



HAL
open science

Analyse d'une action publique intercommunale : étude de cas relative à la gestion en régie directe des piscines

Nicolas Jonchère

► To cite this version:

Nicolas Jonchère. Analyse d'une action publique intercommunale : étude de cas relative à la gestion en régie directe des piscines. Education. 2014. dumas-01073214

HAL Id: dumas-01073214

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01073214>

Submitted on 24 Oct 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

FACULTE DES SCIENCES ET TECHNIQUES DES ACTIVITES PHYSIQUES ET SPORTIVES
UNIVERSITE DE BORDEAUX
SCIENCES PO BORDEAUX

MASTER PROFESSIONNEL MANAGEMENT ET INGENIERIE DU SPORT
PARCOURS GESTION DU SPORT ET DEVELOPPEMENT TERRITORIAL

Analyse d'une action publique intercommunale :
Etude de cas relative à la gestion en régie directe des piscines

Présenté par
JONCHÈRE, Nicolas

Année universitaire 2013-2014

REMERCIEMENTS

Avant tout développement sur cette expérience professionnelle, il apparaît opportun de commencer ce mémoire par des remerciements, à ceux qui m'ont beaucoup appris au cours du stage, ainsi qu'à tous ceux qui ont eu la gentillesse d'en faire un moment très profitable.

Je tiens à remercier toute l'équipe pédagogique du master gestion du sport et développement territorial pour avoir assurée la partie théorique, et plus particulièrement Madame Marina Honta, maître de conférences à l'Université de Bordeaux et responsable du master gestion du sport et développement territorial, pour sa disponibilité et son aide dans la conception du mémoire.

Je souhaite particulièrement remercier la Communauté d'Agglomération de Montpellier de m'avoir donné l'occasion de réaliser un stage très enrichissant. Je remercie particulièrement mon tuteur, Monsieur Laurent Violeau, pour les précieux conseils dans la rédaction de mon mémoire, ainsi que l'ensemble des agents de la direction des sports, pour leur chaleureux accueil au sein de la structure. Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude à l'ensemble des responsables d'établissements du réseau des piscines.

SOMMAIRE

Index des sigles	5
Introduction	6
PARTIE N° 1 : L'émergence d'une intercommunalité sportive	9
<i>I. La mise en place d'une coopération communale : sport et intercommunalité au sein de l'agglomération montpelliéraine</i>	9
A. Le contexte territorial de la Communauté d'Agglomération de Montpellier	9
B. L'intervention intercommunale en matière sportive centrée sur des aspects matériels	13
<i>II. La gestion des établissements aquatiques par les intercommunalités : une réflexion politique dictée par des impératifs budgétaires visant à offrir un service public de qualité</i>	17
A. Les différentes modalités de gestion des établissements aquatiques : regard sur le réseau des piscines de la Communauté d'Agglomération de Montpellier	17
B. Le cadre d'exercice d'une « compétence sport » relative aux piscines dans diverses intercommunalités : éléments de comparaisons avec la Communauté d'Agglomération de Montpellier	20
PARTIE N° 2 : La prise en compte des évolutions du secteur aquatique par les intercommunalités	22
<i>I. Le secteur aquatique, un développement constant par la réponse aux attentes des pratiquants</i>	22
A. Les tendances d'évolutions des pratiques sportives aquatiques	22
B. L'émergence d'établissements aquatiques multifonctionnels	23
<i>II. L'apprentissage de la natation aux scolaires et les animations à destination du public : des axes d'interventions prioritaires pour l'intercommunalité</i>	26
A. Des inégalités sociales et territoriales nécessitant une intervention publique : la situation de l'apprentissage de la natation aux scolaires	26
B. L'adaptation de l'offre des piscines par un développement d'animations et un élargissement des ouvertures destinées au public	28

PARTIE N° 3 : L’intercommunalité face aux enjeux de structuration des services et de gouvernance	30
<i>I. La problématique des ressources humaines dans le secteur public</i>	30
A. Les mutations de la filière sportive territoriale liées à des logiques de groupes et d’évolution des métiers.....	30
B. L’intérêt d’une démarche prospective pour répondre aux évolutions de la filière aquatique....	32
<i>II. Les perspectives de développement de la filière aquatique : un impératif de concertation et un phénomène de métropolisation des intercommunalités</i>	35
A. L’exigence d’une concertation des acteurs : entre démocratie participative et démarches partenariales.....	35
B. L’hypothèse d’une métropolisation favorable aux politiques sportives intercommunales.....	37
Conclusion	39
Sommaire des annexes	40
Bibliographie	72
Sitographie	75
Index des tableaux	77

INDEX DES SIGLES

BPJEPS	Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport
BPJEPS AAN	BPJEPS, spécialité « Activités Aquatiques et de la Natation »
BEESAN	Brevet d'Etat d'Educateur Sportif aux Activités de la Natation
CA	Communauté d'Agglomération
CAM	Communauté d'Agglomération de Montpellier
CNDS	Centre National pour le Développement du Sport
CNOSF	Comité National Olympique et Sportif Français
CU	Communauté Urbaine
EPCI	Établissement Public de Coopération Intercommunale
ERFAN	Ecole Régionale de Formation des Activités de la Natation
ETAPS	Educateur Territorial des Activités Physiques et Sportives
FFN	Fédération Française de Natation
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
IRDS	Institut Régional de Développement du Sport
MNS	Maître-Nageur Sauveteur
POA	Piscine Olympique d'Antigone

INTRODUCTION

« L'échelon intercommunal est aujourd'hui présenté comme le plus apte à porter une politique cohérente et efficace de développement territorial (...) par la mutualisation de l'offre, le maintien et le développement des équipements et des services à la population, en réalisant des économies d'échelle »¹. La lecture de ce mémoire professionnel relatif à un stage au sein de la direction des sports de la Communauté d'Agglomération de Montpellier (CAM) s'attachera à démontrer la pertinence d'une action publique collective par le biais de la construction, la gestion et l'animation des établissements aquatiques d'une zone urbaine.

Les premières formes de coopération intercommunale ont été mises en place à la fin du XIX^{ème} siècle avec la loi du 22 mars 1890 relative à la création des syndicats intercommunaux à vocation unique. Néanmoins, la montée en puissance du phénomène intercommunal est à mettre à l'actif de la V^{ème} République, notamment marquée par l'adoption de nombreuses dispositions législatives ces vingt dernières années. Ainsi la loi du 12 juillet 1999, dite « loi Chevènement », renforce et simplifie cette coopération en favorisant l'institution d'établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre autour de trois structures : les communautés d'agglomération (créées par la loi), les communautés de communes et les communautés urbaines. La loi du 16 décembre 2010 portant réforme des collectivités territoriales vise également à simplifier la carte de l'intercommunalité en réduisant le nombre d'échelons territoriaux. Enfin, l'adoption de la loi du 17 mai 2013 relative aux élections locales a permis à l'intercommunalité de renforcer son ancrage démocratique au travers de l'élection des conseillers communautaires au suffrage universel direct.

Cette brève présentation historique de l'intercommunalité nous expose le développement de ces établissements publics propres à notre économie mondialisée. La CAM a ainsi connu de profondes modifications depuis la création du District de Montpellier, le 19 janvier 1965. L'agglomération de Montpellier a en effet été caractérisée par une importante dynamique

¹ PEUVERGNE, C. 2011. *Sport et intercommunalité en Ile-de-France*, les dossiers de l'Institut Régional de Développement du Sport, n°16, p. 1.

démographique contribuant à asseoir sa « logique de capitale »² en Languedoc-Roussillon. Dans ce cadre, la CAM a saisi l'opportunité de la loi du 27 janvier 2014 relative à la modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles, par l'adoption d'un nouveau statut intercommunal (métropole), non pas en raison de dispositions légales mais du fait de son statut de chef-lieu régional.

D'autre part, le sport a joué un rôle de premier plan dans la construction de l'agglomération de Montpellier. L'explication tient en grande partie à la politique de Georges Frêche, maire de Montpellier de 1977 à 2004 et président du district de Montpellier de 1977 à 2001 (puis de la CAM jusqu'en 2010). En effet, ses mandatures ont été marquées par une proximité avec les clubs sportifs professionnels montpelliérains, vecteurs de communication à l'échelle nationale mais aussi de croissance économique et démographique. L'adage « une ville jeune et sportive » a ainsi contribué à l'essor d'une politique très favorable à la progression du « sport pour tous », dit de proximité.

Ce stage au sein de la direction des sports de la CAM intègre ces problématiques, par l'intermédiaire des établissements aquatiques. La gestion en régie directe de ces équipements structurants par des établissements intercommunaux s'est développée à partir de la fin des années 1990. Dans le domaine du sport, la CAM a de ce fait une compétence en matière de construction, gestion et animation des piscines et d'apprentissage de la natation pour les élèves de l'enseignement primaire. Les objectifs de cette expérience professionnelle étaient donc multiples. Tout d'abord, le réseau des piscines (service de la direction des sports) doit aujourd'hui répondre à de nouvelles attentes des usagers par le développement d'une compétence d'animation sur l'ensemble des piscines de l'agglomération. D'autre part, l'action publique est désormais dictée par un impératif d'évaluation dans le but d'analyser la qualité d'un service offert. Cette nécessité est apparente pour l'apprentissage de la natation qui est l'une des priorités du Ministère en charge des sports, et a fait l'objet d'un long travail. Enfin, le réseau des piscines est confronté à une nécessaire adaptation et structuration de son service afin de prendre en compte les évolutions actuelles de la filière aquatique.

² VOILE, J.P. 1985. *Montpellier en Languedoc-Roussillon : la logique de la Capitale*, Etudes Héraultaises, p. 1.

A partir de ces différentes hypothèses, la problématique retenue dans le cadre de ce mémoire sera la suivante : *dans quelles mesures la gestion communautaire en régie directe des établissements aquatiques répond-elle aux exigences budgétaires du secteur public ainsi qu'aux évolutions de la filière aquatique ?*

Pour répondre à cette problématique, ce mémoire professionnel se présentera en trois parties. Tout d'abord, une première partie analysera le contexte d'intervention des intercommunalités dans le domaine sportif au travers des établissements aquatiques. Puis, une seconde partie traitera des évolutions des pratiques aquatiques et de la prise en compte de celles-ci par les intercommunalités. Enfin, une dernière partie fera l'objet d'une réflexion sur les thèmes des ressources humaines et de la gouvernance appliqués au secteur sportif.

PARTIE N° 1 :

L'émergence d'une intercommunalité sportive

I. La mise en place d'une coopération communale : sport et intercommunalité au sein de l'agglomération montpelliéraine

A. Le contexte territorial de la Communauté d'Agglomération de Montpellier

Le 19 janvier 1965 marque la naissance de la première structure de coopération intercommunale de l'agglomération montpelliéraine, le district de Montpellier. Créé autour d'un groupement de 12 communes voisines (des adhésions postérieures ont porté le nombre à 15 communes), le district coordonne alors les politiques d'urbanisation et de développement économique.

La loi du 12 juillet 1999, dite « loi Chevènement », relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale, institue un nouvel EPCI (les communautés d'agglomérations, CA) sous réserve de trois conditions : les communes doivent comporter un minimum de 50 000 habitants, une commune doit avoir au minimum 15000 habitants et elles doivent être géographiquement d'un seul tenant et sans enclave. En application de ses conditions, le district de Montpellier se transforme ainsi en CAM à compter du 1^{er} Aout 2001. Toutefois, cette nouvelle forme d'intercommunalité a fait l'objet d'une longue procédure (de plus quatre années) quant à la détermination du périmètre. En effet, certaines communes ont été intégrées contre leur gré et décidées d'intenter des actions administratives devant les tribunaux, « illustration révélatrice des difficultés et de l'instabilité qui ont parfois accompagné la mise en œuvre de (cette) loi »³. Aujourd'hui, la CAM compte ainsi 31 communes (contre 41 lors de la détermination du premier périmètre en juillet 2000) pour une population intercommunale de 423 842 habitants. En outre, un rapport de la chambre régional

³ Cour des Comptes. 2005. *L'intercommunalité en France*, rapport au Président de la République suivi des réponses des administrations et des organismes intéressés, p. 85.

des comptes de Languedoc-Roussillon (2012) caractérise la CAM par « la dynamique de sa croissance démographique »⁴ (deux fois et demi plus rapide que des agglomérations comparables par la taille et les caractéristiques socio-économiques) mais également par « la relative faiblesse de la part des actifs dans la population totale en raison du nombre significatif d'étudiants et de retraités, ainsi que par un taux de chômage élevé »⁵.

Il convient de revenir sur la loi du 12 juillet 1999 fixant les champs d'intervention des CA qui ont toutes un socle commun mais ont la possibilité d'élargir leurs compétences, après approbation du Conseil Communautaire. Ainsi, la CAM exerce de plein droit ses compétences en lieu et place des communes membres, en application du principe de subsidiarité.

Dotée de trois niveaux de compétences, la CAM exerce tout d'abord des compétences obligatoires répondant à des enjeux d'organisation, de développement du milieu urbain et d'intérêt communautaire (développement économique ; aménagement de l'espace communautaire ; et équilibre social de l'habitat et politique de la ville dans la communauté). De plus, les CA ont l'obligation légale d'exercer au moins trois compétences parmi les cinq compétences optionnelles définies par la loi. La CAM a opté pour l'ensemble des compétences optionnelles : voirie d'intérêt communautaire et parcs de stationnement d'intérêt communautaire ; assainissement des eaux usées ; production et distribution d'eau potable ; protection et mise en valeur de l'environnement, politique du cadre de vie ; et équipements sportifs et culturels d'intérêt communautaire. Enfin, des compétences facultatives ont été définies par les élus du Conseil Communautaire (au nombre de sept) telles que les activités funéraires et la gestion du crématorium.

Le mode de fonctionnement de la CAM est ainsi défini par un organe exécutif (symbolisé par le président du Conseil Communautaire) et une assemblée délibérante (le Conseil Communautaire). La préparation des séances au Conseil est quant à elle soumise aux commissions constituées de groupes de travail spécialisés. Au sein de la CAM, le Conseil Communautaire est composé de 90 membres (maire ou conseiller municipal d'une commune membre de la structure intercommunale), 15 vice-présidents assistant le président dans

⁴ Chambre Régionale des Comptes du Languedoc-Roussillon. 2012. Rapports d'observations définitives n°126/690 de la Communauté d'Agglomération de Montpellier, p. 4.

⁵ *Ibid.*, p. 7.

l'exercice des compétences de la CA ainsi que 15 commissions (dont une commission relative aux sports et traditions).

Afin de conduire son action publique locale, le Conseil Communautaire a voté un budget primitif de 862 millions d'euros en 2014, dont 43,1 millions d'euros pour le secteur du sport et de la jeunesse (soit 8,98% du budget). On note que ce chiffre est important puisqu'en moyenne « le sport (ne représente que) 2,5% du budget des EPCI »⁶. En outre, les principales ressources de la CA proviennent d'une fiscalité propre (impositions assises sur les entreprises et les ménages) et de dotations fiscales (ressources dites « financières » provenant de l'Etat).

L'administration est chargée de mettre en place les orientations politiques du Conseil Communautaire par l'intermédiaire de quatre pôles : le pôle culture, sport et solidarité ; le pôle services publics de l'environnement et des transports ; le pôle développement territorial ; et le pôle ressources et moyens. Le président de la CAM est pour sa part assisté par le directeur général des services et un cabinet. L'établissement emploie actuellement 1410 agents sur des postes permanents. Il convient de noter que l'ensemble des communautés employaient 170 638 agents en 2011, soit 9,4% de l'emploi public territorial⁷.

D'autre part, l'action de la CAM s'inscrit au sein de l'actuelle région du Languedoc-Roussillon caractérisée par une « atomisation de structures polarisées »⁸ à l'image de communes (sièges d'EPCI) telles que Perpignan, Nîmes, Béziers, Carcassonne ou encore Narbonne. Toutefois, l'agglomération de Montpellier a connu un essor démographique à partir des années 1960 lui permettant de « pénétrer le cercle fermé des métropoles et de modifier son sens : (devenir) relais et se (détacher) peu à peu de son substrat régional »⁹. En outre, cette région (caractérisée par une forte croissance démographique autour des zones urbaines) dispose d'un fort potentiel d'attractivité géographique et climatique contribuant à un dynamisme associatif et, de ce fait, une pratique sportive diverse : loisirs, tourisme, sport institutionnel, prévention de la santé par le sport ...

⁶ BAYEUX, P. 2012. « L'intercommunalité sportive : quelles compétences pour quels enjeux », Acteurs du sport, n° 143, fiches pratiques sportives 01/72, P. 52.

⁷ Assemblée des Communautés de France. 2014. *Intercommunalité, mode d'emploi*, P. 9.

⁸ VOILE, J.P. 1985. *loc. cit.*

⁹ *Ibid.* P. 8.

Dans ce contexte, l'annonce du projet de loi de réforme territoriale (adoptée le 23 juillet 2014 par l'Assemblée Nationale) par le gouvernement, conduit par M. Manuel Valls, a suscité de vives réactions au sein de la région en raison de la fusion de cette dernière avec la région Midi-Pyrénées. De plus, le projet de loi prévoit également un renforcement de compétence des structures intercommunales. L'échiquier politique locale s'est donc séparé en deux tendances : certains souhaitant une remise en cause de la nouvelle carte des régions (vision de M. Christian Bourquin, décédé le 26 août 2014 et ex-président du Conseil Régional de Languedoc-Roussillon) tandis que d'autres ont appuyé la réforme par le souhait de faire évoluer l'actuelle CA (ligne politique de M. Philippe Saurel, maire de Montpellier et président du Conseil Communautaire de la CAM).

Désirant affirmer la position de la CAM au sein de la future région, M. Philippe Saurel a porté le projet d'une évolution de son statut vers celui de métropole ; cette transformation étant permise par la loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles. Le lancement du processus d'obtention a été approuvé par le Conseil Communautaire lors de la séance ordinaire du 17 juillet 2014. Le président de la CAM a souhaité ce changement pour trois raisons : « (tout d'abord) conserver et renforcer ses capacités de développement, d'aménagement et de préservation de la cohésion de son territoire dans le nouveau paysage territorial, (puis, garantir) la souveraineté communale des maires par un pacte de confiance et (enfin, lancer) un dialogue métropolitain avec les communautés de communes et d'agglomération voisines »¹⁰. Dans ce cadre, les présidents des agglomérations de Montpellier, Nîmes et Alès ont annoncé leur intention de créer un pôle métropolitain ouvert aux différentes intercommunalités du Gard et de l'Hérault afin de « constituer un ensemble urbain capable de peser face à Toulouse dans le cadre de la future région Midi-Pyrénées-Languedoc-Roussillon »¹¹.

Cette évolution va notamment conduire à un élargissement des champs de compétences. Les équipements culturels et sportifs devraient passer en compétence obligatoire (la CAM possède déjà cette compétence optionnelle) ainsi que les équipements sportifs du département qui pourront être transférés à l'EPCI.

¹⁰ Conseil Communautaire de la Communauté d'Agglomération de Montpellier, 2014. *Séance ordinaire du 17 juillet 2014*, délibération n°12363 portant sur la saisine des conseillers municipaux sur le statut de métropole.

¹¹ La Gazette des Communes, *Les agglos de Montpellier, Nîmes et Alès jettent les bases d'un pôle métropolitain pour résister à Toulouse* [En ligne], <http://www.lagazettedescommunes.com/255289/les-agglos-de-montpellier-nimes-et-ales-jettent-les-bases-dun-pole-metropolitain-pour-resister-a-toulouse/> (page consultée le 27 août 2014).

B. L'intervention intercommunale en matière sportive centrée sur des aspects matériels

Un certain nombre de principes régissent les EPCI et, de ce fait, leurs interventions en matière sportive. En application du principe de spécialité, ils ne peuvent intervenir que dans le champ des compétences qui leur ont été transférées ou déléguées. Ces établissements ont également un principe de subsidiarité, selon lequel « un niveau d'administration confie à un autre niveau ce qui lui est difficile d'assumer seul. »¹². Enfin, conformément au principe d'exclusivité, les EPCI sont les seuls à pouvoir agir dans les domaines se rattachant aux compétences qui leur ont été transférées.

A partir de ces différents principes, les EPCI doivent définir une notion d'intérêt communautaire propre à leur territoire et à leur projet communautaire. La réflexion autour de cette définition revient à fixer des critères objectifs afin de distinguer les actions et équipements relevant du niveau communal et ceux qui par « leur contenu, leur objet stratégique, leur dimension financière ou leur rayonnement »¹³ doivent être gérés par la structure intercommunale. Ainsi, une circulaire de 2004 mentionne que « le contenu de la définition (...) ne (doit pas) se réduire à une liste de zones, d'équipements ou d'opérations au sein des différents blocs de compétences »¹⁴. Par conséquent, il s'agit de définir le projet de développement de la collectivité pour conduire à une répartition équilibrée et efficiente des compétences.

