

Étude de l'organisation sportive d'une commune et réflexion sur la création d'un service des sports : le cas de la commune du Relecq-Kerhuon

Antoine Guilloto

▶ **To cite this version:**

Antoine Guilloto. Étude de l'organisation sportive d'une commune et réflexion sur la création d'un service des sports : le cas de la commune du Relecq-Kerhuon. Science politique. 2014. dumas-01083643

HAL Id: dumas-01083643

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01083643

Submitted on 17 Nov 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Université de Bretagne Occidentale
UFR Sport et Education Physique

Master 2 – Sport Sciences Sociales
Administration, Territoire, Intégration

Etude de l'organisation sportive d'une commune et réflexion sur la création d'un service des sports

Le cas de la commune du Relecq-Kerhuon

Auteur : Antoine Guilloto

Directeur de mémoire : Alain Vilbrod

Année 2013-2014

Université de Bretagne Occidentale
UFR Sport et EP
20 avenue Le Gorgeu – CS 93837
29238 BREST Cedex 3

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Monsieur René Humily, Directeur Général des Services de la Mairie du Relecq-Kerhuon, pour avoir accepté ma demande de stage et pour m'avoir accompagné au cours de ce stage en tant que tuteur.

Je remercie également Monsieur le Maire, Monsieur Yohann Nédélec pour avoir accepté d'étudier ma demande de stage.

Je remercie Monsieur Alain Vilbrod, Professeur à l'Université de Bretagne Occidentale, pour son suivi et son aide dans la réalisation de ce mémoire en tant que tuteur universitaire.

Je tiens aussi à remercier l'ensemble du personnel de Mairie pour son accueil et sa sympathie et notamment les personnes présentes dans le bureau mis à ma disposition, Mathilde, Stéphanie, Julien et David.

Je remercie l'ensemble des dirigeants associatifs qui ont accepté de me rencontrer pour les entretiens et de m'accorder du temps et sans qui les données récoltées n'auraient pu être pertinentes.

Merci aux membres du bureau de l'Office des sports du Relecq-Kerhuon qui ont accepté de me rencontrer pour un entretien et m'ont accordé une partie de leur précieux temps de bénévoles.

Enfin, je remercie l'ensemble des étudiants de la promotion 2013/2014 du Master 2 SSSATI (Sport Sciences Sociales Administration Territoire Intégration) pour la bonne entente au sein du groupe et le soutien collectif au cours de cette dernière année de cursus universitaire.

Sommaire

I. Introduction 5

II. Contexte et état des lieux 9

B. La commune du Relecq-Kerhuon 10

1. Présentation de la commune 10
2. Les caractéristiques démographiques 11

C. La politique sportive du Relecq-Kerhuon 13

D. Les différents acteurs 14

1. L'adjoint aux sports 14
2. L'Office des sports 15
3. Les pratiquants 17
4. Le service jeunesse 18
5. Le service technique. 19
6. Les associations résidantes sur la commune 20

E. Les installations 21

1. Les installations 21
2. La répartition géographique de ces installations 22
3. L'utilisation des équipements sportifs 24
4. L'entretien des installations 25
5. La mise à disposition des installations 26

F. Les aides financières 29

1. Les critères de subvention 31
2. La subvention des écoles de sport 31

G. Les offres de loisirs sportifs privés 32

H. Les relations commune/associations 32

I. Les insatisfactions de la part des élus, du personnel, des associations sportives, de l'Office des sports 33

III. Problématique 34

A. Questions de départ 34
B. Problématique 35
C. Les hypothèses 36
IV. Un regard sur l'organisation des services des sports au travers de la littérature 37
A. Services des sports et politique sportive 37
B. D'une filière technique vers un modèle plus gestionnaire 40
C. Missions envisageables au sein d'un service des sports 42
D. Les différents modes de gestion d'un service des sports 43
E. L'organisation d'un service 45
V. Résultats exploratoires 48
VI. Méthodologie 61
A. Les points à étudier 61
B. Méthode utilisée 62
C. Choix de l'échantillon 62
D. Les outils 63
1. Guide d'entretien 63
2. Choix du mode de passage des entretiens 64
3. Entretiens complémentaires 65
4. Catégorisation des entretiens 65
E. La position du chercheur 66
1. Les difficultés rencontrées 66
VII. Analyse des résultats et observations 67
A. Les entretiens avec les dirigeants associatifs 67
1. Une perception floue de la politique sportive de la commune 67
2. Des relations hétérogènes entre les différents acteurs 70
3. La perception du rôle de l'Office des sports 72
4. Les interventions de la Mairie 73

