratie et Management local ». Consulté sur Internet le 5 mai 2004: [http://www.univ-pau.fr/~ville-m/pdf/Communications/049\\_Fabre.pdf](http://www.univ-pau.fr/~ville-m/pdf/Communications/049_Fabre.pdf)
- Gaube, P. (1999). *La place du sport dans les budgets communaux en Région wallonne*. Consulté sur Internet le 5 mai 2004: [http://www.uvcw.be/matieres/socioculturel/dossier\\_sport/gaube\\_sport\\_budget.cfm](http://www.uvcw.be/matieres/socioculturel/dossier_sport/gaube_sport_budget.cfm)



## Références

- Honta, M. (2003). *Sport et action publique locale : des initiatives entre concurrence et complémentarité inter-institutionnelles. Le cas de la ville de Merignac (Gironde)*. *Staps*, 63, 107-122.
- Housiaux, P. (2001). *Sport: enjeu ou hors-jeu ?* Bruxelles: Ed. Luc Pire.
- Piéron, M. & De Knop, P. (2000). *Gestion et organisation du sport en Belgique*. Bruxelles: Fondation Roi Baudouin.
- Van Hoëcke, J. (2000). *De ontwikkeling van IKGym een relevante toepassing van de principes van integrale kwaliteitszorg en servicemanagement binnen de (traditioneel) georganiseerde sport*. Thèse de doctorat en éducation physique, ISBN 90-70870-44-4. Bruxelles: Vrije Universiteit Brussel.