Au sein de la CAM, l'intérêt communautaire a été déterminé comme suit : « intérêt global des populations vivant sur le territoire de la communauté d'agglomération ». La délibération indique également qu'en application du principe de subsidiarité, « l'intérêt communautaire se rapporte à des actions et réalisations pour lesquelles l'efficacité commande une intervention communautaire ». De plus, des critères déterminant l'intérêt communautaire d'une action sont fixés : « intervention concernant l'ensemble du territoire ou une partie notable ; opération stratégique pour la mise en œuvre du projet d'agglomération, de celle de son schéma de

¹² DURU, E. 2006. Eclairage sur la compétence sport, texte de l'Assemblée des Communautés de France, P. 2.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ Circulaire du 15 septembre 2004 relative aux nouvelles dispositions concernant l'intercommunalité introduites par la loi « liberté et responsabilités locales ».

cohérence ou de tout autre document de programmation communautaire ; opération déterminante pour l'équilibre socio-économique de l'agglomération ; et étude, programmation ou réalisation nécessitant une cohérence d'agglomération »¹⁵.

Différentes compétences d'interventions (obligatoires, optionnelles et facultatives) en matière sportive sont envisageables pour les EPCI. Ainsi, cette compétence est optionnelle pour les CA au titre des équipements culturels et sportifs. Il convient dès lors de noter que « 68,5% des EPCI exercent une action dans le domaine du sport »¹⁶. En substance, l'intercommunalité sportive peut se mettre en place autour de quatre compétences : les équipements et aménagements sportifs, le soutien aux clubs sportifs, les événements sportifs et l'animation sportive (Bayeux, 2012).

A partir de la définition de l'intérêt communautaire, la CAM intervient autour de différents axes dans le domaine du sport : « la construction, l'aménagement, la gestion de grands équipements structurants (...) ; la construction, la gestion et l'animation de piscines ; l'apprentissage de la natation et du patinage pour les élèves de l'enseignement élémentaire dans les équipements sportifs de la communauté d'agglomération ; la diffusion du sport de haut niveau par la mise en œuvre de partenariats entre les clubs subventionnés et les clubs des communes ; le soutien, les relations institutionnelles et le cofinancement des clubs sportifs de haut niveau affiliés à une fédération française dirigeante, dans la limite d'une équipe par discipline (...) ; et le soutien aux manifestations sportives »¹⁷. Il est pertinent de mentionner que le district de Montpellier avait, dès 1989, mis en place un soutien aux clubs sportifs de haut niveau par le biais d'un subventionnement¹⁸.

Bien que deux tiers des EPCI interviennent en matière sportive, leur niveau d'implication est contrasté « de l'engagement simple à la conduite réelle d'une politique sportive »¹⁹. En effet, on observe que la compétence sport peut être réduite au minimum prévu par la loi, à savoir les équipements d'intérêts communautaires : les piscines et patinoires.

¹⁵ Conseil Communautaire de la Communauté d'Agglomération de Montpellier, 2014. *Séance ordinaire du 17 juillet 2014*, délibération n°12363 portant sur la saisine des conseillers municipaux sur le statut de métropole.

¹⁶ BIGOT, L. 2013. « Intercos : des stratégies sportives à la carte », *La Gazette*, 4 février, P. 32.

¹⁷ Conseil Communautaire de la Communauté d'Agglomération de Montpellier, 2002. *Séance ordinaire 18 septembre 2002*, délibération n°4846 portant sur la définition de l'intérêt communautaire.

¹⁸ Conversation informelle avec des agents de la direction des sports de la CAM, aout 2014.

¹⁹ AMNYOS Consultants. et Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF). 2002. *Le sport, acteur incontournable de l'aménagement du territoire*, P. 26.

D'autres EPCI font le choix d'une intervention forte, avec le recrutement d'un personnel intercommunal et le transfert du personnel communal vers les services intercommunaux. Enfin, certaines structures partagent l'exercice de la compétence avec les communes membres entre le sport de haut niveau (pour les EPCI) et le sport de proximité (pour les communes). Dans ce schéma, la CAM se porterait davantage sur cette dernière posture avec l'exercice d'une compétence sportive vers le haut niveau avec le soutien aux clubs sportifs d'intérêt communautaire ou encore la gestion des grands équipements, tandis qu'une compétence de proximité est exercée par les communes par l'intermédiaire d'une animation sportive.

En résumé, l'exercice de la compétence sport au niveau intercommunal a aujourd'hui pour « objectif de permettre une mutualisation des coûts de services publics partagés par les communes »²⁰. Elle permet en effet à une intercommunalité de maintenir son offre d'équipements, voire de l'élargir par une répartition des coûts entre les différentes communes.

L'étude des diverses compétences sportives des intercommunalités expose une restriction des politiques aux équipements sportifs. En effet, à l'exception des communautés urbaines (CU) et des (futurs) métropoles disposant d'une compétence obligatoire en matière d'équipements culturels et sportifs, les autres formes d'EPCI exercent une compétence optionnelle sur ces derniers. On observe ainsi que le législateur borne cette compétence aux seuls équipements, donnant un « aspect matériel (à ces) politiques sportives locales, et non dynamiques »²¹.

Cet élément d'analyse est à mettre en lien avec les transferts d'équipements sportifs communaux vers les EPCI qui se sont opérés sans critères spécifiques relatif à un intérêt communautaire : il s'agit du cas de 75% des CA, avec essentiellement des piscines et des patinoires (AMNYOS Consultants et CNOSF, 2002). En 2011, une étude de l'Institut Régional de Développement du Sport (IRDS) observe que 82 piscines ont été transférées par des communes d'Ile-de-France vers leur groupement de communes, soit 43% des installations présentes sur ses territoires intercommunaux²². La raison, exposée précédemment, est celle

²⁰ SALLES, S. 2013. « Compétence sport : quel rôle pour l'intercommunalité », *Terrains de Sports Magazine*, n°91, P. 62.

²¹ HONTA, M. 2007. « Les nouveaux territoires du sport : des changements d'échelles sous influences », *Géographie, économie, société*, n°9, P. 404.

²² PEUVERGNE, C. 2011. Sport et intercommunalité en Ile-de-France, les dossiers de l'Institut Régional de Développement du Sport, n°16, P. 4.

d'un partage des coûts de fonctionnement, de rénovation et de mises aux normes d'équipements structurants.

Enfin, il est souvent reproché à l'intercommunalité d'être trop éloignée du terrain et, par conséquent, son manque de proximité contrairement à l'action communale. D'un autre côté, on constate une « dimension paroissiale »²³ de la compétence sport des communes, souvent par l'intermédiaire d'une politique d'animation à l'échelle du territoire, vecteur important de communication.

L'intercommunalité souffrirait donc d'un déficit d'identité face aux communes ayant une nécessité d'asseoir une politique d'animation forte dans un objectif de communication. Cette remarque peut être reliée à une méconnaissance du rôle joué par les EPCI (compétentes) dans l'apprentissage de la natation au public scolaire. Ainsi, un questionnaire de la CA de Cergy-Pontoise montre que les parents rattachent cet enseignement aux communes du lieu d'implantation des piscines (et donc aux communes) et non à la CA²⁴. Néanmoins, cette compétence d'animation des intercommunalités au sein des établissements aquatiques apparaît légitime et fera l'objet de développements ultérieurs.

L'intégration du sport au sein de l'EPCI apparaît donc relever d'un « volontarisme politique »²⁵ lié au modèle d'intercommunalité (une ville centre ou égalité relative entre les communes) et à la culture locale : il est ainsi évident que le sport a eu une place de choix dans la construction de l'agglomération montpelliéraine, bien que l'actuelle structure intercommunale n'intervienne qu'en matière d'un sport de haut niveau ou professionnel (à l'exception des piscines et de la patinoire).

²³ SALLES, S. 2013, *op. cit.*, P. 63.

²⁴ Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise. 2013. *La natation scolaire 2012/2013*, rapport du pôle animation du territoire, cellule évaluation, pilotage et organisation, P. 9.

²⁵ HONTA, M. 2008. « Sport et intercommunalité : quels enjeux pour la définition des politiques départementales et l'articulation de l'action publique sportive locale ? », STAPS, n°80, page 118.

II. La gestion des établissements aquatiques par les intercommunalités : une réflexion politique dictée par des impératifs budgétaires visant à offrir un service public de qualité

A. Les différentes modalités de gestion des établissements aquatiques : regard sur le réseau des piscines de la Communauté d'Agglomération de Montpellier

La notion de piscine doit tout d'abord être définie, suivant les dispositions du Code de la santé publique : « établissement ou partie d'établissement qui comporte un ou plusieurs bassins artificiels utilisés pour les activités de bain ou de natation »²⁶. L'exploitation d'une piscine publique constitue une mission de service public, notamment au titre de l'apprentissage de la natation. Ainsi, la collectivité se doit de définir les orientations de son équipement pour répondre à cette exigence. Néanmoins, la gestion quotidienne de l'établissement n'est pas impérativement assurée par celle-ci puisqu'elle peut être confiée à un tiers dans le cadre d'une relation contractuelle prédéfinie. C'est pourquoi deux modes de gestion sont envisageables : une gestion directe de la collectivité ou une gestion externalisée à un tiers.

Dans le cas d'une gestion directe, on distingue plusieurs formes juridiques d'organisation en régie. Dans un premier temps, on parle de régie simple lorsque le fonctionnement est garanti par du personnel intégré aux services de la collectivité. Dans un second temps, la collectivité peut mettre en place une régie autonome si elle confie la gestion de l'établissement à une structure interne disposant d'une certaine autonomie de gestion (par exemple par la présence d'un directeur ou d'un conseil d'exploitation). Enfin, la régie peut être confiée à un établissement public juridiquement séparé de la collectivité, il s'agit alors d'une régie personnalisée. Dès lors, la gestion en régie directe se caractérise par « (une) application des règles de la comptabilité publique et du Code des marchés publics, un personnel employé sous le régime du droit public et (assez fréquemment) une gestion budgétaire et comptable

²⁶ Ministère de la santé, *Code la Santé Publique, règles sanitaires applicables aux piscines, article D. 1332-1* [En ligne], <http://www.sante.gouv.fr/code-de-la-sante-publique-articles-d-1332-1-a-d-1332-13.html> (page consultée le 16 juillet 2014).

propre »²⁷. On note toutefois que dans le cadre d'une gestion en régie personnalisée, le personnel est employé sous un régime de droit privé (à l'exception du directeur).

D'autre part, la gestion peut être déléguée à une entreprise publique ou privée, ou à une société d'économie mixte. Afin de confier le service à un tiers, une relation contractuelle est établie entre la collectivité et le tiers, soit par le biais d'une délégation de service public (suivant trois formes : contrats de concession, d'affermage et de régie intéressée) ou d'un marché public. Ces deux types de contrat feront varier la rémunération du prestataire. Ainsi, la gestion déléguée est caractérisée par « une autonomie de gestion et des règles applicables au délégataire (ainsi que par) une autorité délégante à la collectivité »²⁸

Bien que l'on constate une tendance forte à un recours à des procédures de délégation (entre 2010 et 2012, 40% des nouvelles piscines ont été confiées au secteur privé), 94% des piscines étaient gérées en régie directe en 2006. La gestion directe des piscines par les collectivités demeure donc privilégiée, mais fait face à une vétusté des établissements : en effet, 61,70% des piscines avaient plus de trente ans en 2011 selon une analyse du recensement des équipements sportifs (Association Nationale des Elus en charge du Sport et Electricité de France Collectivités, 2012).

En raison d'un contexte économique favorable aux mutualisations, les piscines ont souvent fait l'objet d'un transfert des communes vers les intercommunalités. En effet, une des motivations premières des élus politiques est « de partager à la fois les coûts de fonctionnement et de rénovation (ainsi que ceux) de mise aux normes d'équipements parfois menacés de fermeture »²⁹. Le transfert des piscines vers l'EPCI oblige celle-ci à procéder à une réflexion globale sur les besoins du territoire. Ainsi, la politique de gestion de ces équipements doit être repensée autour de différentes questions : quelles activités ? vers quel public ? à quels horaires et tarifs ? Nous reviendrons sur ces différents choix par la suite lors d'une présentation du réseau des piscines de la CAM. En tout état de cause, les intercommunalités privilégient une « homogénéité de gestion »³⁰ (CA Val de Bièvre) et le

²⁷ Association des Ingénieurs Territoriaux de France. Association des Techniciens Territoriaux de France. et Electricité de France. 2003. *Guide technique des piscines publiques*, P. 17.

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ PEUVERGNE, C. 2011. *op. cit.*, P. 6.

³⁰ Tableau n° 5 : Synthèse du questionnaire relatif à la gestion directe des établissements aquatiques par les établissements publics de coopération intercommunale de plus de 200 000 habitants

transfert permet la construction de nouvel(s) établissement(s), à l'image de la piscine de Saint-Brès (livrée en 2017), ville de 2668 habitants dans la CAM³¹.

D'autre part, suivant une logique de transfert des équipements communaux vers la structure intercommunale et une d'harmonisation, la CAM a organisé l'action des piscines de l'agglomération à partir de début des années 2000. Ainsi, après avoir procédé à une définition de l'intérêt communautaire, le Conseil Communautaire a fixé en 2002 une liste d'équipements répondant à ces critères : cinq piscines de la ville de Montpellier ont de ce fait été transférées à la CAM³². En 2003, il a ensuite procédé à une harmonisation des dispositions réglementaires (sous l'appellation : règlement intérieur des piscines) « compte-tenu de l'organisation fonctionnelle des établissements, des activités pratiquées et de l'évolution des comportements de la clientèle »³³. On peut observer que les autres communes (membres de la CAM) ont progressivement transféré leurs piscines. En effet, il convient de noter que la ville de Montpellier représente à elle seule 60% de la population intercommunale. Par conséquent, les (trente autres) villes avoisinantes avaient un intérêt certain à transférer ces équipements lourds en investissement, mais aussi en fonctionnement. Ces approches sont aujourd'hui en lien avec la vision développée par la direction des sports de réseau des piscines. Dans ce cadre, le réseau des piscines a procédé à une augmentation de son offre au public par la proposition d'activités et d'animations à l'échelle du réseau lors de la saison 2013/2014.

La direction des sports de la CAM met en place la politique sportive par l'intermédiaire du service « travaux et maintenance », du service « ressources » et du réseau des piscines³⁴. Le réseau des piscines (en lien avec les autres services) assure différentes missions telles que : la construction, l'aménagement et la gestion d'équipements sportifs structurants ; l'apprentissage de la natation pour les élèves de l'enseignement élémentaire ; la proposition d'activités et d'animations aquatiques à l'échelle du réseau ; le soutien des clubs sportifs de haut niveau ; les relations avec les associations et les clubs sportifs ; ou encore le soutien aux

³¹ Midi Libre, *Saint-Brès accueillera la 14e piscine de Montpellier Agglomération* [En ligne], <http://www.midilibre.fr/2013/03/01/saint-bres-accueillera-la-14e-piscine-de-montpellier-agglomeration.652674.php> (page consultée le 15 mai 2014).

³² Conseil Communautaire de la Communauté d'Agglomération de Montpellier, 2002. *Séance ordinaire du 22 octobre 2002*, délibération n°4848 portant sur l'intérêt communautaire (liste des équipements, biens et service à transférer).

³³ Conseil Communautaire de la Communauté d'Agglomération de Montpellier, 2003. *Séance ordinaire du 25 juin 2003*, délibération n°5211 portant sur l'harmonisation des règlements intérieurs des piscines.

³⁴ Annexe n° 2 : Organigramme de la direction des sports.

manifestations sportives. La CAM dispose actuellement d'un réseau de 13 piscines dont 8 établissements à Montpellier³⁵.

En outre, les agents du réseau des piscines exercent différents métiers, au sein de la filière administrative, sportive et technique de la fonction publique territoriale, parmi lesquels : agent de maintenance, maître-nageur sauveteur (MNS), agent polyvalent d'accueil et d'entretien, vestiaire, médiateur, responsable d'établissement et animateur du réseau des piscines. Au sein de la filière sportive, on note que l'ensemble des MNS et des responsables d'établissements ont un cadre d'emploi d'éducateur territorial des activités physiques et sportives (ETAPS) à l'exception du directeur de la piscine olympique d'Antigone (POA) qui a le cadre d'emploi de conseiller territorial des activités physiques et sportives.

B. Le cadre d'exercice d'une « compétence sport » relative aux piscines dans diverses intercommunalités : éléments de comparaisons avec la Communauté d'Agglomération de Montpellier

Si l'on excepte les métropoles d'Aix-Marseille-Provence et du Grand Paris, les futures métropoles privilégient une gestion directe des établissements par les communes plutôt que par leur structure intercommunale (à l'exception des CA de Montpellier et de Strasbourg ainsi que de Brest Métropole Océane). De plus, on observe qu'une gestion directe (par les communes ou les EPCI) est privilégiée à près de 96% à une gestion externalisée des établissements. On peut également noter qu'avec 0,307 piscines pour 10 000 habitants, la CAM est l'une des métropoles les mieux dotées. La première place est tenue par la CA de Grenoble Alpes Métropole qui compte 0,472 piscine pour 10 000 habitants alors que la moyenne se situe à 0,280.

Afin d'avoir d'autres éléments d'analyse avec la CAM, il convient d'étudier les EPCI ayant également une compétence relative à la gestion des piscines. Une variable de population intercommunale doit être fixée (200 000 habitants) pour réduire le nombre d'EPCI. On

³⁵ Annexe n° 3 : Plan des Piscines de la Communauté d'Agglomération de Montpellier.

retrouve ainsi 16 intercommunalités avec une grande diversité : certaines ne détiennent qu'une seule piscine (en gestion directe à l'image de Lille Métropole CU, ou encore en gestion externalisée comme la CA Dijonnaise) tandis que d'autres ont une gestion intégralement assurée par le biais des services intercommunaux. Cette seconde catégorie regroupe 8 groupements (avec les mêmes caractéristiques que la CAM) : la CA de Cergy Pontoise, la CA du Pays d'Aix, la CA Est Ensemble, la CA du Val de Bièvre, la CA de Clermont-Ferrand, la CU du Grand Nancy, la CU de Strasbourg et Mulhouse Alsace Agglomération.

Toutes ces intercommunalités ont la spécificité de mettre en place des activités par le biais de MNS. Celles-ci peuvent se regrouper en deux formes : une école de natation destinée aux enfants, adolescents et adultes (suivant différents objectifs : apprentissage, perfectionnement, pratique sportive d'entretien ...) ainsi que des cours regroupant les nouvelles pratiques aquatiques (aquagym, aqua bike, aquagym cardio, aqua jogging ...). On peut observer que cette compétence animation propre aux piscines est de plus fréquente dans les EPCI exerçant une gestion de ces mêmes établissements. En outre, elles définissent des priorités d'accueil entre les trois publics (grand public, scolaire et associatif) en offrant un accès privilégié au grand public « avec en conséquence un volume d'ouverture et de tarifs attractifs » (CA du Val de Bièvre).

Au niveau de leurs modalités d'organisation, on remarque qu'elles privilégient le cadre d'emploi d'ETAPS afin d'occuper des fonctions de responsables de ces équipements. Le nombre de MNS, titulaire, est quant à lui de l'ordre de 50 (de 45 à 57). Elles ont également fait le choix d'avoir un supérieur hiérarchique à ces responsables qui occupent différentes fonctions : directeur, responsable des activités nautiques, chargé de mission ... Toutes ces observations nous montrent que les intercommunalités ayant une compétence relative à l'animation et la gestion des piscines ont des priorités et des organisations similaires, notamment en raison d'une harmonisation des établissements (une des caractéristiques du phénomène intercommunal).

PARTIE N° 2 :

La prise en compte des évolutions du secteur aquatique par les intercommunalités

I. Le secteur aquatique, un développement constant par la réponse aux attentes des pratiquants

A. Les tendances d'évolutions des pratiques sportives aquatiques

Selon une étude relative au temps libre des français dédié au sport, on observe qu'en 2007, ils sont 79% à déclarer pratiquer une activité sportive en semaine et 59% de manière individuelle (Audencia Nantes School of Management, Ineum Consulting et TNS Sport, 2009). Ces statistiques nous exposent une progression constante des sports individuels, davantage pratiqués que les sports collectifs propre aux compétitions sportives. De plus, il existe un phénomène de développement des sports d'entretien et de détente. Dans ce contexte, la natation est le premier sport cité (33%) par les répondants à l'étude.

Ce taux de pratique élevé est corroboré par le nombre de pratiquants de cette activité sportive, estimée à 17,3 millions de personnes en 2010³⁶. On peut considérer que ce chiffre sera en progression dans les prochaines années compte tenu de la généralisation de l'accès aux piscines, de l'apprentissage de la natation et des tendances démographiques qui favoriseront encore l'essor des sports d'entretien et de détente. Enfin, on constate que la natation est davantage une activité pratiquée en dehors du cadre institutionnel (du mouvement sportif) puisqu'en 2010 la Fédération Française de Natation comptait 288 272 licenciés (soit 1,6% du nombre de pratiquants).

Parmi les facteurs d'évolution des pratiques sportives, nous pouvons citer trois variables. Tout d'abord, on observe depuis quelques années une plus grande prise en compte

³⁶ Association Nationale des Elus en charge du Sport. et Electricité de France Collectivités. 2012, *op. cit.*, P. 13.

de la santé et du bien-être par le sport, notamment lié à un phénomène de vieillissement de la population. Dans cette même logique, on remarque une progression constante du sport destiné à un public sénior. Enfin, il apparaît nécessaire de mentionner que l'essor des pratiques sportives est en grande partie lié à une réduction du temps de travail propre à nos sociétés (Audencia Nantes School of Management, Ineum Consulting et Kantar Media, 2010). Ces trois facteurs sont indéniablement constitutifs du développement des sports aquatiques.