5. Le partage des missions entre l'Office des sports et la Mairie 75

B. Synthèse personnelle 75

VIII. Prospectives 78

A. Les propositions d'améliorations 78

1. L'organisation hiérarchique 81

2. Les compétences et les missions des agents 81

B. Autre suggestion 87

IX. Conclusion 88

Bibliographie 95

Glossaire 97

Annexes 98

I. Introduction

En tant que plus important financeur public du sport en France, les communes représentent un des acteurs fondamentaux de la gestion et du développement du monde sportif sur le territoire national. Cette forte implication ne s'est pas construite du jour au lendemain : elle repose sur un enchaînement d'événements ayant forgé ce rôle primordial que jouent les collectivités territoriales au quotidien en faveur du sport. Sans rentrer dans l'énonciation d'une liste d'événements qui ne saurait avoir de sens si ce n'est en les mettant individuellement en relation avec leur contexte historique, nous retiendrons tout de même que l'implication des communes dans le domaine sportif débute au travers des équipements sportifs[1]. Ainsi, durant la première moitié du XXème siècle, l'introduction du sport dans les établissements scolaires conduit à un besoin important en infrastructures pour la pratique des élèves. Ce besoin se fait ressentir à l'échelle nationale et amène les plus hauts dirigeants de l'Etat à évaluer le déficit en équipement sportif. En 1936, Léo Lagrange, sous l'égide du Front populaire, lance un inventaire national afin de recenser l'ensemble des installations sportives. Le constat, qui est fait, révèle un nombre d'installations sportives insuffisantes et plusieurs directives sont lancées afin de pallier ce manque. Suite à un premier programme d'équipements, les directives vont, durant les années suivantes, se présenter sous la forme de grilles obligatoires auxquelles devront répondre les communes. Elles sont donc dans l'obligation d'investir dans diverses installations sportives afin de répondre aux exigences de l'Etat. Les équipements collectifs sont alors rapidement mis en avant car permettant la pratique du plus grand nombre de personnes. C'est donc initialement au travers de ces différents plans d'aménagements que les communes ont vu naître les politiques sportives et qu'elles ont nécessairement dû s'attacher à produire leur propre politique. Les collectivités territoriales se rendent donc compte que « l'équipement sportif n'est alors plus un simple lieu de pratique mais peut constituer un outil au service d'une stratégie politique »[2]. Nous entendrons ici par politique sportive qu'il s'agit d'un « ensemble de décisions et d'actions concernant un champ social particulier, le sport, et sa régulation dans un espace géographique donné »[3]. La politique sportive d'une commune s'applique ainsi uniquement sur son territoire

[1] Bayeux P., *Le sport et les collectivités territoriales*, Paris, Presses Universitaires de France, 1996.

[2] Penel G., « Le sport comme moyen de réactiver un territoire en crise. L'exemple de la station de ski de Nœux-les Mines. », *Revue Européenne de Management du Sport*, n°13, Juin 2005, p 57-76.

[3] Haschar-Noé, N. (2004). Des politiques sportives au service du développement local ? L'exemple des politiques sportives locales en France. In P. Bouchet et M. Kaach (Eds.), *Afrique francophone et développement du sport : du mythe à la réalité ?*, L'Harmattan, Paris, p. 63-86.

et est donc propre à ses spécificités et aux caractéristiques socio démographiques de ses habitants. Ce « processus d'ajustement »[4] concerne régulièrement des axes de développement généraux qui sont adaptés aux caractéristiques de la ville. Il va donc de la responsabilité de chaque ville de proposer sa version de la politique sportive qu'elle mettra en place, le plus souvent sur une durée d'un mandat électoral.