Les usages de ces établissements se sont donc diversifiés en raison « (d'un) changement dans les pratiques, (de) transformations dans l'offre d'équipements et des particularités des modes de vie urbains »³⁷. On peut ainsi classer les pratiques autour de quatre orientations : la compétition, les activités de perfectionnement, celles de forme et enfin celles de détente. Ces orientations sont à mettre en évidence avec les motivations des pratiquants. En effet, les deux premières citées par ces derniers sont l'entretien physique et la détente. On note également que « 49,7% des pratiquants vont à la piscine dans une optique de détente et de plaisir »³⁸. Une enquête de satisfaction du réseau des piscines (2014) relative aux animations montrent des résultats similaires puisque les deux premières attentes des usagers sont liées à la santé (68% des personnes interrogés) et à la détente (52% des personnes interrogés)³⁹.

B. L'émergence d'établissements aquatiques multifonctionnels

Afin de prendre en compte ces évolutions et les nouvelles attentes des usagers, les établissements aquatiques ont dû évoluer. Ainsi, une rénovation des piscines traditionnelles, essentiellement dévolues à une pratique de la natation sportive (pour les scolaires et les nageurs de compétition), s'est progressivement établie en France. A partir des années 1980, une mission technique de l'équipement du Secrétariat d'État chargé de la Jeunesse et des Sports a lancé des études afin de réfléchir à une nouvelle génération de piscines dont « l'ambition (était) de rendre les piscines publiques plus attractives pour attirer un public plus large »⁴⁰. Cet objectif devait répondre à trois points de vue : quantitatif (permettre d'apprendre

³⁷ ROUCA, C. 2002. « Les nouveaux clients des piscines parisiennes », *Espaces*, n°194, P.35.

³⁸ Association Nationale des Elus en charge du Sport. et Electricité de France Collectivités. 2012, *op. cit.*, P. 14.

³⁹ Tableau n° 1 : Synthèse de l'enquête de satisfaction relative aux activités du réseau des piscines

⁴⁰ VIGNEAU, F. 2002. « Un concept impulsé par l'Etat », *Espaces*, n°194, P. 36.

à nager au plus grand nombre), qualitatifs (des équipements modernes) et sociale (remplir une mission de service public).

Dans ces conditions, on ne parle plus de piscines traditionnelles mais de complexes aquatiques sport-loisirs, considérés comme des « espaces multifonctionnels et multi-activités »⁴¹. En effet, ces équipements permettent davantage de satisfaction auprès des différents publics (public, associatif et scolaire) et de répondre aux attentes suscitées par les différentes évolutions du secteur aquatique. Il s'agit également d'un moyen pour l'EPCI de se doter d'un équipement structurant et emblématique, à l'image de la POA construite par le district de Montpellier en 1996. Néanmoins, l'accueil des différents publics n'est envisageable que dans le cadre d'une cohabitation entre ces derniers. Il fait donc l'objet d'une répartition des créneaux suivant les orientations politiques afin de conduire à un « management des lieux »⁴². Celui-ci va aujourd'hui de pair avec une augmentation du volume horaire destiné au public, comme les piscines de la CAM (y compris au sein des piscines dites traditionnelles) ont connu lors de ces deux dernières années. Ces « cathédrales du sport »⁴³ concilient ainsi deux logiques qui semblaient jusqu'alors contradictoires : le sport et les loisirs.

D'autre part, ces évolutions s'expriment également par une logique de territorialisation des établissements afin d'harmoniser les horaires d'ouverture des piscines suivant un facteur de proximité et de réserver les créneaux des soirées au public. Cette logique est aujourd'hui suivie par le réseau des piscines qui a ouvert ces établissements suivant deux profils à partir d'une refonte de l'offre au public en 2011. Cette répartition est exercée autour de trois secteurs (est, ouest et sud de l'agglomération) ; la POA compte tenu de sa spécificité reste indépendante. Elle permet ainsi d'assurer une proximité géographique entre deux établissements, ce qui est particulièrement intéressant pour la gestion des emplois du temps des agents. En effet, elle peut constituer un outil de redéploiement dans le cadre de vidanges ou de fermeture d'établissements. De plus, elle facilite l'organisation interne du réseau puisqu'elle limite le nombre d'établissements d'interventions pour les agents et permet au responsable d'établissement de connaître les agents redéployés.

⁴¹ BESSY, O. 2002. « Le complexe aquatique sport-loisirs, un concept innovant », *Espaces*, n°194, P.31.

⁴² Ibid., P. 32.

⁴³ BAYEUX, P. et CRANGA, J.C. 2002. « L'intercommunalité, niveau de gestion d'équipements aquatiques de plus en plus lourds », *Espaces*, n°194, P. 38.

En outre, les gestionnaires d'établissements mettent en avant les avantages d'une « spécialisation des bassins »⁴⁴ (CU de Strasbourg) afin d'accueillir différents publics dans leurs piscines. La CU de Strasbourg a procédé de telle manière en orientant ces établissements suivant différents impératifs : haut niveau, santé, plongée et handicap. Cette spécialisation permet d'accueillir une pluralité de public, et constitue de ce fait un vecteur de communication pour l'EPCI. En effet, elle est fréquentée par différentes catégories de public (pratique individuelle et familiale ; pratique scolaire et périscolaire ; enfants, adultes et seniors ...) et les pratiques y sont multiples (apprentissage, entretien, santé, entraînement ...).

⁴⁴ Tableau n° 5 : Synthèse du questionnaire relatif à la gestion directe des établissements aquatiques par les établissements publics de coopération intercommunale de plus de 200 000 habitants

II. L'apprentissage de la natation aux scolaires et les animations à destination du public : des axes d'interventions prioritaires pour l'intercommunalité

A. Des inégalités sociales et territoriales nécessitant une intervention publique : la situation de l'apprentissage de la natation aux scolaires

L'apprentissage de la natation suscite un certain nombre d'interrogations. Tout d'abord, l'exigence de « continuité du projet d'apprentissage n'est que très rarement réalisée de la grande section de maternelle jusqu'au collège et au lycée »⁴⁵. Ce phénomène pourrait s'expliquer par une mobilité géographique des élèves plus importante, mais n'est pas essentiellement liée à cette variable puisque les élèves ne peuvent souvent pas bénéficier d'un parcours de formation cohérent sur l'ensemble de leur scolarité, notamment en raison d'un manque d'équipement. En effet, des inégalités territoriales liées aux équipements aquatiques subsistent. A ce titre, les retours de l'Académie de Montpellier au sujet des piscines de la CAM indiquent une fréquentation excessive des scolaires dans les équipements de l'ouest (*a contrario* des équipements de l'est), ce qui engendre des déplacements importants pour les écoles situées dans ce secteur.

Afin de répondre à ces inégalités territoriales, les intercommunalités peuvent engager des dépenses pour construire de nouveaux équipements mais cette solution n'est pas envisageable pour toutes en raison des coûts élevés d'investissement et de fonctionnement. Bien que la construction d'une nouvelle piscine au sein de la CAM ait été décidée, une réflexion de territorialisation des équipements est actuellement conduite par la direction de l'urbanisme et de l'habitat. On observera que cette démarche est similaire à celle du réseau des piscines. L'enjeu est d'analyser la localisation des équipements en fonction de l'utilisation de ces derniers par le public scolaire. L'extraction de courbes isochrones (en tenant compte de variables propres à l'urbanisation telles que les heures de pointes) doit définir des parcours privilégiés pour diriger les établissements scolaires vers l'équipement le plus proche. Une telle analyse des temps de parcours aura pour objectif de mettre en avant des zones d'ombre

⁴⁵ CRANGA, J.C. 2013. « L'apprentissage de la natation en question », *Acteurs du Sport*, n°154, P. 54.

autour d'écoles ne bénéficiant pas d'accès à ces équipements, mais également de définir les zones ayant une fréquentation trop importante par rapport aux installations présentes.

En matière sportive, l'apprentissage de la natation (qualifiée d'intérêt communautaire) est l'un des axes prioritaires d'intervention de la CAM. Une circulaire souligne le fait « qu'apprendre à nager à tous les élèves est une priorité nationale, inscrite dans le socle commun de connaissances et de compétences »⁴⁶. Ainsi, le Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) a mis en place un plan dénommé « apprendre à nager » à compter de 2014. Ce plan vise à « réduire le déficit des compétences du savoir-nager constaté (notamment chez les jeunes enfants) et à lutter activement contre le phénomène des noyades »⁴⁷. En effet, le taux de mortalité par noyade accidentelle est encore très élevée (450 décès lors de l'été 2009) et près de 15% des élèves de CM2 déclarent « ne pas » ou « presque » savoir nager (Richard, Perrine et Thélot, 2012).

Les équipements aquatiques de la CAM accueillent annuellement 20000 élèves provenant de 324 écoles (soit 775 classes) des 31 communes : les lundis, mardis, jeudis et vendredis, et le mercredi matin (à partir de l'application de la réforme des rythmes scolaires en septembre 2014), à l'exception de la POA ne fait quant à elle l'accueil que le matin. Dans ce cadre, la priorité des enseignements est donnée aux élèves du cycle 2 (entre la grande section de maternelle et le CE1). L'année scolaire est découpée en 3 modules (10 séances par module) suivant des périodes prévisionnelles comprises entre fin septembre et fin décembre, début janvier et fin mars, et mi-avril et fin juin. Enfin, l'accueil est au maximum de 2 classes par créneau et d'une classe en grande section de maternelle pour répondre aux obligations de sécurité, aux exigences liées à la qualité de l'enseignement en milieu scolaire, ainsi qu'à la configuration des bassins. On observe que cet axe prioritaire vers le public scolaire est commune aux EPCI compétente dans ce domaine d'action, puisqu'à titre d'exemple la CA du Pays d'Aix accueille chaque année 35 000 élèves pour des cours d'apprentissage⁴⁸.

⁴⁶ Circulaire n° 2011-090 du 7 juillet 2011 relative à l'enseignement de la natation dans les premier et second degrés.

⁴⁷ Fédération Française de Natation. 2014. *Guide pratique du plan « apprendre à nager » 2014*, rapport du département développement, P. 2.

⁴⁸ Tableau n° 5 : Synthèse du questionnaire relatif à la gestion directe des établissements aquatiques par les établissements publics de coopération intercommunale de plus de 200 000 habitants

Toutefois, on constate aujourd'hui un manque d'étude au niveau national et local relatif à l'acquisition des compétences d'acquisition d'un savoir-nager. Les impératifs d'évaluation des politiques publiques ont pris une grande importance ces dernières années. Cette compétence doit ainsi impérativement être analysée pour comprendre les raisons d'une telle situation. C'est pourquoi, le réseau des piscines a souhaité développer un document informatique⁴⁹ lui permettant d'analyser les résultats des piscines, tout en tenant compte de leurs disparités territoriales et sociales. Cet outil offre des réponses à une pluralité de questions telles que connaître la moyenne par pilier d'apprentissage d'une commune par rapport à l'agglomération, ou encore l'incidence d'un effectif sur les résultats d'une classe.

B. L'adaptation de l'offre des piscines par un développement d'animations et un élargissement des ouvertures destinées au public

Le développement de la compétence d'animation sportive des EPCI n'en est encore qu'à ses prémices et demeure pour le moment restreinte à certains équipements sportifs telles que les piscines et les patinoires. La mise en place d'animations communautaires au sein des piscines est apparue à partir du transfert des équipements communaux vers leurs EPCI de rattachement. En effet, il apparaît logique pour les intercommunalités de proposer des animations au sein de leurs équipements, comme l'offrent les communes par l'intermédiaire des écoles municipales des sports. Dans le cadre de l'étude sur la gestion intercommunale des établissements aquatiques, l'ensemble des EPCI interrogés ont déclaré proposer un programme d'animations. En outre, ces activités constituent une recette supplémentaire pour ces groupements : ce chiffre s'élève à 18% des recettes totales pour les piscines de la CA de Val de Bièvre (contre seulement 9% pour la location de lignes d'eau)⁵⁰.

Par conséquent, le réseau des piscines (CAM) a développé des activités payantes (sous la forme d'animations annuelles et de stages durant les vacances) contribuant à une mission de service public. Ces activités ont connu un succès certain puisque le taux d'inscription s'est élevé à 79% du nombre de places disponibles, avec un taux de 89% pour les activités

⁴⁹ Annexe n° 5 : Evaluation de l'apprentissage de la natation scolaire

⁵⁰ Communauté d'Agglomération du Val de Bièvre. 2013. *Rapport d'activité des équipements nautiques*, document interne.

destinées aux enfants et de 98% pour les activités d'aquagym. A partir d'une enquête de satisfaction, les usagers ont déclaré à 81% souhaiter poursuivre leurs activités en 2014/2015 et se sont montrés à 95% « satisfaits » ou « très satisfaits » du contact avec le personnel d'animation. Ces taux de satisfaction élevés expriment l'intérêt d'une telle action, qui plus est généralisée à l'ensemble des piscines. De plus, on observe que 39% des répondants déclarent venir à leur activité depuis leur lieu de travail, ce qui répond à l'essor des activités sportives méridiennes dans les zones urbaines⁵¹.

Cette progression de la compétence animation au sein des établissements aquatiques est à mettre en lien avec l'orientation de ces équipements vers le (grand) public, au sens large. Les fréquentations de ces établissements expriment cette évolution : trois-quarts des entrées annuelles générées par les piscines de la CU du Grand Nancy sont des entrées publiques. La même remarque peut être appliquée au volume d'heures d'ouverture au public allant jusqu'à 447 heures hebdomadaires au sein des piscines de la CU de Strasbourg, soit une moyenne de 56 heures par établissements ouverts sur l'ensemble de l'année scolaire. La construction de la POA en 1996 répond à cette évolution puisque même si l'équipement a une vocation à accueillir des manifestations d'intérêt communautaire, la piscine est aujourd'hui fréquentée à 89% par le public bénéficiant de plages horaires conséquentes.

Au niveau national, la CU de Strasbourg apparaît pionnière puisqu'elle a démarré en 2009 « un projet de rénovation des neuf équipements aquatiques doté d'un montant de 100 millions d'euros sur 10 ans (et) « créé une mission des temps, dont un des objectifs est d'améliorer la vie quotidienne des habitants en adaptant l'offre de services ». Ce plan piscine de l'intercommunalité vise à orienter les piscines vers une meilleure prise en compte des attentes des usagers et élargir les horaires d'ouverture des établissements. On note ainsi que certaines piscines sont désormais ouvertes le matin entre 7 et 9 heures, ce qui concentre plus de 10% de la fréquentation des établissements. En guise de conclusion de cette partie, on citera Aurélien Hochart, responsable du pôle développement sportif à la ville de Bordeaux : « la bonne gestion d'un équipement réside (...) dans l'équilibre entre une programmation d'activités qui nécessite un encadrement de qualité et la mise à disposition de temps dits libres »⁵².

⁵¹ Tableau n° 1 : Synthèse de l'enquête de satisfaction relative aux activités du réseau des piscines

⁵² HOCHART, A. 2014. « Les conditions d'une gestion optimale des équipements sportifs au regard des principes du service public » dans B. Lapeyronie et D. Charrier (sous la dir. de), *Les politiques sportives territoriales : savoirs et questionnements*, Dardilly, Editions Kreaten, P. 142.

PARTIE N° 3 :

L'intercommunalité face aux enjeux de structuration des services et de gouvernance

I. La problématique des ressources humaines dans le secteur public

A. Les mutations de la filière sportive territoriale liées à des logiques de groupes et d'évolution des métiers

La gestion quotidienne d'une direction des sports répond souvent à une logique de groupe suivant des représentations différentes de trois corps : « *les sportifs, les décideurs et les techniques* ». Les agents sportifs (éducateurs ou animateurs) soutiennent le fait que les enseignements d'activités auprès du public constituent leur principale source de motivation ; ils ont une vision axée sur le terrain. Les agents dits « décideurs » pensent quant à eux qu'il est impérativement nécessaire de suivre une formation universitaire (jusqu'au master) pour comprendre les rouages d'un tel service et maîtriser un ensemble de compétences managériales. Il s'agit du corps agissant le plus en fonction de compétences transversales, d'où leur propre perception de « gestionnaires territoriaux »⁵³. Enfin, les agents exerçant des fonctions techniques ont une perspective rationnelle davantage portée vers les équipements suivant une réflexion budgétaire (Bolot, 2013).

Cette distinction entre ces différents groupes peut être faite par le « degré d'utilité de la formation de professionnalisation tout au long de la carrière (...) jugé diversement selon la trajectoire personnelle des agents »⁵⁴. En effet, certains ont choisi de privilégier les diplômes sportifs aux études universitaires (généralistes) et jugent que les formations ne sont pas en lien avec les exigences du terrain, il s'agit globalement des éducateurs ; tandis que d'autres ont un

⁵³ BERNARDEAU-MOREAU, D. et BOLOT, F. 2009. « Du technicien au gestionnaire : regard sur les mutations de la filière sportive territoriale », *Revue française d'administration publique*, n°131, P. 593.

⁵⁴ BOLOT, F. 2013. « La formation professionnelle tout au long de la vie des agents territoriaux un levier de changement dans les relations de travail entre employeurs et agents de la filière sportive ? », *Revue Européenne de Management du Sport*, n°37, P. 16.

regard plus positif sur les apports des connaissances théoriques vues lors de ces formations, c'est le cas des dirigeants (Bolot, 2013). Une distinction se porte ainsi entre « des sportifs (qui) déclarent mobiliser des compétences pédagogiques, rationnelles et sécuritaires (et) des gestionnaires du sport (déclarant) utiliser des compétences managériales et transversales ».

Ces logiques de groupe au sein des services des sports sont à mettre en lien avec les évolutions des métiers de ces services. En effet, au sein des établissements aquatiques, le métier de MNS a profondément évolué depuis la création d'un diplôme d'Etat par l'arrêté du 31 juillet 1951. En 1985, la création du brevet d'état d'éducateur sportif aux activités de la natation (BEESAN) vise à prendre en compte les évolutions de la profession en termes de secourisme ou encore de déclarations d'exercice contre enseignement. Depuis le début des années 2000, le Ministère en charge des sports a mis en place une procédure de refonte des diplômes sportifs, et dont le secteur aquatique bien évidemment a fait partie. Ainsi, le brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport, spécialité activités aquatiques et de la natation (BPJEPS AAN) est créé en 2010 afin de garantir à son titulaire le titre de MNS. Le BPJEPS AAN remplace définitivement le BEESAN en 2013 pour des missions d'entraînement (Perrin, 2013). En outre, cette évolution des conditions d'exercice est également liée à une diversification des missions exercées par les MNS (apprentissage de la natation aux scolaires, mise en place d'animations à la destination des usagers, réflexion sur un projet éducatif ...) qui ne sont plus restreints à une mission de surveillance, « souvent synonyme d'ennui »⁵⁵.

Les métiers exercés au sein des établissements aquatiques connaissent donc de profondes mutations, à l'instar de ceux des services des sports (ou plus largement des services à la population), symbole du passage « d'éducateur de terrain (...) à (celui de) sportif bureaucrate »⁵⁶. Les responsables doivent désormais rechercher des « règles du jeu collectives au sein du service (à travers la conjugaison des intérêts croisés de l'encadrement et des agents) »⁵⁷. Pour cette raison, le réseau des piscines (CAM) a souhaité proposer dans un document unique le principe des règles de fonctionnement applicable à l'ensemble des

⁵⁵ Profession Sport et Loisirs. 2014. Fiche métier du maître-nageur sauveteur.

⁵⁶ BERNARDEAU-MOREAU, D. et BOLOT, F. 2009. *op. cit.* P. 589.

⁵⁷ BOLOT, F. 2013, *op. cit.*, P. 20.

piscines⁵⁸. Cet outil doit permettre de poursuivre la démarche de structuration du service intercommunal par sa mise à disposition aux agents et responsables du réseau. De plus, des mises à jour régulières seront réalisées afin d'assurer la continuité du document et tenir compte des sujets proposés en comité technique paritaire (ayant un rôle consultatif pour un avis concernant l'organisation, les conditions générales de fonctionnement des services, les programmes de modernisation, l'établissement du plan de formation et les grandes orientations de l'établissement). Enfin, la réflexion autour des « règles du jeu » fait également l'objet d'une proposition de révision des fiches de poste pour prendre en compte différents points tels que : la reconnaissance du rôle de suppléant des responsables d'établissements ou encore la présence d'une régie financière effectuée par les agents polyvalents⁵⁹.

B. L'intérêt d'une démarche prospective pour répondre aux évolutions de la filière aquatique

Une enquête statistique (2011) réalisée auprès de diplômés du BEESAN et du BPJEPS AAN du Languedoc Roussillon a analysé les motivations et le projet professionnel de ces derniers (Berget-Bonnefon, Leborgne et Roussel, 2012). On observe que leur motivation première se porte sur l'animation de groupe (citée par 68% des répondants) et tout particulièrement le fait d'être en contact avec le public et d'accueillir un public diversifié. On peut également noter l'importance des missions d'enseignements (77%), de formalisation de projets (64%) et d'organisations d'animations (67%). Ces résultats sont ainsi en corrélation avec les évolutions (précédemment exposées) des métiers du secteur aquatique. Interrogés sur leur projet professionnel à moyen terme, les réponses apparaissent davantage contrastées. En effet, il s'agit d'une problématique globale des MNS qui souhaitent en grande partie « une meilleure reconnaissance (de leur métier et) une amélioration des conditions de déroulement de carrière »⁶⁰. Dans ce contexte, un protocole d'accord (mars 2013) de la Mairie de Paris prévoyant la création d'une filière aquatique a mis fin à dix mois de grèves dans les piscines.

⁵⁸ Annexe n° 12 : Sommaire du règlement du réseau des piscines

⁵⁹ Annexe n° 10 : Procès-verbal de la réunion relative aux propositions de révision des fiches de poste des agents du réseau des piscines (10 juillet 2014)

⁶⁰ LESAY, D. *Fin de la grève des piscines parisiennes après des mois de conflit* [En ligne], <http://politiques-sportives.blogspot.fr/2013/03/fin-de-la-greve-des-piscines.html> (page consultée le 26 mai 2014).

Hormis les revalorisations salariales induites par ce dernier, il porte sur un projet global pour conduire à l'élaboration d'un « service public ambitieux et accessible à tous »⁶¹, favorables aux usagers mais aussi aux agents.

D'autre part, cette même enquête s'intéresse aux attentes des employeurs en termes de compétences du personnel d'encadrement. Bien que ceux-ci se montrent satisfaits de celles acquises par leur personnel à l'issue des formations diplômantes, ils souhaitent qu'ils ne se restreignent pas aux compétences de base (encadrement des pratiques et sécurité des usagers). En conséquence des évolutions du secteur aquatique, les thématiques « d'ingénierie de projet, de techniques d'animation, de communication et de relationnel auprès du public, de technicité des (nouvelles) activités (ou encore) de connaissance de projets »⁶² se manifestent comme nécessaires pour le personnel d'animation. La mise en place d'activités par l'échelon intercommunal répond à ces nouvelles logiques puisque les MNS doivent monter des projets adaptés aux spécificités de différents publics. Par ailleurs, l'émergence des nouvelles pratiques liées aux activités aquatiques de forme pose la question du cloisonnement des diplômes. Les employeurs apprécieraient ainsi une polyvalence du personnel avec par exemple la proposition d'options du BPJEPS, spécialité activités gymniques de la forme et de la force, au titulaire d'un BPJEPS ANN : l'enjeu étant de « faciliter les passerelles réciproques certificatives entre les BPJEPS terrestres et aquatiques »⁶³.

Afin de répondre aux attentes des agents et des décideurs, il est primordial de placer au premier plan les enjeux inhérents à la formation professionnelle, « outil de modernisation et d'adaptation des services dans un contexte territorial en mutation »⁶⁴. Ces dix dernières années, une attention particulière a été donnée à la formation continue par le biais de plusieurs lois. Ainsi, la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social porte création d'un droit individuel à la formation (remplacé par le compte personnel de formation à compter du 1^{er} janvier 2015) pour l'ensemble des salariés et vise à une meilleure définition des besoins en formation. La loi du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale porte elle sur une distinction entre les formations obligatoires

⁶¹ Ibidem.

⁶² BERGET-BONNEFON, C. LEBORGNE G. et ROUSSEL, A. 2012. *Formations, emplois et employeurs dans les métiers de la natation*, rapport d'étude de Languedoc-Roussillon Sport-Emploi-Tourisme, P. 92.

⁶³ PERRIN, S. 2014. « Le COPIL du Ministère chargé des sports : la suite », *Des eaux et des débats*, n°23, P. 27.

⁶⁴ BOLOT, F. 2013, op. cit., P. 9.

(prévues par les statuts particuliers) et celles étant facultatives (suivies à l'initiative des employeurs ou des agents). Enfin, récemment, la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale instaure un entretien professionnel obligatoire tous les deux ans ne portant pas sur une évaluation du travail du salarié mais sur ses perspectives d'évolution et de formation professionnelle.

Ces différentes mesures législatives représentent des opportunités à saisir pour l'ensemble des agents publics, au sens où elles leur permettent d'enrichir leurs compétences, de confronter des avis divergents et d'évoluer professionnellement. Dans ce cadre, la CAM a élaboré un plan de formation afin de professionnaliser les emplois ou d'améliorer les pratiques managériales. On observe que des actions ont été programmées à la destination des agents du réseau des piscines à l'image de l'accueil des publics handicapés dans les bassins ou encore de la pédagogie des nouvelles activités aquatiques.

La conduite d'une politique de formation professionnelle efficace doit aujourd'hui s'inscrire dans une démarche prospective, communément appelée gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Elle vise à « anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes (et) adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des (organisations) et des modifications de leurs environnements économique, social, juridique. »⁶⁵. Une telle gestion des ressources humaines qui était auparavant restreinte au secteur privé fait désormais l'objet d'une attention toute particulière de la part des organisations publiques en raison du contexte budgétaire et de la situation démographique.

Toutefois, un écueil souvent reproché à la GPEC réside dans sa gestion centralisée par les services supports. En vue de décentraliser la réflexion autour de ses actions, il serait pertinent d'offrir une écoute plus importante aux attentes des agents et tout particulièrement aux responsables d'établissements. En effet, ces derniers ne peuvent plus avoir un cadre restreint aux missions de gestion opérationnel du personnel puisqu'ils sont les mieux à même de définir les besoins de leurs agents.

⁶⁵ Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences* [En ligne], <http://www.emploi.gouv.fr/dispositif/gestion-previsionnelle-l%E2%80%99emploi-et-des-comp%C3%A9tences-gpec> (consultée le 31 juillet 2014).

II. Les perspectives de développement de la filière aquatique : un impératif de concertation et un phénomène de métropolisation des intercommunalités

A. L'exigence d'une concertation des acteurs : entre démocratie participative et démarches partenariales

La participation des citoyens à la gestion des services publics constitue l'une des nouvelles exigences de nos sociétés. De ce fait, la loi du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité prévoyait l'introduction de dispositifs visant à approfondir la démocratie (locale) de proximité : création de conseils de quartiers (dans les communes de 20 000 habitants et plus) ou d'une mission d'information et d'évaluation des services publics (dans les communes de 50 000 habitants et plus). Les formes de démocratie participative sont diverses : les consultations (à l'image de l'enquête de satisfaction des animations annuelles du réseau des piscines), les concertations (lors de la mise en place de réunion publique par exemple), les coélaborations (dans le cadre de budget participatif) et enfin les référendums nationaux.

Nous retiendrons le thème des concertations applicables au secteur sportif qui doit permettre d'associer l'ensemble des acteurs. Toutefois, ces instruments comportent un certain nombre d'écueils. En effet, ces concertations s'appuient trop souvent sur une « gouvernance notabiliaire »⁶⁶ composée autour d'un réseau de dirigeants sportifs du mouvement associatif. En outre, on y assiste à « une forme de démocratisation sélective, ouverte à des groupes sociaux favorisés, à l'aise avec les codes intrinsèques des réunions publiques »⁶⁷. Pour ne pas réduire ces espaces d'expression à une caution démocratique des élus locaux, ces débats seraient l'occasion de faire intervenir des sportifs non organisés ainsi que des non pratiquants. Cette remarque illustre parfaitement le secteur de la natation où la pratique libre représente la quasi-totalité du nombre total de pratiquants.

⁶⁶ GASPARINI, W. 2006. « Sport, pouvoir local et démocratie participative en Alsace », *Espaces et société*, n°123, P. 64.

⁶⁷ MORALES GONZALES, V. 2013. Les effets d'un dispositif participatif local dans le milieu sportif. L'exemple des Etats Généraux du sport de Strasbourg, communication aux troisièmes journées doctorales du groupement d'intérêt scientifique « participation du public, décision et démocratie participative », P. 1.

Dans le but de renforcer sa légitimité démocratique, l'échelon intercommunal doit aujourd'hui se saisir de ces dispositifs. Le domaine sportif pourrait ainsi faire l'objet d'une expérimentation par l'intermédiaire d'une instance de représentation formelle ou informelle afin d'atteindre les objectifs de cette établissement dit de coopération. Au niveau communal, on pourra par exemple citer le Parlement du sport de la ville de Toulouse ou bien les Etats généraux du sport de la ville de Strasbourg. Une telle démarche pourrait accompagner les acteurs du secteur aquatique. En effet, on observe l'existence d'une pluralité de dispositifs aux appellations et enjeux pédagogiques divers, traduisant un défaut de concertation autour d'un projet partagé⁶⁸. Cette concertation pourrait réfléchir à l'adaptation «du contenu des formations aux exigences et à l'évolution des métiers de la natation »⁶⁹.

D'autre part, les démarches partenariales entreprises dans le domaine des activités aquatiques sont nombreuses et associent les services de l'Etat, les collectivités territoriales, les EPCI, le mouvement sportif et l'Education Nationale. Au niveau départemental, on peut souligner l'expérience du Conseil Général de Lozère. En partenariat avec l'inspection académique, l'Union Sportive de l'Enseignement du Premier degré (USEP), l'Union Générale Sportive de l'Enseignement Libre (UGSEL) et la Fédération Nationale des Métiers de la Natation et du Sport (FNMNS), le Conseil Général a ainsi souhaité permettre depuis 2009 à l'ensemble des enfants scolarisés dans le département de bénéficier d'une évaluation afin de valider les acquis réalisés au cours des séances de natation scolaire. Cette démarche est organisée autour des épreuves du Sauv'Nage, outil de l'Ecole de Natation Française de la FFN. On note qu'elle permet à l'ensemble des enfants scolarisés en maternelle et en primaire d'être initié au programme, ce qui fait du département l'unique exemple français⁷⁰.

La ville de Reims met elle en place un dispositif intitulé « j'apprends à nager » depuis 2009 inspiré du programme « savoir nager » impulsé par le secrétariat d'Etat aux sports en 2008 (ayant pour ambition que tous les enfants entrant en classe de 6^{ème} sachent nager). En effet, comme le soulignait Valérie Fourneyron (ministre en charge des sports de 2012 à 2014), la natation est un « secteur où existe aujourd'hui de grandes inégalités, (...) d'accès au savoir-

⁶⁸ Annexe n° 11 : Procès-verbal de l'entretien à l'Ecole Régionale de Formation des Activités de la Natation du Languedoc-Roussillon (30 juin 2014)

⁶⁹ BERGET-BONNEFON, C. LEBORGNE G. et ROUSSEL, A. 2012. *op. cit.* P. 94.

⁷⁰ CRESPON-LHÉRISSON, L. 2013. *La Lozère, un exemple pour la natation française* [En ligne], <http://www.midilibre.fr/2013/11/09/la-lozere-un-exemple-pour-la-natation-francaise.php> (page consultée le 16 juin 2014).

nager : un jeune sur quatre à l'entrée en sixième ne sait pas nager »⁷¹. A partir d'un dispositif de détection (en collaboration avec l'Education Nationale, le mouvement sportif et les MNS de la ville) vers les enfants ne possédant pas les acquis du « savoir nager » des séances d'apprentissage gratuites en raison « d'un impératif de sécurité individuelle et collective »⁷². On peut également remarquer que la ville de Beauvais conduit une expérience similaire (autour du même dispositif) en ciblant les enfants d'un quartier populaire.

B. L'hypothèse d'une métropolisation favorable aux politiques sportives intercommunales

En guise de conclusion de cette dernière partie relative aux thèmes des ressources humaines et de la gouvernance, il convient de revenir sur le virage amorcé par la CAM, à savoir son changement de statut en métropole. En effet, les choix politiques de l'actuelle majorité du Conseil Communautaire vont dans le sens de la loi du 27 janvier 2014 portant sur la modernisation de l'action publique territoriale et l'affirmation des métropoles, et de la réforme territoriale visant à une refonte de la carte régionale française. Bien que l'emploi du conditionnel s'avère nécessaire, le passage du statut de CA à métropole devrait permettre à l'agglomération montpelliéraine d'affirmer davantage sa stature à l'échelon national. De plus, une telle modification ne devrait pas modifier les orientations politiques communautaires en matière sportive.

La CAM possède une longueur d'avance par son choix de gestion directe des établissements aquatiques qui répond aux exigences communautaires de tels équipements. Parmi les futures métropoles, seules la CU de Strasbourg et la CA de Brest Métropole ont opté pour le même schéma. Afin d'améliorer son offre, le réseau des piscines doit poursuivre sa démarche d'animation auprès des usagers, affiner son évaluation auprès de l'apprentissage des scolaires et garantir la construction ou la rénovation des établissements pour réduire les disparités territoriales du territoire. En outre, la réflexion autour des logiques de territorialisation des

⁷¹ LESAY, J.D. 2013. *Equipements sportifs : les piscines, priorité de Valérie Fourneyron* [En ligne], <http://politiques-sportives.blogspot.fr/2013/09/equipements-sportifs-les-piscines.html> (page consultée le 23 juin 2014).

⁷² VERGNES, J. 2011. « J'apprends à nager à Reims », *Acteurs du Sport*, n°126, P. 20.

établissements et de gestion des temps permettront à la métropole de bénéficier d'un réseau d'établissements de qualité.

Dans une tribune intitulée « les métropoles doivent magnifier les activités sportives et culturelles », Jean-Pierre Faye s'interroge sur le devenir des métropoles : « saura-t-on profiter de la dynamique de création des métropoles pour poser les fondations d'une politique publique territoriale où la qualité de vie, où l'art de vie du citoyen, devient un objectif primordial ? »⁷³. En effet, se pose la question d'un volet social de la gouvernance territoriale ayant pour objectif d'améliorer la vie quotidienne des citoyens autour d'un ensemble de services à la population (Faye, 2014). La direction des sports de la CAM, qui fait aujourd'hui partie d'un pôle commun avec la direction de la culture, pourrait développer des synergies avec cette dernière en s'appuyant sur les animations du réseau des piscines. A titre d'exemple, on pourra citer une manifestation (intitulée « Splash ») de la ville de Rosny-sous-Bois dans une dynamique au croisement des disciplines artistiques et sportives. L'organisation de ce projet vise à développer « un projet expérimental dans un lieu original et habituellement dédié à la pratique sportive, la piscine »⁷⁴, par le biais d'un spectacle pluridisciplinaire.

Quels seront les impacts de cette évolution communautaire sur les constructions et rénovations d'équipements sportifs ? Permettra-t-elle de satisfaire davantage les attentes de la population locale en matière de pratique aquatique ? Une série de questions reste en suspens. « Une chose est sûre toutefois : la natation reste une activité très efficace pour structurer une politique sportive territoriale à l'échelle d'un territoire »⁷⁵.

⁷³ FAYE, J.P. 2014. « Les métropoles doivent magnifier les activités sportives et culturelles », *Sport Mag*, n°64, P. 76.

⁷⁴ CARSUZAA, J.M. 2012. *Wikiterritorial, espace d'échanges et de partage d'informations autour des collectivités territoriales*, rubrique « sport, culture et éducation » [En ligne], <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/wiki/econnaissances/view/Pages-Associees-PracticalExchange/Splash> (page consultée le 6 aout 2014).

⁷⁵ BAYEUX, P. et CRANGA, J.C. 2002. *loc. cit.*

CONCLUSION

La rédaction de ce mémoire professionnel s'inscrit dans le cadre d'un établissement public en pleine expansion, à savoir les intercommunalités. Lors de cet exercice de recherche, j'ai pu apprécier l'observation selon laquelle le domaine sportif était en lien avec les exigences d'une telle instance de coopération. En effet, bien que cet échelon réduise majoritairement son action à la problématique des équipements, il est aujourd'hui en pleine réflexion sur des moyens lui permettant d'asseoir sa légitimité démocratique à l'image de son intervention dans le secteur des piscines. Par conséquent, un long travail de recherche et l'élaboration de divers outils de recueils de données ont été nécessaires pour appréhender les modes de fonctionnement et d'organisation d'un équipement structurant indispensable au développement territorial, notamment en raison de sa mission de service public.

La Communauté d'Agglomération de Montpellier a pris parti pour une gestion directe des équipements aquatiques. Cette orientation politique, à partir du début des années 2000, lui permet de bénéficier d'un réseau de treize piscines alors que trois habitants sur cinq de la CAM vivent dans la ville centre de l'agglomération (Montpellier). En effet, le partage des coûts de fonctionnement et de rénovation (voire de construction) est favorable à une réduction des inégalités territoriales d'accès à un tel équipement. C'est pourquoi, le réseau des piscines doit poursuivre sa réflexion relative aux activités aquatiques et à l'élargissement des horaires d'ouverture au public pour garantir la qualité de son offre. Dans ce cadre, l'évolution statutaire par l'intermédiaire du passage de l'intercommunalité au statut de métropole pourrait avoir des effets bénéfiques sur la mise en place de la politique sportive intercommunale.

La rédaction de ce mémoire m'a en outre permis de réfléchir aux relations entretenues en matière sportive par les intercommunalités avec leurs communes. Au sein de ces territoires, la répartition de la compétence sport entre des communes, garantes d'une action de proximité, et des intercommunalités, propriétaires des équipements phares, reste aujourd'hui à inventer. De ce fait, il convient de s'interroger sur la problématique suivante : *en quoi une réflexion sur le partage des compétences sportives humaines (des communes) et matérielles (des intercommunalités) est fondamentale pour dessiner les contours d'un nouveau service public du sport ?*

SOMMAIRE DES ANNEXES ET DES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Annexe n° 1 : Note méthodologique	41
Annexe n° 2 : Organigramme de la direction des sports de la Communauté d'Agglomération de Montpellier	45
Annexe n° 3 : Plan des piscines de la Communauté d'Agglomération de Montpellier	46
Annexe n° 4 : Enquête de satisfaction relative aux activités proposées par le réseau des piscines en 2013/2014	47
Annexe n° 5 : Evaluation de l'apprentissage de la natation scolaire.....	53
Annexe n° 6 : Gestion des établissements aquatiques par les (futurs) métropoles.....	56
Annexe n° 7 : Gestion des établissements aquatiques par les établissements publics de coopération intercommunale	58
Annexe n° 8 : Etude relative à la gestion communautaire des établissements aquatiques en régie directe par les établissements publics de coopération intercommunale de plus de 200 000 habitants	60
Annexe n° 9 : Procès-verbal de la réunion relative à la proximité des équipements publics de la Communauté d'Agglomération de Montpellier (2 juillet 2014)	64
Annexe n° 10 : Procès-verbal de la réunion relative aux propositions de révision des fiches de poste des agents du réseau des piscines (10 juillet 2014).....	67
Annexe n° 11 : Procès-verbal de l'entretien à l'Ecole Régionale de Formation des Activités de la Natation du Languedoc-Roussillon (30 juin 2014)	69
Annexe n° 12 : Sommaire du règlement du réseau des piscines	71
Bibliographie	72
Sitographie	75
Index des tableaux	77

Annexe n° 1 : Note méthodologique

La Communauté d'Agglomération de Montpellier (CAM) est un établissement public de coopération intercommunale (EPIC) caractérisée par la prise en compte d'une compétence optionnelle en matière sportive au titre des équipements culturels et sportifs. Dans le cadre de ma seconde année de master de gestion du sport et développement territorial à l'université de Bordeaux, j'ai sollicité une demande de stage au sein de structure pour comprendre les rouages d'un établissement public en pleine expansion.

Lors d'un entretien préalable à mon stage, mon tuteur (Laurent Violeau, responsable de l'animation du réseau des piscines) a souhaité que ma commande de stage porte sur différents volets. Tout d'abord, une évaluation relative à l'apprentissage de la natation auprès du public scolaire lui semblait nécessaire par l'intermédiaire d'un outil informatique d'aide à la décision. Ensuite, la mise en place d'animations par le réseau des piscines devait faire l'objet d'une enquête de satisfaction afin d'offrir un moyen d'expression aux usagers. D'autre part, il convenait d'analyser le mode de fonctionnement des établissements aquatiques gérés par des EPIC similaires à la CAM. Enfin, ce stage offrait l'occasion au service de continuer sa démarche de structuration par le biais de documents administratifs. Cette commande de stage abordait de ce fait des thématiques transversales propres aux politiques publiques.

Dans ce contexte, j'ai souhaité aborder la problématique suivante : *dans quelles mesures la gestion communautaire en régie directe des établissements aquatiques répond-elle aux exigences budgétaires du secteur public ainsi qu'aux évolutions de la filière aquatique ?*

Afin de répondre à cette problématique, la définition de trois étapes préalables s'est avérée nécessaire : une phase préalable de diagnostic ayant pour objectif de contextualiser le sujet de mémoire, une seconde phase d'élaboration d'outils de recueils de données, et une troisième phase d'étude approfondie des résultats et des synthèses obtenus.