Pour autant, les politiques sportives ne sont pas nécessairement toutes aussi développées les unes que les autres ou tout au moins pas aussi formalisées. Ainsi, le degré d'importance accordé au monde sportif sur une commune conduit les élus à proposer une politique construite et sérieuse en adéquation avec les besoins et le fonctionnement de la commune. Les moyens à disposition permettent eux aussi de proposer une politique sportive plus ou moins ambitieuse.

Toujours est-il que l'intervention des municipalités dans le sport s'est donc accentuée au cours des dernières décennies, au point de devenir quasi systématique bien que non obligatoire législativement parlant. L'importance donnée au domaine sportif depuis de nombreuses années et ce dans divers domaines tels que le social, l'hygiène de vie ou encore l'éducation ont conduit les communes à s'y impliquer plus ou moins fortement afin de proposer à leur population un accès facilité et dans des conditions de pratiques jugées optimales.

On notera également que les différentes lois de décentralisation mises en place depuis celle du 2 Mars 1982 considérée comme « la loi fondamentale de la décentralisation »[5] ont progressivement délégué des missions aux collectivités territoriales, l'Etat se délestant donc de certaines actions. Les communes ont donc pris à leur charge de nombreux investissements tout en recevant l'aide des Conseil Généraux et des Conseils Régionaux. Jean-Paul Callède[6] confirme ces propos en affirmant que « la décentralisation (1982-1983) a apporté un souffle nouveau dans la politique d'équipement sportif des villes » notamment grâce « au rôle accru joué par les Départements et les Régions ».

Afin de s'assurer que les investissements réalisés étaient suffisamment utilisés, de nombreuses communes ont ainsi encouragé la création des Offices Communaux des Sports (OMS) afin que ces associations composées de bénévoles puissent « organiser » la répartition

[4] Ibid.

[5] http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/approfondissements/loi-decentralisation-du-2-mars-1982.html, site internet consulté le 3 Septembre 2014.

[6] CallÈde Jean-Paul, « Réseaux d'équipements sportifs, innovation culturelle et fonctionnalité urbaine », *Histoire, économie & société*, 2007/2 26e année, p. 75-85. DOI : 10.3917/hes.072.0075

ou tout au moins faire en sorte que les installations soient utilisées régulièrement. Ainsi, le premier Office Municipal des Sports est créé à Brest en 1930 et le phénomène se répand progressivement sur l'ensemble du territoire national. Ces OMS restent toutefois indépendants de la municipalité même s'ils participent au développement du sport sur la commune. Ils sont alors le « partenaire de la municipalité »[7] et ont pour mission de « coordonner toutes les bonnes volontés et tous les efforts individuels pour intensifier et unifier dans tous les milieux, une pratique saine et active de l'éducation physique et sportive »[8]. Comprenant l'intérêt croissant pour le sport, les communes et notamment les grandes villes dans un premier temps se sont préoccupées de récupérer la gestion du sport sur leur commune. Pour cela, les services des sports ont été créés et ce sont eux-aussi progressivement développés. La Fédération Nationale des Offices Municipaux des Sports (FNOMS) a donc joué un rôle non négligeable dans l'émergence des services des sports dans les communes car elle souhaite que chaque OMS « agisse comme un organisme consultatif » et qu'ils aient en face d'eux « un interlocuteur administratif sportif »[9]. Ainsi, le premier service municipal des sports voit le jour en 1945 à Clermont-Ferrand.

Dès lors, des cohabitations se nouent entre services municipaux des sports et OMS sur les mêmes territoires communaux et créent par conséquent de nouvelles relations pour les municipalités mais aussi pour les OMS. Ces relations sont donc la base des échanges et des coopérations qui seront effectués afin de développer le sport sur une commune et de l'organiser dans son quotidien. Toutefois, toutes les communes, faute de moyens ou de besoins ne disposent pas d'un service des sports et il en est de même pour les OMS qui ne sont pas présents dans chaque commune. Chaque commune a un rapport au monde sportif qui va donc lui être propre et dont son fonctionnement va en découler avec plus ou moins de réussite.