Une phase préalable de diagnostic ayant pour objectif de contextualiser le sujet de mémoire

Ce mémoire est lié à la réalisation d'un stage de fin d'études dans un établissement public en plein développement dit de coopération intercommunale. Afin d'avoir une meilleure perception du rôle exercé par les EPCI, j'ai souhaité réaliser une analyse approfondie du contexte d'intervention de la CAM. Les lectures des rapports d'activité ont, dans ces circonstances, été d'une grande utilité. Ces diverses lectures m'ont vite dirigé vers la problématique des compétences des EPCI en matière sportive. En effet, bien qu'elles soient diverses, elles se concentrent aujourd'hui sur des aspects matériels à l'image des piscines. J'ai par la suite appuyé mes lectures sur deux thématiques propres à ma commande de stage : les établissements aquatiques et les évolutions récentes du secteur aquatique.

Par l'intermédiaire de mon tuteur, j'ai également pu visiter les établissements aquatiques de la CAM et m'entretenir avec les responsables de ces équipements. Ces conversations informelles se sont avérées très utiles et enrichissantes pour la problématisation de mon mémoire. J'ai ainsi pu observer la mise en pratique des activités annuelles du réseau des piscines, composante de ma commande de stage.

Une seconde phase d'élaboration d'outils de recueils de données

Dans le cadre de ce stage, divers outils de recueils de données ont été réalisés. A compter de la saison 2013/2014, la direction des sports a augmenté son offre au public par l'intermédiaire d'activités et d'animations aquatiques. Dans ces conditions, une enquête de satisfaction⁷⁶ a été réalisée autour de seize questions (dont certaines avec des réponses ouvertes) afin d'avoir un taux de retour satisfaisant. La prise en compte des attentes des usagers a ainsi permis de proposer des pistes de création ou d'amélioration des activités aquatiques. De plus, dans le cadre de la compétence d'apprentissage de la natation aux scolaires, une base de données a été créée afin de connaître les résultats des évaluations sur l'ensemble des piscines et d'analyser ces derniers par l'intermédiaire de graphiques⁷⁷. Enfin, diverses études ont été entreprises ayant pour objectif d'analyser les modes de gestion des

⁷⁶ Annexe n° 4 : Enquête de satisfaction relative aux activités proposées par le réseau des piscines en 2013/2014

⁷⁷ Annexe n° 5 : Evaluation de l'apprentissage de la natation scolaire

établissements aquatiques par les structures intercommunales⁷⁸. Dans ce cadre, une étude de benchmark sectoriel a été sollicitée afin de connaître les modalités de gestion des établissements aquatiques publics d'EPCI semblables à la CAM, c'est-à-dire ayant mise en place une gestion communautaire des établissements aquatiques en régie directe et avec une population intercommunale supérieur à 200 000 habitants⁷⁹.

La réalisation d'observations participantes et d'entretiens a été le second outil de recueil de données visant à répondre à ma problématique. Parmi les observations participantes réalisées au cours de mon stage, deux réunions ont retenu mon attention : une portant sur la proximité des équipements de la CAM⁸⁰ et une relative à la révision des fiches de poste⁸¹. La première s'inscrit dans le cadre d'une étude portée par un service de la CAM sur la gestion des temps. La seconde est quant à elle liée à l'impératif de structuration du réseau des piscines. J'ai également souhaité présenter en annexe un entretien réalisé auprès de l'Ecole Régionale de Formation des Activités de la Natation (ERFAN) de la région Languedoc-Roussillon⁸² afin de présenter l'intervention du mouvement associatif dans les piscines de l'agglomération montpelliéraine.

Une troisième phase d'étude approfondie des résultats et des synthèses obtenus

L'interprétation des résultats et synthèses obtenus a conduit à un ensemble de propositions permettant de répondre à la problématique.

Les réponses à l'enquête de satisfaction relative aux animations annuelles et aux stages pendant les vacances scolaires⁸³ ont par conséquent fait l'objet d'une synthèse qui m'a permis d'affiner mes recommandations sur l'offre d'activité des EPCI en matière d'animations aquatiques. Les réponses montrent un taux de satisfaction élevé des usagers et sont corrélés

⁷⁸ Annexe n° 6 : Gestion des établissements aquatiques par les (futurs) métropoles ; Annexe n° 7 : Gestion des établissements aquatiques par les établissements publics de coopération intercommunale

⁷⁹ Annexe n° 8 : Etude relative à la gestion communautaire des établissements aquatiques en régie directe par les établissements publics de coopération intercommunale de plus de 200 000 habitants

⁸⁰ Annexe n° 9 : Procès-verbal de la réunion relative à la proximité des équipements publics de la Communauté d'Agglomération de Montpellier (2 juillet 2014)

⁸¹ Annexe n° 10 : Procès-verbal de la réunion relative aux propositions de révision des fiches de poste des agents du réseau des piscines (10 juillet 2014)

⁸² Annexe n° 11 : Procès-verbal de l'entretien à l'Ecole Régionale de Formation des Activités de la Natation du Languedoc-Roussillon (30 juin 2014)

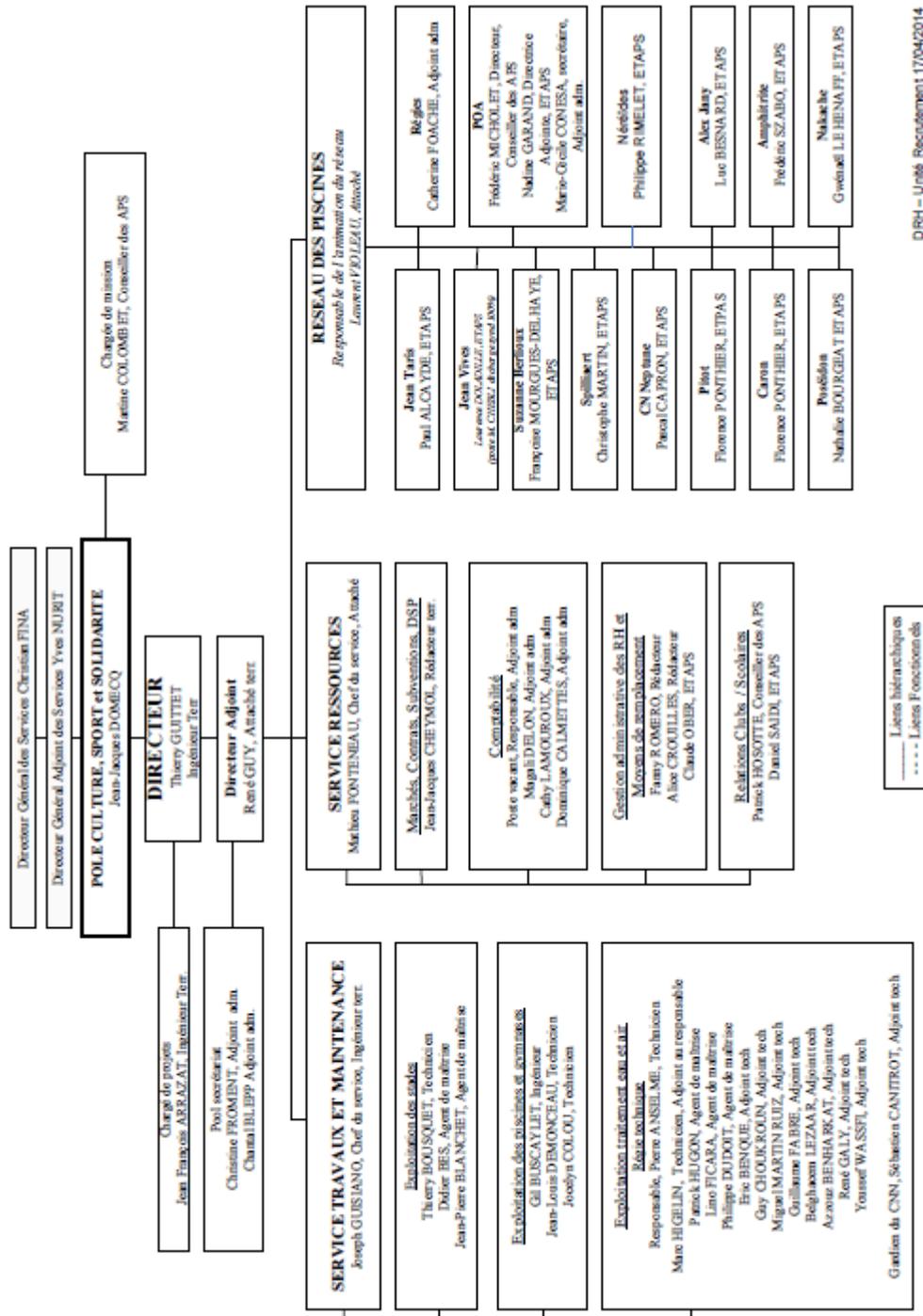
⁸³ Tableau n° 1 : Synthèse de l'enquête de satisfaction relative aux activités du réseau des piscines

avec les nouvelles attentes (santé, bien-être, détente ...) des pratiquants aquatiques. En outre, la synthèse des questionnaires adressés aux responsables d'établissements aquatiques d'EPIC⁸⁴ expose une caractéristique commune par la mise en place d'activités par le biais de MNS. On remarque ainsi que cette compétence « animation » est aujourd'hui propre aux piscines dans le cadre intercommunal. On peut également noter que ces EPIC ont des priorités d'interventions entre les publics et des modalités d'organisations similaires sur ces établissements.

Enfin, l'écriture de ce mémoire ne pouvait se concevoir sans un travail approfondi de recherche. Par conséquent, mon mémoire fait référence à de nombreuses sources avec des conclusions proches sur les évolutions du secteur aquatique. Ces hypothèses ont conduit mon travail universitaire vers des perspectives propres à ce secteur en termes de ressources humaines et de gouvernance.

⁸⁴ Tableau n° 5 : Synthèse du questionnaire relatif à la gestion directe des établissements aquatiques par les établissements publics de coopération intercommunale de plus de 200 000 habitants

Annexe n° 2 : Organigramme de la direction des sports de la Communauté d'Agglomération de Montpellier



Source : document interne de la Communauté d'Agglomération de Montpellier (2014)

Annexe n° 3 : Plan des piscines de la Communauté d'Agglomération de Montpellier

- 1** **Piscine Olympique d'Antigone**
Quartier Antigone
195, avenue Jacques Cartier
Montpellier
- 2** **Centre Nautique Neptune**
Quartier Mosson
Avenue de Heidelberg
Montpellier
- 3** **Piscine Marcel Spilliaert**
Quartier Chamberte
154, rue Camille Desmoulins
Montpellier
- 4** **Piscine Jean Taris**
Quartier La Pompignane
67, rue Louise Michel
Montpellier
- 5** **Piscine Jean Vives**
Quartier Croix d'Argent
1933, avenue de Maurin
Montpellier
- 6** **Piscine Suzanne Berlioux**
Quartier Près d'Arènes
Rue Métairie de Saysset
Montpellier
- 7** **Piscine Alfred Nakache**
Quartier Millénaire
237, route de Vauguières,
Montpellier
- 8** **Piscine Pitot**
40, allée J. Raymond
Montpellier
(Fermée en été)
- 9** **Piscine Amphitrite**
Avenue de Librilla
Saint Jean de Védas
- 10** **Piscine Poséidon**
Avenue Cynisca
Cournonterral
- 11** **Piscine Alex Jany**
24, rue Pierre de
Coubertin
Jacou
- 12** **Piscine Les Néréides**
Chemin des Courrèges
Lattes
- 13** **Piscine Christine Caron**
Avenue du 8 mai 1945
Castelnaud-le-Lez



Accessibilité

Toutes les piscines de l'Agglomération sont équipées pour accueillir les personnes à mobilité réduite.



Source : document interne de la Communauté d'Agglomération de Montpellier (2014)

Annexe n° 4 : Enquête de satisfaction relative aux activités proposées par le réseau des piscines en 2013/2014

I. Présentation du cahier des charges

1. Contexte de l'étude

L'étude présente est « la formulation claire d'un problème opérationnel à résoudre et d'un besoin de connaissance qui en découle »⁸⁵. En l'occurrence, la direction des sports a souhaité augmenter son offre au public par l'intermédiaire d'activités et d'animations aquatiques à partir de la saison 2013/2014. Dans ces conditions, une enquête a été réalisée dans l'objectif de mesurer le niveau de satisfaction des usagers. La prise en compte de leurs attentes permettra ainsi de proposer des pistes de création ou d'amélioration des activités aquatiques.

2. Démarche de réalisation de l'étude

Dans le cadre de cette étude relative à l'évaluation des animations annuelles et des stages durant les vacances scolaires, un questionnaire dynamique a été réalisé autour de 16 questions (dont certaines avec des réponses ouvertes) afin d'avoir un taux de retour satisfaisant.

Au cours de la saison 2013/2014, le réseau des piscines a compté 1343 inscrits à ces activités. De manière à faciliter le traitement des réponses, le questionnaire a été envoyé à 734 usagers (soit 55% des inscrits) ayant souhaité répondre à l'enquête, au moyen d'un outil informatique.

3. Analyse, exploitation et communication des résultats

Le processus de traitement statistique fait apparaître des données quantitatives (nominales et ordinales) et métriques (proportion). L'exploitation de ces données fait ainsi l'objet de représentations graphiques : histogrammes, secteurs, box plot ...

Enfin, la communication des résultats par l'intermédiaire d'un rapport final permet de « formuler des recommandations en ré-ordonnant les résultats de manière à les soutenir »⁸⁶.

Pour information, une synthèse de l'enquête de satisfaction est présentée dans les prochaines pages et fera l'objet d'une présentation orale devant les agents du réseau des piscines.

⁸⁵ AUBEL, O., LEFEVRE, B. et DESBORDES, M. 2008. *Méthode et pratique des études dans les organisations sportives*, Paris, Presses Universitaires de France (page 26).

⁸⁶ Ibid., page 116.

II. Présentation de l'enquête de satisfaction

Depuis septembre 2013, vous (ou votre enfant) participez aux activités proposées par les piscines de Montpellier Agglomération, sous forme d'activités annuelles ou de stages. Le réseau des Piscines a souhaité mettre en place une enquête de satisfaction destinée à évaluer les dispositifs afin de proposer des pistes d'amélioration ou de création de nouvelles activités aquatiques. Merci de bien vouloir prendre cinq minutes pour remplir ce questionnaire, et (auquel cas) répondre à la place de votre enfant.

Nous vous remercions pour votre aimable collaboration.

1. Quel(s) établissement(s) fréquentez-vous lors de votre (vos) activité(s) au sein du réseau des piscines ?

Réponse : liste de choix parmi les 13 piscines de la Communauté d'Agglomération

2. Quelle(s) activité(s) pratiquez-vous au sein de cette piscine ?

Réponses : découvert aquatique ; activités de natation adultes ; activités de natation enfants ; activités pour les adolescents ; aquagym ; aquaphobie ; nage avec palme ou sauvetage ; activités personnalisées pour les séniors

3. Venez-vous directement à votre activité depuis votre lieu de travail ?

Réponses : oui (moins de 15 minutes, 15/30 minutes, 30/45 minutes, plus de 45 minutes) ; non (combien de temps mettez-vous pour rejoindre votre activité depuis votre lieu de résidence ? Moins de 15 minutes, 15/30 minutes, 30/45 minutes, plus de 45 minutes)

4. Quel moyen de transport utilisez-vous pour vous rendre à cette (ces) activité(s) ?

Réponses : transport public ; cycle ; voiture individuelle ; deux-roues motorisées ; à pied

5. Par quels moyens avez-vous connu les activités du réseau des piscines ?

Réponses : livret d'information ; site internet de la Communauté d'Agglomération ; amis ou famille ; presse ; affiche ; autres

6. Quelles sont vos attentes ?

Réponses : détente ; santé ; performance ; pratique ludique ; trouver des amis ; autres

7. Etes-vous satisfait ?

Réponses : liste de choix parmi différents thèmes (contact avec le personnel d'accueil ; contact avec le personnel d'animation ; propreté et confort des vestiaires ; propreté et confort des douches et sanitaires ; tarifs de l'activité ; réponses à vos attentes)

8. Souhaitez-vous poursuivre votre activité la saison prochaine ?

Réponses : oui ; non (pourquoi ?)

9. Fréquentez-vous également cette piscine en ouverture tout public ?

Réponses : oui (en semaine le midi, en semaine le soir, week-end, vacances scolaires) ; non (pourquoi ?)

10. Fréquentez-vous d'autres piscines de la Communauté d'Agglomération ?

Réponses : oui (pourquoi ?) ; non

11. Avez-vous des suggestions d'améliorations ?

Réponse : question à réponse libre

12. Quelles activités souhaiteriez-vous voir proposer ?

Réponse : question à réponse libre

13. Quelle est votre commune de résidence ?

Réponse : liste de choix parmi les 31 communes de la Communauté d'Agglomération ; autre

14. Vous êtes ?

Réponses : homme ; femme

15. Quel âge avez-vous ?

Réponses : moins de 15 ans ; 15/17 ans ; 18/24 ans ; 25/34 ans ; 35/49 ans ; 50/64 ans ; 65 ans et plus.

III. Présentation de la synthèse

Tableau n° 1 :

Synthèse de l'enquête de satisfaction relative aux activités du réseau des piscines

- **Recueil des réponses : la procédure chiffrée**

Nombre de destinataires : 734

Nombre de réponses : 122

Taux de réponse : 17%

Age : 50/64 ans (36,1%) ; 35/49 ans (34,4%) ; 65 ans et plus (15,5%) ; 25/34 ans (8,2%) ; moins de 15 ans (4,1%) ; 15/17 ans (0,8%) ; 18/24 ans (0,8%)

Commune de résidence : Montpellier (59,8%) ; villes de la CAM (18,9%) ; Lattes (9%) ; autres (9%) ; Saint-Jean de Vedas (3,3%)

- **Lieu de pratique et activités aquatiques**

Lieu de l'activité : Piscine Olympique d'Antigone (56,6%) ; Piscine Les Néréides (18%) ; Piscine Amphitrite (13,9%) ; Piscine Pitot (7,4%) ; Piscine Alfred Nakache (5,7%) ; Piscine Alex Jany (3,3%) ; Piscine Jean Vivès (2,5%) ; Piscine Poséidon (2,5%) ; Centre Nautique Neptune (1,6%) ; Piscine Christine Caron (0,8%) ; Piscine Jean Taris (0,8%) ; Piscine Marcel Spilliaert (0,8%) ; Piscine Suzanne Berlioux (0,8%)

Activités pratiquées : aquagym (53,3%) ; activités natation adultes (30,3%) ; activités natation enfants (23%) ; nage avec palme (4,1%) ; activités personnalisées séniors (3,3%) ; découverte aquatique (1,6%) ; activités adolescents (0,8%) ; aquaphobie (0,8%)

Poursuite de l'activité en 2014/2015 : oui (81,2%) ; non (18,8%)

- **Mode de transport**

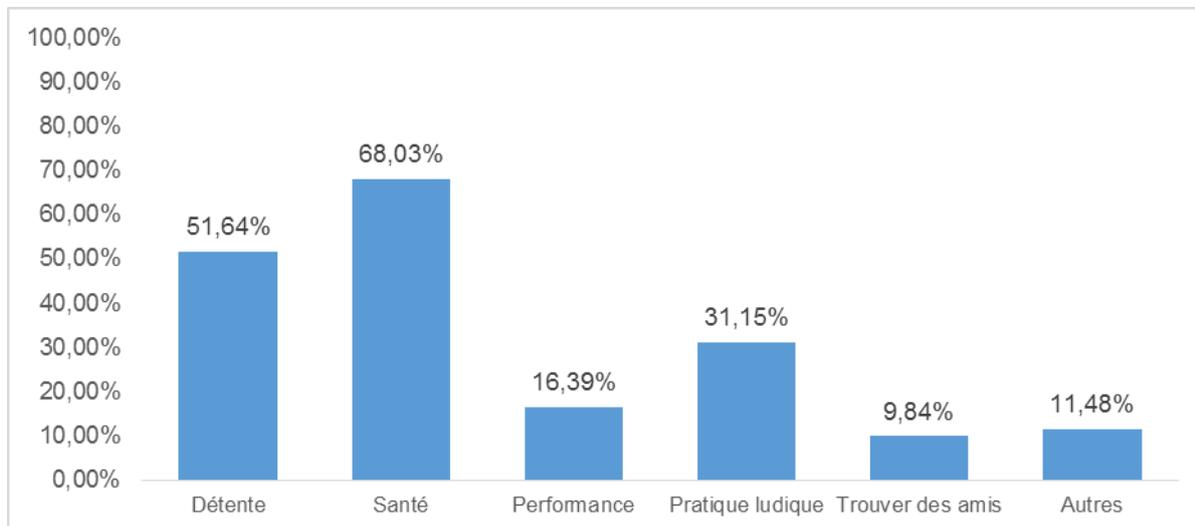
Depuis votre lieu de travail : 39%

Depuis votre lieu de domicile : 61%

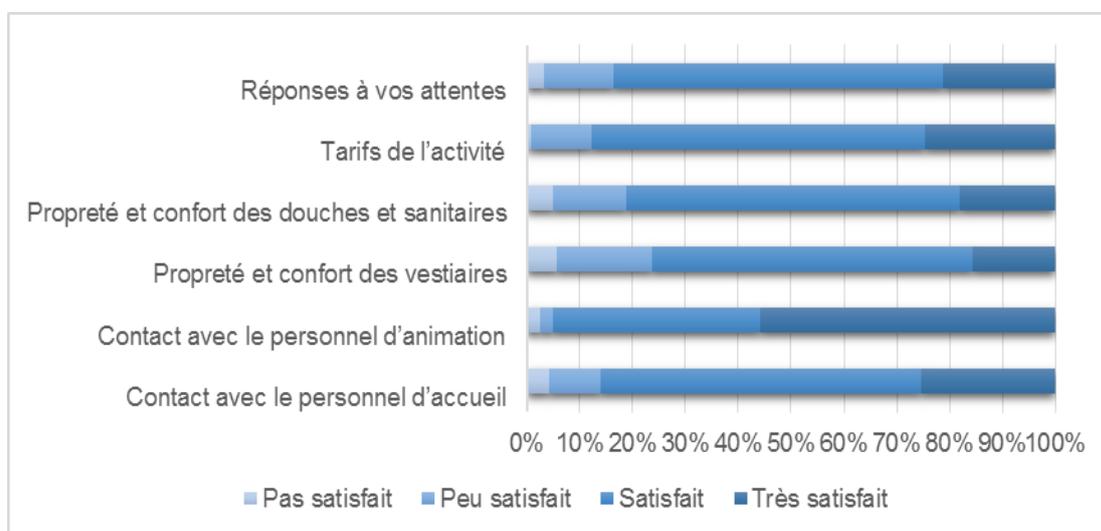
Temps estimé : moins de 15 minutes (60%) ; 15/30 minutes (33%) ; 30/45 minutes (7%)

- **Attentes et satisfaction**

Attentes envers la pratique :



Niveau de satisfaction :



- **Fréquentation des établissements en dehors des activités**

Fréquentation de la piscine en ouverture « public » : oui (67,2%) ; non (32,8%)

Fréquence : en semaine le midi (24,6%) ; en semaine le soir (18%) ; week-end (21,3%) ; vacances scolaires (28,7%)

- **Expression libre**

Suggestions d'amélioration (toutes piscines confondues) : tarification et horaires des activités, réinscription assurée pour les animations en n+1, demande de cours d'aquagym supplémentaires, suivi informatique par le réseau des piscines auprès des usagers, continuité des animateurs, amélioration de l'accueil et du confort des vestiaires, communication sur les évènements annuels, remplacement des séances annulées, température de l'eau ...

Activités souhaitées : aquabike, bébé nageur, activités ludiques pour pré-ados, waterpolo, danse dynamique aquatique, aquaboxing, aquazumba, natation synchronisée, monopalme, rencontres intercours à chaque fin de trimestre ...

Réalisé par Nicolas Jonchère (2014)

Annexe n° 5 : Evaluation de l'apprentissage de la natation scolaire

I. Présentation du contexte de l'évaluation

1. Evaluation de l'apprentissage de la natation scolaire

a. Objectifs de l'évaluation

Ce document vise à évaluer l'apprentissage de la natation scolaire par les élèves de l'enseignement primaire. En effet, il s'agit d'une compétence de la CA de Montpellier, ainsi qu'une de ses priorités d'intervention en matière sportive.

b. Objet d'étude

Les équipements aquatiques accueillent annuellement 20000 élèves provenant de 324 écoles (soit 775 classes) des 31 communes de l'Agglomération de Montpellier : les lundis, mardis, jeudis et vendredis, et le mercredi matin (à partir de l'application de la réforme des rythmes scolaires en septembre 2014). La POA ne fait quant à elle l'accueil que le matin.

c. Motifs de l'évaluation

L'apprentissage de la natation par les élèves de l'enseignement primaire est une priorité du ministère en charge des sports. En effet, il existe de fortes différences d'accès au savoir-nager, ce qui explique souvent le nombre de décès par noyade (on note que l'Hérault est le premier département de décès dus aux noyades). Cette évaluation doit donc permettre d'analyser les résultats des piscines, tout en tenant compte de leurs disparités territoriales et sociales.

d. Champ de l'évaluation

Dans ce cadre, la priorité des enseignements est donnée aux élèves du cycle 2 (entre la grande section de maternelle et le CE1). C'est pourquoi le document s'intéressera tout particulièrement aux résultats de ces élèves lors des évaluations de fin de modules.

e. Organisation des séances de natation scolaire

L'année scolaire est découpée en 3 modules (10 séances par module) suivant des périodes prévisionnelles comprises entre fin septembre et fin décembre, début janvier et fin mars, et mi-avril et fin juin. L'accueil est au maximum de 2 classes par créneau et d'une classe en

grande section de maternelle pour répondre aux obligations de sécurité, aux exigences liées à la qualité de l'enseignement en milieu scolaire, ainsi qu'à la configuration des bassins.

f. Critères d'évaluation des séances

Suivant la circulaire 2011-090 sur la natation scolaire, « l'acquisition des connaissances et des compétences permettant l'accès au savoir-nager se conçoit à travers la programmation de plusieurs cycles d'activités répartis aux trois paliers du socle »⁸⁷. Ainsi, des évaluations d'élèves ont lieu à la fin de chaque module pour déterminer le niveau de palier.

2. Mise en place d'un outil d'évaluation pour le réseau des piscines

a. Restitutions attendues

Le réseau des piscines souhaite disposer d'un document synthétique (sous format Excel) afin de connaître le résultat des évaluations sur l'ensemble des piscines et d'analyser ces derniers par l'intermédiaire de graphiques.

b. Informations et sources disponibles

La création d'une telle base de données nécessite l'accès aux effectifs de l'ensemble des écoles de l'agglomération ainsi qu'aux évaluations des différents équipements aquatiques. Il est enfin nécessaire de tenir compte du document « cadre juridique et pédagogique de la natation scolaire (2013/2018) » édicté par la CA et l'Académie de Montpellier.

c. Questions évaluatives

La réalisation du document doit permettre au réseau des piscines de répondre à une pluralité de questions (et ainsi devenir un outil d'aide à la décision). Quelle est la moyenne par pilier d'apprentissage d'une commune par rapport à l'agglomération ? L'effectif moyen a-t-il une incidence sur les résultats ? Combien de séances ont été effectivement réalisées ?

d. Dispositif de suivi

Dans le but de pérenniser cet outil d'évaluation, celui-ci devra être mis à jour lors de chaque nouvelle année scolaire afin que le réseau des piscines dispose d'un document permettant de suivre l'évolution de l'apprentissage de la natation scolaire.

⁸⁷ Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, *Natation – Enseignement dans les premier et second degrés* [En ligne], <http://www.education.gouv.fr/cid56824/natation.html> (page consultée le 12 mai 2014).

II. Présentation de l'outil informatique

Tableau n° 2 :

Outil informatique relatif à l'évaluation de l'apprentissage de la natation scolaire

ANNEE		BILAN SCOLAIRE RESEAU					
BILAN SCOLAIRE	PERIODE 1			ANNEE	MOIS		
ETABLISSEMENTS	EFFECTIFS CLASSES	SEANCES PREVUES	SEANCES REALISEES	EFFECTIFS REELS (séances)	nb PALIER 0	nb PALIER 1	nb PALIER 2
A . JANY	24	20	17	20,0	0	20	0
AMPHITRITE	24	20	17	20,0	0	20	0
BERLIOUX	24	20	17	20,0	0	20	0
CN NEPTUNE	24	20	17	20,0	0	20	0
NEREIDES	4	32	17	20,0	0	20	0
NAKACHE	24	20	17	20,0	0	20	0
PITOT	24	20	17	20,0	0	20	0
PO ANTIGONE	24	20	17	20,0	0	20	0
POSEIDON	24	20	17	20,0	0	20	0
SPILLIAERT	24	20	17	20,0	0	20	0
TARIS	24	20	17	20,0	0	20	0
VIVES	24	20	17	20,0	0	20	0
HERACLES	24	20	17	20,0	0	20	0
CARON	24	20	17	20,0	0	20	0
TOTAL PERIODE 1	22,9	292	238	20,0	0	280	0

Réalisé par Claude Ober en collaboration avec Nicolas Jonchère (2014)

A . JANY								Vers bilan réseau			
ANNEE											
ECOLES	SECTEUR	ZONAGE	CYCLE	EFFECTIFS CLASSES	SEANCES PREVUES	SEANCES REALISEES	EFFECTIFS REELS (séances)	nb PALIER 0	nb PALIER 1	nb PALIER 2	
Ecole A	Jacou		1	25	10	9	24	8	10	6	
Ecole B	Jacou	RRS	1	27	10	10	27	7	11	9	
Ecole C	Jacou		1	24	10	8	22	10	10	2	
Ecole D	Jacou		1	29	10	10	28	10	10	8	
Ecole E	Jacou	ECLAIR	1	22	10	10	20	4	11	5	
				MOYENNE	24,3	20	17	20,0	0	20	0
PERIODE 1					18,0	10	8	22,0	0	10	0
PERIODE 2					5,0	0	0	12,5	0	0	0
PERIODE 3					25,4	50	47	21,6	39	52	30
PERIODE 4					18,2	80	72	19,0	39	82	30
TOTAUX ANNEE											

Réalisé par Claude Ober en collaboration avec Nicolas Jonchère (2014)

Annexe n° 6 : Gestion des établissements aquatiques par les (futures) métropoles

Tableau n° 3 :

Mode de gestion des établissements aquatiques par les (futures) métropoles

METROPOLIAIA COMPTER DU 01/01/2015
Gestion des établissements aquatiques publics

Appellation	Nombre d'habitants de l'EPCI	Nombre de communes au sein de l'EPCI	Nombre de piscines publiques sur le territoire de l'EPCI	Siège de l'EPCI	Nombre d'habitants au sein du siège de l'EPCI	Nombre de piscines sur le siège de l'EPCI
Grand Lyon CU	1305972	56	33	Lyon	491268	12
Lille Métropole CU	1193244	65	31	Lille	225784	3
CU de Bordeaux	727258	28	20	Bordeaux	239399	5
CU de Toulouse Métropole	714332	37	18	Toulouse	714332	12
Métropole Nice Côte d'Azur	596113	49	20	Nice	344064	8
Nantes Métropole	582159	24	15	Nantes	287845	6
CA Rouen-Elbeuf-Austreberthe	486519	70	20	Rouen	111653	4
CU Strasbourg	473187	28	9	Strasbourg	272116	5
CA Grenoble Alpes Métropole	444810	48	21	Grenoble	157424	6
CA Montpellier	423942	31	13	Montpellier	264538	8
Rennes Métropole	413653	43	6	Rennes	208033	2
Brest Métropole Océane	213942	8	6	Brest	142097	3

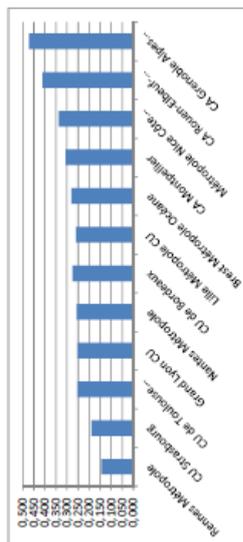
Appellation	GD des piscines (communes)	GD des piscines (syndicat intercommunal)	GD des piscines (EPCI)	GE des piscines (déléguant : communes)	GE des piscines (déléguant syndicat intercommunal)	GE des piscines (déléguant : EPCI)
Grand Lyon CU	28	3	3	2	0	0
Lille Métropole CU	26	3	1	0	1	0
CU de Bordeaux	20	0	0	0	0	0
CU de Toulouse Métropole	17	1	0	0	0	0
Métropole Nice Côte d'Azur	19	0	0	1	0	0
Nantes Métropole	15	0	0	0	0	0
CA Rouen-Elbeuf-Austreberthe	16	0	0	4	1	0
CU Strasbourg	0	0	0	0	0	0
CA Grenoble Alpes Métropole	21	0	0	0	0	0
CA Montpellier	5	1	0	0	0	0
Rennes Métropole	0	0	0	0	0	0
Brest Métropole Océane	0	0	0	0	0	1

Lexique : EPCI (Etablissement Public de Coopération Intercommunale), GD (Gestion Directe), GE (Gestion Externalisée)
Webographie : Sites institutionnels des EPCI et des sièges, Recensement des Equipements Sportifs

Nombre de piscines sur le territoire intercommunal (pour 10000 habitants)

Appellation	Nombre d'habitants de l'EPCI	Nombre de piscines publiques sur le territoire de l'EPCI	Ratio
Rennes Métropole	413653	6	0.145
CU Strasbourg	473187	9	0.190
CU de Toulouse Métropole	714332	18	0.252
Grand Lyon CU	1305972	33	0.252
Nantes Métropole	582159	15	0.258
CU de Bordeaux	727258	20	0.275
Lille Métropole CU	1193244	31	0.260
Brest Métropole Océane	213942	6	0.280
CA Montpellier	423942	13	0.307
Métropole Nice Côte d'Azur	596113	20	0.339
CA Rouen-Elbeuf-Austreberthe	486519	20	0.411
CA Grenoble Alpes Métropole	444810	21	0.472

Lecture du graphique : La Communauté d'agglomération Grenoble Alpes Métropole compte 0,472 établissements aquatiques pour 10000 habitants.



Mode de gestion des piscines sur le territoire intercommunal

Appellation	Nombre de piscines publiques sur le territoire de l'EPCI	Gestion directe des piscines	Gestion externalisée des piscines
Grand Lyon CU	33	31	2
Lille Métropole CU	31	30	1
CU de Bordeaux	20	20	0
CU de Toulouse Métropole	18	18	0
Métropole Nice Côte d'Azur	20	19	1
Nantes Métropole	15	15	0
CA Rouen-Ebeuf-Austreberthe	20	16	4
CU Strasbourg	9	9	0
CA Grenoble Alpes Métropole	21	21	0
CA Montpellier	13	13	0
Rennes Métropole	6	6	0
Brest Métropole Océane	6	5	1

Lecture du graphique : Brest Métropole Océane est propriétaire de 6 établissements aquatiques (dont 5 sont en gestion directe et 1 en gestion externalisée)

Nombre de piscines sur le siège (pour 10000 habitants)

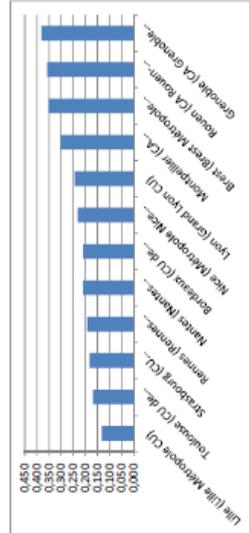
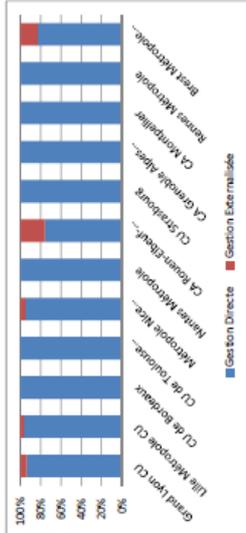
Siège de l'EPCI (Appellation)	Nombre d'habitants au sein du siège de l'EPCI	Nombre de piscines sur le siège de l'EPCI	Ratio
Lille (Lille Métropole CU)	225784	3	0,133
Toulouse (CU de Toulouse Métropole)	714332	12	0,168
Strasbourg (CU Strasbourg)	272116	5	0,184
Rennes (Rennes Métropole)	206033	4	0,192
Nantes (Nantes Métropole)	287845	6	0,209
Bordeaux (CU de Bordeaux)	239399	5	0,209
Nice (Métropole Nice Côte d'Azur)	344064	8	0,233
Lyon (Grand Lyon CU)	491268	12	0,244
Montpellier (CA Montpellier)	284538	8	0,281
Brest (Brest Métropole Océane)	142897	5	0,352
Rouen (CA Rouen-Ebeuf-Austreberthe)	111953	4	0,359
Grenoble (CA Grenoble Alpes Métropole)	157424	6	0,381

Lecture du graphique : La Ville de Grenoble compte 0,381 établissements aquatiques pour 10000 habitants.

Pourcentage de piscine en gestion directe par l'EPCI sur le territoire intercommunal

Appellation	Nombre de piscines publiques sur le territoire de l'EPCI	Gestion Directe des piscines (EPCI)	Ratio
Grand Lyon CU	33	0	0,00%
CU de Bordeaux	20	0	0,00%
CU de Toulouse Métropole	18	0	0,00%
Métropole Nice Côte d'Azur	20	0	0,00%
Nantes Métropole	15	0	0,00%
CA Rouen-Ebeuf-Austreberthe	20	0	0,00%
CA Grenoble Alpes Métropole	21	0	0,00%
Rennes Métropole	6	0	0,00%
Lille Métropole CU	31	1	3,23%
Brest Métropole Océane	6	5	83,33%
CU Strasbourg	9	9	100,00%
CA Montpellier	13	13	100,00%

Lecture du graphique : La Communauté d'Agglomération de Montpellier gère 100% des établissements aquatiques sur le territoire.



Annexe n° 7 : Gestion des établissements aquatiques par les établissements publics de coopération intercommunale

Tableau n° 4 :

Mode de gestion des établissements aquatiques par les établissements publics de coopération intercommunale

EPCI A FISCALITE PROPRE AVANT UNE COMPETENCE SUR LA GESTION DES ETABLISSEMENTS AQUATIQUES
 Cible études : EPCI de plus de 200000 habitants

Appellation (Siège de l'EPCI)	Nombre d'habitants de l'EPCI	Nombre de communes au sein de l'EPCI	Nombre de piscines sur le territoire de l'EPCI	Nombre de piscines au sein du siège de l'EPCI	Gestion directe des piscines par l'EPCI	Gestion externalisée des piscines de l'EPCI	Nombre de piscines de siège de l'EPCI
Lille Métropole CU (Lille)	1193244	85	31	225784	1	0	0
CU Strasbourg (Strasbourg)	473187	28	9	272116	9	0	0
CA Montpellier (Montpellier)	423842	31	13	254538	13	0	0
Communauté du Pays d'Aix (Aix-en-Provence)	402040	36	17	142743	17	0	0
CA Est Ensemble (Romainville)	397797	10	10	29572	10	0	0
CA Saint-Etienne Métropole (Saint-Etienne)	386840	45	13	172896	13	0	1
CA Tours Plus (Tours)	287234	22	11	194800	11	0	2
Clermont Communauté (Clermont)	286818	21	5	140957	5	0	0
Métropole Alsace Agglomération (Mulhouse)	262604	34	8	118960	8	0	0
CU Grand Nancy (Nancy)	259414	20	9	106681	9	0	0
CA Dijonnaise (Dijon)	251179	24	7	151578	7	0	0
CA Caen La Mer (Caen)	236271	35	3	104939	3	0	0
CA Nemis Métropole (Nîmes)	233257	27	8	140267	8	0	1
Brest Métropole Océane (Brest)	213842	8	6	142097	6	0	1
CA Val de Bievre (Arcueil)	204395	7	5	20100	5	0	0
CA Camp Pontaise (Camp)	201121	13	8	93241	8	0	0

Lecture : EPCI (Etablissement Public de Coopération Intercommunale)
Topographie : Sites institutionnels des EPCI et de leurs sièges, Recensement des Equipements Sportifs

Nombre de piscines sur le territoire intercommunal (pour 10000 habitants)

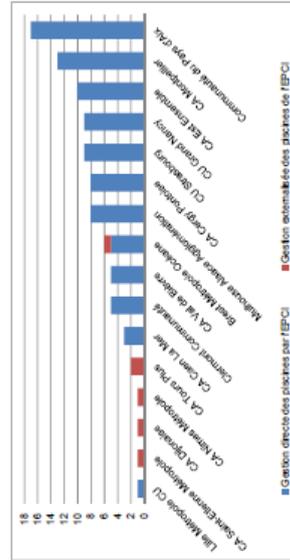
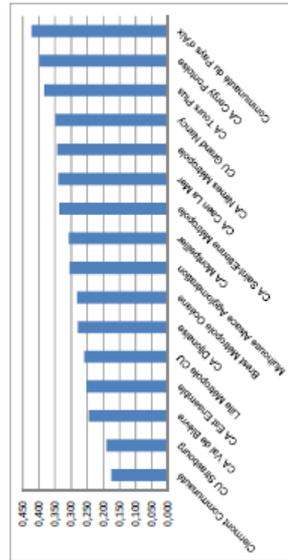
Appellation	Nombre d'habitants de l'EPCI	Nombre de piscines sur le territoire de l'EPCI	Ratio
Clermont Communauté	286818	5	0.172
CU Strasbourg	473187	9	0.190
CA Val de Bievre	204395	5	0.245
CA Est Ensemble	397797	10	0.251
Lille Métropole CU	1193244	31	0.260
CA Dijonnaise	251179	7	0.278
Brest Métropole Océane	213842	6	0.280
Métropole Alsace Agglomération	262604	8	0.304
CA Montpellier	423842	13	0.307
CA Saint-Etienne Métropole	386840	13	0.336
CA Caen La Mer	236271	8	0.339
CA Nemis Métropole	233257	8	0.343
CU Grand Nancy	259414	9	0.346
CA Tours Plus	287234	11	0.383
CA Camp Pontaise	201121	8	0.398
Communauté du Pays d'Aix	402040	17	0.423

Lecture du graphique : La Communauté du Pays d'Aix compte 0,423 établissements aquatiques pour 10000 habitants.

Propriété des piscines par l'EPCI

Appellation	Gestion directe des piscines par l'EPCI	Gestion externalisée des piscines de l'EPCI	Nombre de piscines détenues par l'EPCI
Lille Métropole CU	1	0	1
CA Saint-Etienne Métropole	0	1	1
CA Dijonnaise	0	1	1
CA Nemis Métropole	0	1	1
CA Tours Plus	0	2	2
CA Caen La Mer	3	0	3
Clermont Communauté	5	0	5
CA Val de Bievre	5	0	5
Brest Métropole Océane	5	1	6
Métropole Alsace Agglomération	8	0	8
CA Camp Pontaise	8	0	8
CU Strasbourg	9	0	9
CU Grand Nancy	9	0	9
CA Est Ensemble	10	0	10
CA Montpellier	13	0	13
Communauté du Pays d'Aix	17	0	17

Lecture du graphique : La Communauté du Pays d'Aix est propriétaire de 17 établissements aquatiques.



Gestion directe des piscines par l'EPCI

Appellation	Gestion directe des piscines par l'EPCI
CA Saint-Etienne Métropole	0
CA Dijonaise	0
CA Nîmes Métropole	0
CA Tous Plus	0
Lille Métropole CU	1
CA Caen La Mer	3
Clermont Communauté	5
Best Métropole Orlane	5
CA Val de Bièvre	8
Mulhouse Alsace Agglomération	8
CU Strasbourg	9
CU Grand Nancy	9
CA Est Ensemble	10
CA Montpellier	13
Communauté du Pays d'Abx	17

Lecture du graphique : La Communauté du Pays d'Abx déléte 17 établissements aquatiques en gestion directe.

Nombre de piscines sur le siège (pour 10000 habitants)

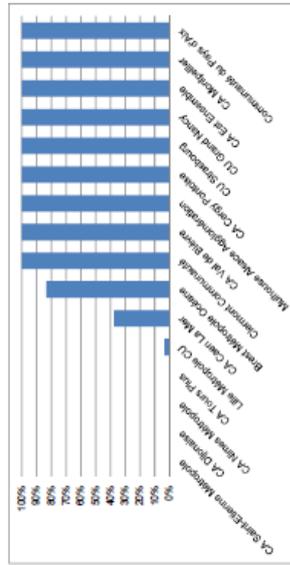
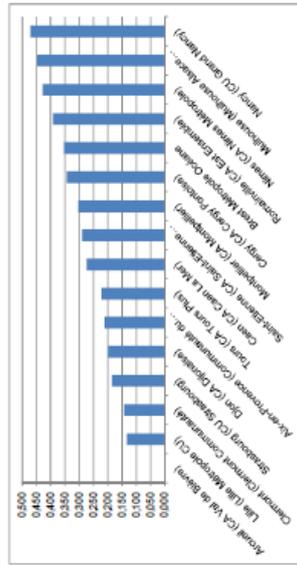
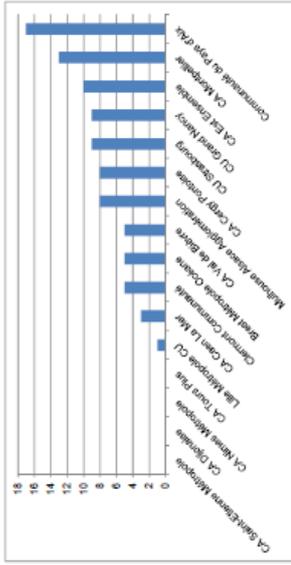
Siège de l'EPCI (Appellation)	Nombre d'habitants sur le siège de l'EPCI	Nombre de piscines sur le siège de l'EPCI	Ratio
Arceuil (CA Val de Bièvre)	20100	0	0,000
Lille (Lille Métropole CU)	225784	3	0,133
Clermont (Clermont Communauté)	140957	2	0,142
Strasbourg (CU Strasbourg)	272116	5	0,184
Dyon (CA Dijonaise)	151576	3	0,198
Alain-Provence (Communauté du Pays d'Ax)	142743	3	0,210
Tours (CA Tous Plus)	135480	3	0,221
Caen (CA Caen La Mer)	109699	3	0,273
Saint-Etienne (CA Saint-Etienne Métropole)	172696	5	0,290
Montpellier (CA Montpellier)	264538	8	0,302
Cergy (CA Cergy Pontoise)	58341	2	0,343
Best Métropole Orlane	142097	5	0,352
Romanville (CA Est Ensemble)	25612	1	0,392
Nîmes (CA Nîmes Métropole)	140287	6	0,428
Mulhouse (Mulhouse Alsace Agglomération)	111860	5	0,447
Nancy (CU Grand Nancy)	108061	5	0,470

Lecture du graphique : La Ville de Nancy compte 0,470 établissements aquatiques pour 10000 habitants.

Pourcentage de piscine en gestion directe par l'EPCI sur le territoire intercommunal

Appellation	Nombre de piscines sur le territoire de l'EPCI	Gestion directe des piscines par l'EPCI	Ratio
CA Saint-Etienne Métropole	13	0	0%
CA Dijonaise	7	0	0%
CA Nîmes Métropole	8	0	0%
CA Tous Plus	11	0	0%
Lille Métropole CU	33	1	3%
CA Caen La Mer	8	3	38%
Best Métropole Orlane	6	5	83%
Clermont Communauté	5	5	100%
CA Val de Bièvre	5	5	100%
Mulhouse Alsace Agglomération	8	8	100%
CU Strasbourg	9	9	100%
CU Grand Nancy	9	9	100%
CA Est Ensemble	10	10	100%
CA Montpellier	13	13	100%
Communauté du Pays d'Abx	17	17	100%

Lecture du graphique : La Communauté d'Agglomération de Cergy Pontoise gère 100% des établissements aquatiques sur le territoire.



Annexe n° 8 : Etude relative à la gestion communautaire des établissements aquatiques en régie directe par les établissements publics de coopération intercommunale de plus de 200 000 habitants

I. Présentation du contexte de l'étude

Une étude de benchmark sectoriel (« démarche d'observation et d'analyse des performances atteintes et des pratiques utilisées par des secteurs d'activité pouvant avoir des modes de fonctionnement réutilisables par l'organisation commanditaire du benchmark »⁸⁸) a été sollicitée par le réseau des piscines afin de connaître les modalités de gestion des établissements aquatiques publics.

Dans ce cadre, deux variables ont été fixées pour réduire l'objet étude à dix intercommunalités semblables à la CAM (gestion des établissements aquatiques et population communautaire d'environ 420000 habitants). Ainsi, l'étude porte sur les intercommunalités ayant mise en place une gestion communautaire des établissements aquatiques en régie directe (« l'EPCI gère directement le service en prélevant sur son budget les moyens financiers et en utilisant ses propres moyens en matériel et en personnel »⁸⁹). En outre, un seuil de population intercommunale a été établi à 200000 habitants.

Un questionnaire a donc été adressé aux responsables d'établissements aquatiques des EPIC suivants : CA de Cergy Pontoise (aucune réponse à ce jour), CA du Pays d'Aix, CA Est Ensemble (aucune réponse à ce jour), CA du Val de Bièvre, CA Clermont-Ferrand, CU du Grand Nancy, Communauté Urbaine de Strasbourg et Mulhouse Alsace Agglomération (aucune réponse à ce jour).

⁸⁸ BATHELOT, B. *Définition benchmark sectoriel* [En ligne], <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Benchmark-sectoriel> (page consultée le 21 mai 2014).

⁸⁹ DYENS, S. *Les modes de gestion des services publics* [En ligne], <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/wiki/econnaissances/view/Notions-Cles/Lesmodesdegestiondesservicespublics> (page consultée le 21 mai 2014).

II. Présentation du questionnaire et des résultats

1) La gestion des établissements aquatiques

- compétence de l'intercommunalité en matière sportive
- année de mise en place de la gestion communautaire en régie directe
- axes de priorité des établissements aquatiques

2) Les établissements aquatiques de l'intercommunalité

- nombre d'établissements aquatiques communautaires
- nombre d'établissements ayant au moins deux bassins
- nombre d'établissements disposant d'un bassin olympique

3) Les effectifs de l'intercommunalité

- nombre d'agents territoriaux employés par l'intercommunalité
- nombre d'agents au sein de la direction des sports
- nombre d'agents au sein de la direction des piscines
- nombre total d'agents au sein des piscines
- cadre d'emplois des responsables d'établissements aquatiques
- nombre total de maîtres-nageurs sauveteurs

4) Public au sein des établissements aquatiques

- nombre d'entrées annuelles (tout public)
- typologie des publics au sein des établissements aquatiques (en pourcentage) : grand public, scolaire (primaire et secondaire), associations
- nombre d'élèves ayant eu accès à des cours d'apprentissage de natation
- nombre d'heures hebdomadaires à la destination du grand public
- nombre d'associations disposant de créneaux horaires

5) Entrées au sein des établissements aquatiques

- tarifs des piscines communautaires : entrée adulte, entrée tarif réduit
- tarif de location des lignes associatives
- mise en place de cours individuels ou collectifs par les MNS
- mise en place d'activités annuelles ou de stages par l'intercommunalité (et tarification)

Tableau n° 5 :

Synthèse du questionnaire relatif à la gestion directe des établissements aquatiques par les établissements publics de coopération intercommunale de plus de 200 000 habitants

Questions	CA du Pays d'Aix	CA Montpellier	CA Val de Bièvre	Clermont Communauté	CU Grand Nancy	CU Strasbourg
<i>Q1 : Compétences</i>	Piscines publiques du territoire & Subventions construction d'équipements sportifs	Construction, aménagement et gestion des ES ; développement de la pratique de la natation et du patinage ; soutien des clubs de HN ; soutien des manifestations	Equipements sportifs (gestion des 5 piscines)	Compétence optionnelle : construction, aménagement, entretien et gestion d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire.	Equipements communautaires, grands événements sportifs et sports professionnel	Equipements ayant un statut communautaire ; sport professionnel et grandes manifestations sportives ; soutien aux communes pour le sport de haut niveau amateur et les grandes manifestations
<i>Q2 : Année de mise en place effective</i>	2004	2003	2006	2003	1996	1996
<i>Q3 : Axes de priorité</i>	Apprentissage de la natation et rénovation et construction des équipements	Apprentissage de la natation au primaire ; proposition d'activités ; manifestations ...	Accessibilité du grand public (volume d'ouverture publique conséquents et tarifs attractifs) et homogénéité des 5 structures en matière de gestion	Favorise l'accès de tous les usagers aux équipements et rendre un service de qualité : qualité d'hygiène, d'accueil, de sécurité, d'enseignement.	Natation scolaire, activités aquatiques, public ...	Favoriser l'accès aux piscines pour tous ; faire des activités aquatiques un enjeu de santé, d'éducation et de rayonnement ; garantir un confort, une hygiène et une sécurité irréprochables
<i>Q4 : Nombre d'EA</i>	17	13	5	5	9	9
<i>Q4 : Nombre d'EA ouverts toute l'année (en 2014)</i>	12	12	5	5	9	8
<i>Q5 : Nombre d'EA avec 2 bassins</i>	9	6	5	4	6	4
<i>Q6 : Nombre d'EA avec 1 bassin olympique</i>	2	2	2	2	3	3
<i>Q7 : Agents au sein de l'intercommunalité</i>	1 000	1 410	700	577	1 500	7000 (mutualisée avec la ville de Strasbourg)
<i>Q8 : Agents au sein de la Direction des Sports</i>	177	270	Aucune réponse	160	160	Aucune réponse
<i>Q9 : Agents au sein de la Direction des Piscines</i>	20	16	9	8	7	Aucune réponse
<i>Q10 : Nombre total d'agents au sein des piscines</i>	170	190	140	110	110	Aucune réponse
<i>Q11 : Cadre d'emplois des RE</i>	ETAPS	ETAPS	CTAPS	Attachés Territoriaux + ETAPS	CTAPS + ETAPS	Aucune réponse
<i>Q12 : Nombre de MNS</i>	50	70	45	45	57	Aucune réponse

Questions	CA du Pays d'Aix	CA Montpellier	CA Val de Bièvre	Clermont Communauté	CU Grand Nancy	CU Strasbourg
Q13 : Nombre d'entrées annuelles	800 000	1 150 000	610 770	725 028	862 000	Aucune réponse
Q14 : Typologie des publics (GP)	60%	55%	53%	61%	75%	Aucune réponse
Q14 : Typologie des publics (scolaire)	21%	15%	30%	18%	18%	Aucune réponse
Q14 : Typologie des publics (associations)	19%	30%	17%	21%	7%	Aucune réponse
Q15 : Elèves ayant eu des cours d'apprentissage	35 000	20 000	9 575	9 183	15 130	11 000
Q16 : Heures hebdomadaires "GP" (période scolaire)	279	438	145	214	310	447
Q16 : Moyenne d'heures "GP" par EA ouverts toute l'année	23	37	29	43	34	56
Q17 : Nombre d'associations avec créneaux	66	60	80	45	47	Aucune réponse
Q18 : Tarifs (entrée adulte) - Moyenne	2,80 €	3,50 €	3 €	3,60 €	3,95 €	4 €
Q18 : Tarifs (entrée demi-tarif) - Moyenne	2,00 €	2,30 €	2 €	2,70 €	2,90 €	2 €
Q19 : Mise en place d'activités annuelles	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Q20 : Mise en place de cours par les MNS	OUI	NON	OUI	OUI	NON	NON
Q21 : Tarif de location des lignes associatives	0,00 €	13,30€/heure (25m) ; 11,20€/h (50m)	8,80€ (25m) ; 17€ (50m)	15€/heure (25m) ; 30€/h (50m)	2 € par groupe	12,75€/heure (25m) ; 25,50€/h (50m)

Réalisé par Nicolas Jonchère (2014)

Annexe n° 9 : Procès-verbal de la réunion relative à la proximité des équipements publics de la Communauté d'Agglomération de Montpellier (2 juillet 2014)

Personnes présentes :

- Chrystelle AMBLARD, *Chargé de mission « Temps et Territoires »*, Direction de l'Urbanisme et de l'Habitat, Communauté d'Agglomération de Montpellier
- Rémi ALLOU, *Stagiaire*, Direction de l'Urbanisme et de l'Habitat, Communauté d'Agglomération de Montpellier
- Laurent VIOLEAU, *Responsable de l'animation du réseau des piscines*, Direction des Sports, Communauté d'Agglomération de Montpellier
- Nicolas JONCHÈRE, *Stagiaire*, Réseau des Piscines, Direction des Sports, Communauté d'Agglomération de Montpellier
- Patrice LORTHIOIS, *Chargé de l'éducation artistique et culturelle des publics jeunes*, Direction de la Culture, Communauté d'Agglomération de Montpellier

Cette réunion vise à présenter le travail entrepris par Chrystelle Amblard et Rémi Allou relatif à la mise d'un outil informatique de territorialisation (via le didacticiel *Network Analyst*) des équipements publics de la CA de Montpellier. Ils ont ainsi sollicité la Direction de la Culture et celle des Sports afin d'étudier le positionnement géographique des équipements culturels (médiathèques, musées, conservatoire ...) et sportifs (piscines et patinoire). Cet outil doit permettre d'analyser la localisation des équipements en fonction de l'utilisation de ces derniers par le public scolaire.

Une telle analyse offre la possibilité aux agents et élus de l'intercommunalité de réfléchir à la capacité « d'assurer une meilleure efficacité des activités (culturelles et sportives) et de prendre (en conséquence) des décisions stratégiques »⁹⁰. Ainsi, l'outil informatique fera l'objet d'extractions afin de répondre à différentes questions. Quel est le chemin le plus rapide pour se rendre du point *a* au point *b* ? Quelles sont les écoles qui se trouvent à quinze minutes d'une piscine ?

⁹⁰ ArcGIS Ressource Center, *Présentation de Network Analyst* [En ligne], <http://help.arcgis.com/fr/arcgisdesktop/10.0/help/index.html#/na/004700000001000000/> (page consultée le 18 juillet 2014).

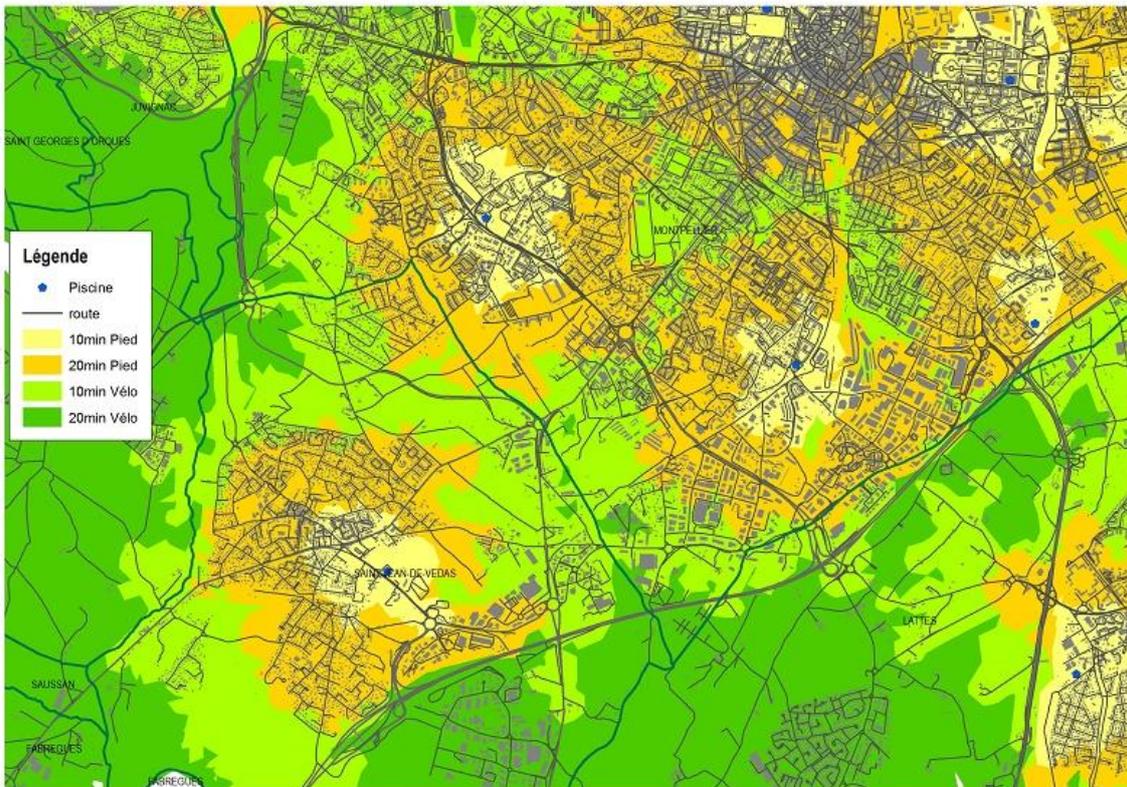
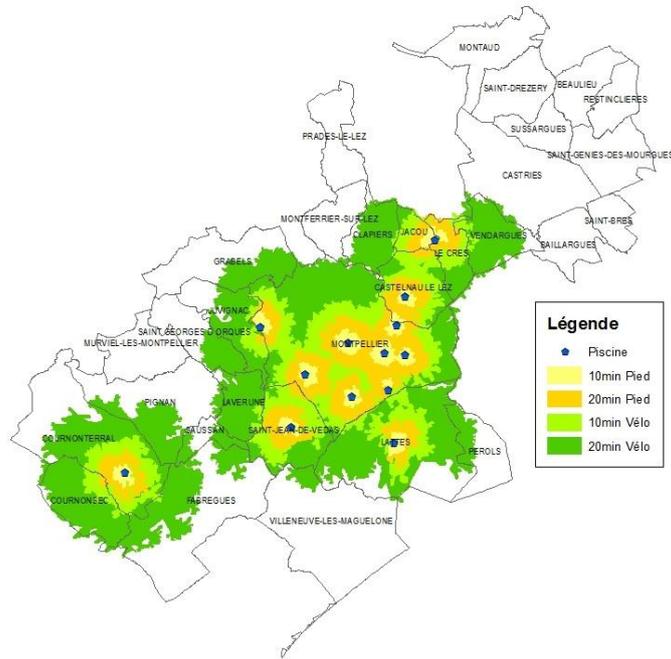
Les réponses seront données par l'intermédiaire de courbes isochrones (« courbe délimitant une zone de chalandise d'un point de vente pour un temps de déplacement maximum donné »⁹¹) tout en tenant compte de variables propres à l'urbanisation : heures de pointes, utilisation des transports, zones enclavées ... Ces courbes définiront des temps de parcours pour les écoles se situant à proximité des équipements : 0/10 minutes, 11/20 minutes et plus de 20 minutes. Elles permettront également de réfléchir à la pertinence des équipements en croisant les courbes avec les données de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) ou encore de définir la communication autour d'un équipement.

D'autre part, une distinction a été apportée aux équipements puisque certains interviennent suivant une logique de rayonnement (musées, conservatoire, piscine olympique) ou de proximité (médiathèques, piscines). En effet, les usagers ne raisonneront pas seulement sur des questions relatives aux temps d'accès pour les équipements dits « de rayonnement » : par exemple, certains n'hésiteront pas à effectuer plus de 30 minutes de transport pour aller à la piscine olympique d'Antigone.

Enfin, l'analyse des temps de parcours aura pour objectif de mettre en avant des zones d'ombre autour d'écoles ne bénéficiant pas d'accès à ces équipements, mais également de définir les zones ayant une fréquentation trop importante par rapport aux installations présentes. A ce titre, les retours de l'Académie de Montpellier au sujet des piscines de la CA indiquent une fréquentation excessive dans les équipements de l'ouest (*a contrario* des équipements de l'est). C'est pourquoi, l'étude de la proximité des équipements publics s'orientera autour de trois axes : la proximité entre une école et un équipement, le rayonnement d'un équipement et le bassin de vie autour d'un équipement.

⁹¹ BATHELOT, B. *Définition courbe isochrone* [En ligne], <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Courbe-isochrone> (page consultée le 18 juillet 2014).

Tableau n° 6 :
Extractions du didacticiel Network Analyst



Réalisé par Christelle Amblard et Rémy Allou (2014)

Annexe n° 10 : Procès-verbal de la réunion relative aux propositions de révision des fiches de poste des agents du réseau des piscines (10 juillet 2014)

Personnes présentes :

- Laurent VIOLEAU, *Responsable de l'animation du réseau des piscines*, Direction des Sports, Communauté d'Agglomération de Montpellier
- Nicolas JONCHÈRE, *Stagiaire*, Réseau des Piscines, Direction des Sports, Communauté d'Agglomération de Montpellier
- Pascal CAPRON, *Responsable du Centre Nautique Neptune*, Réseau des Piscines, Direction des Sports, Communauté d'Agglomération de Montpellier
- Laetitia MELLET, *Responsable adjointe du Centre Nautique Neptune*, Réseau des Piscines, Direction des Sports, Communauté d'Agglomération de Montpellier

Dans le cadre d'une réflexion sur les fiches de poste des agents du réseau des piscines, une réunion a été organisée avec les responsables du Centre Nautique Neptune (CNN) afin de visualiser les problématiques de l'établissement (situé dans le quartier de la Mosson : quartier prioritaire selon la nouvelle géographie d'intervention de la politique de la ville dévoilée en juin 2014⁹²) et de réfléchir aux conditions d'exercice des agents du réseau.

Le CNN est un établissement aquatique particulier en raison de sa situation géographique, de la présence d'un bassin olympique (50 mètres) extérieur et du nombre d'agents présents sur le site. Ainsi, les responsables du CNN ont souhaité mettre en avant diverses remarques :

- il n'existe pas de fiche de poste pour les chefs de bassins, ainsi que pour les vestiaires qui assurent des tâches d'entretien (contrairement aux vestiaires de la POA effectuant seulement des prestations d'accueil des usagers),
- les missions effectuées durant la saison estivale par les maîtres-nageurs sauveteurs (MNS) ne sont pas présentes,
- bien que son rôle ait été reconnu, il n'existe pas de fiche de poste relatif au poste de responsable adjoint du CNN.

⁹² Ministère de la Ville, *Najat Vallaud-Belkacem dévoile la nouvelle géographie d'intervention de la politique de la ville* [En ligne], <http://www.ville.gouv.fr/?carte-des-nouveaux-quartiers> (page consultée le 15 juillet 2014)

D'autre part, le réseau des piscines a connu de nombreuses évolutions, notamment depuis la mise en œuvre des préconisations de l'audit réalisé en 2012. Ainsi, certaines fiches de poste doivent subir des modifications afin de compléter les missions exercées par les agents, voire faire l'objet de créations à l'image du poste de responsable adjoint du CNN. C'est pourquoi, certains points ont été avancés :

- le positionnement hiérarchique des fiches de poste de la Direction des Sports s'appuie sur le fonctionnement de la Direction de la Culture, et doit donc être modifié par la gradation suivante : agent, chef de bassin ou suppléant, responsable (ou directeur) d'établissement adjoint, responsable (ou directeur) d'établissement, chef de service, directeur (et adjoint) du service,
- il doit y avoir une reconnaissance d'un suppléant du responsable d'établissement (ce poste n'est présent qu'au CNN et à la POA) lors des absences de ce dernier,
- une réflexion doit être engagée sur le travail effectué par les MNS lors des vidanges,
- une mise en valeur de la régie financière (agent polyvalent régisseur principal et suppléant) est nécessaire,
- la structure hiérarchique des piscines de la CA est la suivante : MNS, MNS suppléant (à l'exception de la POA et du CNN), MNS du CNN, chef de bassin de la POA, responsable ou directeur adjoint (pour le CNN et la POA) et responsable ou directeur de l'établissement.

Annexe n° 11 : Procès-verbal de l'entretien à l'Ecole Régionale de Formation des Activités de la Natation du Languedoc-Roussillon (30 juin 2014)

Personnes présentes :

- Albane BOSC, *Directrice*, Ecole Régionale de Formation des Activités de la Natation du Languedoc-Roussillon, Comité Régional de Natation du Languedoc-Roussillon
- Jacky VAYEUR, *Président*, Comité Régional de Natation du Languedoc-Roussillon
- Nicolas JONCHÈRE, *Stagiaire*, Réseau des Piscines, Direction des Sports, Communauté d'Agglomération de Montpellier

Cet entretien vise à appréhender l'insertion du secteur associatif développant des activités nautiques au sein de l'agglomération montpelliéraine. Dans ce contexte, l'Ecole Régionale de Formation des Activités de la Natation (ERFAN) est un organisme de formation (dépendant directement du Comité Régional de Natation) ayant pour objet d'organiser des actions de formation pour répondre aux besoins des clubs sur son territoire. Elle organise différents types de formations pour les dirigeants, animateurs et éducateurs bénévoles ; pour les cadres professionnels des clubs régionaux ; ainsi que pour des candidats extérieurs souhaitant évolués au sein de la Fédération Française de Natation.

Albane Bosc, directrice de l'ERFAN, met en avant le fait que l'agglomération montpelliéraine bénéficie d'une présence importante d'établissements aquatiques, permettant à la population locale de bénéficier d'équipements de qualité. Son territoire est notamment marqué par la présence d'associations sportives omnisports à l'image du Montpellier Université Club (29 sections sportives dont une section « natation » d'environ 1500 adhérents) ou du Montpellier Waterpolo (comptant 2300 adhérents ainsi qu'une équipe professionnelle de waterpolo) ainsi que par des associations œuvrant dans des quartiers sensibles comme le Montpellier Paillade Natation (au sein du quartier de la Mosson).

En outre, elle déclare que la politique tarifaire de l'agglomération est favorable au développement associatif. Le président du Comité Régional de Natation du Languedoc-Roussillon (CRNLR), Jacky Vayeur, est intervenu pour souligner son souhait d'une collaboration plus importante de l'instance avec la CAM. Albane Bosc prend ainsi l'exemple

de l'ERFAN Provence qui entretient des rapports privilégiés avec la ville de Marseille. Toutefois, elle déclare que la situation du mouvement associatif s'est dégradée en raison de l'audit (en 2011) de la direction des sports qui a conduit à une réduction des créneaux associatifs (en faveur du public) et de la mise en place locale de la réforme des rythmes scolaires qui ne permettra pas de réaliser (dans le cas de l'agglomération montpellieraine) des passerelles entre le monde scolaire et sportif.

D'autre part, des actions complémentaires (à celles de la CAM : apprentissage de la natation scolaire, stage et animations ...) sont conduites en matière d'apprentissage de la natation. Ainsi, le plan « Apprendre à nager » (2014) du Centre National pour le Développement du Sport⁹³ (CNDS) vise à permettre au plus grand nombre d'acquérir la compétence du savoir-nager et de soutenir les associations qui organisent des programmes d'apprentissage de la natation en complément du milieu scolaire. Il convient également d'évoquer le Conseil Interfédéral des Sports Aquatiques (CIAA) mis en place en 2006 et réunissant 16 fédérations (soit 4120000 licenciés). Ces fédérations ont créé un dispositif (le Sauv'Nage) défini comme un test de sécurité pour la pratique des activités nautiques. On note que des personnes morales de droit privé interviennent également dans ce domaine à l'image du dispositif « Learn to Swim » de la Fondation Charlène de Monaco permettant à des enfants de bénéficier de cours gratuits par l'intermédiaire de l'association Aqualove Sauvetage Montpellier. De plus, on peut également citer le test anti-panique (2004) qui est obligatoire pour tous les mineurs pratiquant des activités nautiques au sein d'un accueil collectif de mineurs. Albane Bosc observe que ces dispositifs ont des appellations et des enjeux pédagogiques différents, ce qui traduit un manque de concertation des différents acteurs autour d'un projet unique.

⁹³ Fédération Française de Natation, *Fiche d'accompagnement - montage dossier CNDS - opération savoir-nager* [En ligne], http://www.ffnatation.fr/html/ressources/savoir_nager/94.pdf (page consultée le 3 juillet 2014).

Annexe n° 12 : Sommaire du règlement du réseau des piscines

Tableau n° 7

Extraction du sommaire du règlement du réseau des piscines

INTRODUCTION	3
PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL	4
<i>ARTICLE 1 : Action sportive de la Communauté d'Agglomération de Montpellier</i>	<i>4</i>
1.1 : Politique sportive de la Communauté d'Agglomération de Montpellier	4
1.2 : Présentation de la Direction des Sports	4
1.3 : Présentation du Réseau des Piscines	5
1.4 : Présentation des établissements aquatiques	5
<i>ARTICLE 2 : Horaires d'utilisation et attributions de créneaux au sein des établissements aquatiques</i>	<i>7</i>
2.1 : Ouvertures au public	7
2.2 : Ouvertures aux scolaires	9
2.3 : Ouvertures aux clubs et autres structures	10
2.4 : Ouvertures aux centres de loisirs	11
SECONDE PARTIE : RESSOURCES HUMAINES	12
<i>ARTICLE 3 : Principes généraux</i>	<i>12</i>
3.1 : Statut	12
3.2 : Droits et obligations de l'agent public	13
3.3 : Eléments de paye.....	14
<i>ARTICLE 4 : Métiers du réseau des piscines</i>	<i>18</i>
<i>ARTICLE 5 : Statut des agents du réseau des piscines</i>	<i>19</i>
5.1 : Educateur territorial des activités physiques et sportives	19
5.2 : Conseiller territorial des activités physiques et sportives	19
5.3 : Adjoint technique territorial.....	19
<i>ARTICLE 6 : Durée de travail, horaires de travail et congés</i>	<i>21</i>
6.1 : Durée et horaires de travail	21
6.2 : Annualisation du temps de travail.....	22
6.3 : Modalités de gestion des congés	24
<i>ARTICLE 7 : Formation</i>	<i>26</i>
7.1 : Plan de Formation de la Communauté d'Agglomération	26
7.2 : Formation obligatoire des MNS.....	26
7.3 : Exercices de sécurité par établissement	27
7.4 : Actions de formations complémentaires	27
<i>ARTICLE 8 : Action sociale</i>	<i>28</i>
8.1 : Protection sociale	28
8.2 : Médecine du travail.....	28
8.3 : Services sociaux du personnel.....	28
8.4 : Déplacements professionnels et personnels	29
8.5 : Evaluation des risques.....	29
<i>ARTICLE 9 : Autorisations de cumul d'emplois</i>	<i>30</i>

BIBLIOGRAPHIE

Assemblée des Communautés de France. 2014. *Intercommunalité, mode d'emploi*.

Association des Ingénieurs Territoriaux de France. Association des Techniciens Territoriaux de France. et Electricité de France. 2003. *Guide technique des piscines publiques*.

AMNYOS Consultants. et Comité National Olympique et Sportif Français. 2002. *Le sport, acteur incontournable de l'aménagement du territoire*.

Association Nationale des Elus en charge du Sport. et Electricité de France Collectivités. 2012. *Piscines publiques, de la conception au fonctionnement : quels enjeux ?*

AUBEL, O. LEFEVRE, B. et DESBORDES, M. 2008. *Méthode et pratique des études dans les organisations sportives*, Paris, Presses Universitaires de France.

Audencia Nantes School of Management. Ineum Consulting. et Kantar Media. 2010. *Le temps libre des français dédié au sport*.

Audencia Nantes School of Management. Ineum Consulting. et TNS Sport. 2009. *Le temps libre des français dédié au sport*.

BAYEUX, P. 2012. « L'intercommunalité sportive : quelles compétences pour quels enjeux », *Acteurs du sport*, n° 143, fiches pratiques sportives 01/72.

BAYEUX, P. et CRANGA, J.C. 2002. « L'intercommunalité, niveau de gestion d'équipements aquatiques de plus en plus lourds », *Espaces*, n°194, page 37-38.

BERGET-BONNEFON, C. LEBORGNE G. et ROUSSEL, A. 2012. *Formations, emplois et employeurs dans les métiers de la natation*, rapport d'étude de Languedoc-Roussillon Sport-Emploi-Tourisme

BERNARDEAU-MOREAU, D. et BOLOT, F. 2009. « Du technicien au gestionnaire : regard sur les mutations de la filière sportive territoriale », *Revue française d'administration publique*, n°131, page 583-594.

BESSY, O. 2002. « Le complexe aquatique sport-loisirs, un concept innovant », *Espaces*, n°194, page 29-34.

- BIGOT, L. 2013. « Intercos : des stratégies sportives à la carte », *La Gazette*, 4 février.
- BOLOT, F. 2013. « La formation professionnelle tout au long de la vie des agents territoriaux un levier de changement dans les relations de travail entre employeurs et agents de la filière sportive ? », *Revue Européenne de Management du Sport*, n°37, page 8-21.
- CADOT, A. 2013. « Savoir nager, une priorité », *Natation Magazine*, N°144, page 20-21.
- Chambre Régionale des Comptes du Languedoc-Roussillon. 2012. *Rapports d'observations définitives n°126/690 de la Communauté d'Agglomération de Montpellier*.
- Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise. 2013. *La natation scolaire 2012/2013*, rapport du pôle animation du territoire, cellule évaluation, pilotage et organisation.
- Cour des Comptes. 2005. *L'intercommunalité en France*, rapport au Président de la République suivi des réponses des administrations et des organismes intéressés, page 85-87.
- CRANGA, J.C. 2013. « L'apprentissage de la natation en question », *Acteurs du Sport*, n°154
- DURU, E. 2006. *Eclairage sur la compétence « sport » des communautés*, texte de l'Assemblée des Communautés de France.
- FAYE, J.P. 2014. « Les métropoles doivent magnifier les activités sportives et culturelles », *Sport Mag*, n°64, page 76-77.
- Fédération Française de Natation. 2014. *Guide pratique du plan « apprendre à nager » 2014*, rapport du département développement.
- GASPARINI, W. 2006. « Sport, pouvoir local et démocratie participative en Alsace », *Espaces et société*, n°123, page 53-67
- HOCHART, A. 2014. « Les conditions d'une gestion optimale des équipements sportifs au regard des principes du service public » dans B. Lapeyronie et D. Charrier (sous la dir. de), *Les politiques sportives territoriales : savoirs et questionnements*, Dardilly, Editions Kreaten, page 133-150.
- HONTA, M. 2007. « Les nouveaux territoires du sport : des changements d'échelles sous influences », *Géographie, économie, société*, n°9, page 403-418.

HONTA, M. 2008. « Sport et intercommunalité : quels enjeux pour la définition des politiques départementales et l'articulation de l'action publique sportive locale ? », *STAPS*, n°80, page 115-136.

MORALES GONZALES, V. 2013. *Les effets d'un dispositif participatif local dans le milieu sportif. L'exemple des Etats Généraux du sport de Strasbourg*, communication aux 3^{ème} journées doctorales du groupement d'intérêt scientifique « participation du public, décision et démocratie participative »

PERRIN, S. 2013. *Du MNS au BPJEPS AAN : 60 ans d'évolution*, document non contractuel, Fédération Nationale des Métiers de la Natation et du Sport.

PERRIN, S. 2014. « Le COPIL du Ministère chargé des sports : la suite », *Des eaux et des débats*, n°23, page 26-27.

PEUVERGNE, C. 2011. *Sport et intercommunalité en Ile-de-France*, les dossiers de l'Institut Régional de Développement du Sport, n°16.

Profession Sport et Loisirs. 2014. *Fiche métier du maître-nageur sauveteur*.

RICHARD, J.B. PERRINE, A.L. et THELOT, B. 2012. *La capacité à nager de la population française*, rapport de l'Institut de Veille Sanitaire et de l'Institut National de Prévention et d'Education pour la Santé.

ROUCA, C. 2002. « Les nouveaux clients des piscines parisiennes », *Espaces*, n°194, page 34-35.

SALLES, S. 2013. « Compétence sport : quel rôle pour l'intercommunalité », *Terrains de Sports Magazine*, n°91, page 62-63.

TALANDIER, M. 2006. *Etat des lieux de l'offre des bassins de natation en France : une approche par les territoires et les usagers*

VIGNEAU, F. 2002. « Un concept impulsé par l'Etat », *Espaces*, n°194, page 36-37.

VERGNES, J. 2011. « J'apprends à nager à Reims », *Acteurs du Sport*, n°126, page 20.

VOILE, J.P. 1985. *Montpellier en Languedoc-Roussillon, la logique de la Capitale*, Etudes Héraultaises.

SITOGRAPHIE

ArcGIS Resource Center, *Network Analyst* [En ligne], page consultée le 18/07/2014.

<http://help.arcgis.com/fr/arcgisdesktop/10.0/help/index.html#na/004700000001000000/>

BATHELOT, B. *Définition benchmark sectoriel* [En ligne], page consultée le 21/05/2014.

<http://www.definitions-marketing.com/Definition-Benchmark-sectoriel>

CARSUZAA, J.M. *Wikiterritorial, espace d'échanges et de partage d'informations autour des collectivités territoriales, rubrique « sport, culture et éducation »* [En ligne], page consultée le 06/08/2014.

<http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/wiki/econnaissances/view/Pages-Associees-PracticalExchange/Splash>

CRESPON-LHÉRISSON, L. *La Lozère, un exemple pour la natation française* [En ligne], page consultée le 19/07/2014.

<http://www.midilibre.fr/2013/11/09/la-lozere-un-exemple-pour-la-natation-francaise.php>

DYENS, S. *Modes de gestion des services publics* [En ligne], page consultée le 21/05/2014.

<http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/wiki/econnaissances/view/Notions-Cles/Lesmodesdegestiondesservicespublics>

Fédération Française de Natation, *Fiche d'accompagnement relatif au montage de dossier CNDS, opération savoir-nager* [En ligne], page consultée le 03/07/2014.

http://www.ffnatation.fr/html/ressources/savoir_nager/94.pdf

LELONG, J. *Les agglos de Montpellier, Nîmes et Alès jettent les bases d'un pôle métropolitain pour résister à Toulouse* [En ligne], page consultée le 27/08/ 2014.

<http://www.lagazettedescommunes.com/255289/les-agglos-de-montpellier-nimes-et-ales-jettent-les-bases-dun-pole-metropolitain-pour-resister-a-toulouse/>

LESAY, J.D. *Equipements sportifs : les piscines, priorité de Valérie Fourneyron* [En ligne], page consultée le 23/06/2014.

<http://politiques-sportives.blogspot.fr/2013/09/equipements-sportifs-les-piscines.html>

LESAY, D. *Fin de la grève des piscines parisiennes après des mois de conflit* [En ligne], page consultée le 26/05/2014.

<http://politiques-sportives.blogspot.fr/2013/03/fin-de-la-greve-des-piscines.html>

Midi Libre, *Saint-Brès accueillera la 14e piscine de Montpellier Agglomération* [En ligne], page consultée le 15/05/2014.

<http://www.midilibre.fr/2013/03/01/saint-bres-accueillera-la-14e-piscine-de-montpellier-agglomeration,652674.php>

Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, *Enseignement dans les premier et second degrés* [En ligne], page consultée le 12/05/2014.

<http://www.education.gouv.fr/cid56824/natation.html>

Ministère de la Ville, *Najat Vallaud-Belkacem dévoile la nouvelle géographie d'intervention de la politique de la ville* [En ligne], page consultée le 15/07/2014.

<http://www.ville.gouv.fr/?carte-des-nouveaux-quartiers>

Ministère de la Santé, Code de la Santé Publique, *Règles sanitaires applicables aux piscines, article D. 1332-1* [En ligne], page consultée le 16/07/2014.

<http://www.sante.gouv.fr/code-de-la-sante-publique-articles-d-1332-1-a-d-1332-13.html>

Ministère du Travail, de l'Emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences* [En ligne], page consultée le 31 juillet 2014.

<http://www.emploi.gouv.fr/dispositif/gestion-previsionnelle-1%E2%80%99emploi-et-des-competences-gpec>

INDEX DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Synthèse de l' enquête de satisfaction relative aux activités du réseau des piscines	50
Tableau n° 2 : Outil informatique relatif à l'évaluation de l'apprentissage de la natation scolaire	55
Tableau n° 3 : Mode de gestion des établissements aquatiques par les métropoles	56
Tableau n° 4 : Mode de gestion des établissements aquatiques par les établissements publics de coopération intercommunale	58
Tableau n° 5 : Synthèse du questionnaire relatif à la gestion directe des établissements aquatiques par les établissements publics de coopération intercommunale de plus de 200 000 habitants	62
Tableau n° 6 : Extractions du didacticiel Network Analyst.....	66
Tableau n° 7 : Extraction du sommaire du règlement du réseau des piscines	71