Au cours de ce mémoire nous allons étudier le fonctionnement du sport sur une commune en particulier et interroger les rapports qu'elle peut entretenir avec les autres acteurs du monde sportif local. Nous mettrons ainsi en relation les apports théoriques avec les constatations de l'existant. Après avoir présenté le contexte du stage ainsi que celui de la commune qui sera étudiée, nous reviendrons sur les apports de la littérature spécialisée dans

[7] Dossier sectoriel sport CNFPT 2000, consulté le 6 Février 2014
[8] Ibid.
[9] Ibid.

l'étude des collectivités territoriales et de leurs évolutions concernant le rapport qu'elles entretiennent avec le sport en général et notamment au travers des services des sports. Un constat de ce qui peut exister sur d'autres communes Bretonnes de taille que l'on pourrait qualifier de semblable selon des critères qui seront détaillés dans la suite de ce travail sera également proposé. Nous pourrons ainsi nous rendre compte que chaque commune possède son propre fonctionnement au regard de ses besoins mais également de ses spécificités. Les choix méthodologiques seront ensuite exposés afin de présenter et justifier les outils retenus et utilisés durant ce stage. Ces outils s'inspirent de ce qui est régulièrement utilisé dans les sciences sociales, à savoir, les entretiens mais également dans les études comparatives. Il sera alors possible d'analyser les résultats recueillis tout au long de cette période de stage pour finalement proposer, dans une dernière partie, des pistes d'évolution et d'amélioration de certains points qui auront été étudiés. Nous pourrons ainsi constater le consensus qui peut être établi dans certains propos des dirigeants associatifs concernant leur regard sur l'organisation actuelle de la commune du Relecq-Kerhuon. Outre le fait qu'ils soient plus facilement « consultables » que les pratiquants dits « libres » ou auto-organisés, les acteurs associatifs constituent une source d'informations pertinentes, de par leur implication quotidienne dans la vie sportive de la commune mais aussi, par les relations plus ou moins étroites qu'ils entretiennent avec la municipalité ou l'Office des sports.

Leurs remarques ont ainsi pu être prises en compte lors des propositions qui seront faites à la fin de ce mémoire. Ces propositions concerneront donc l'idée d'une meilleure structuration afin de garantir un fonctionnement optimal pour les usagers et également espérer développer l'offre sportive et ce qui l'accompagne tel que l'événementiel.

II. Contexte et état des lieux

A. Contexte de stage

La deuxième année du Master SSSATI (Sport Sciences Sociales Administration Territoire Intégration) est en partie consacrée à la réalisation d'un stage dont la durée doit être au minimum de 2 mois et d'un maximum de 6 mois. Il est donc conseillé de rechercher un stage qui se rapproche des orientations professionnelles que nous serons prochainement amenés à prendre à la suite de ce cursus universitaire. Mon choix de recherche de stage s'est donc porté sur les collectivités territoriales. Après réflexion, je me suis rendu compte que sur la commune où je réside il n'y avait pas de service des sports mis en place au sein de la Mairie alors que ce peut être le cas sur des communes voisines. La présence d'un Office des Sports m'a également interpellé face à l'absence de service des sports. Je me suis donc aperçu qu'il pourrait être pertinent de proposer un stage portant sur cette question de l'absence de service des sports et donc de constater le fonctionnement actuel du sport sur la commune.

Après avoir adressé ma demande au Maire de la commune, j'ai pu obtenir une réponse dans laquelle il m'assurait son intérêt pour ma demande et j'ai donc obtenu un rendez-vous avec l'adjoint aux sports de la commune ainsi qu'avec le directeur général des services de la Mairie. Lors de cet échange nous avons donc pu discuter de ma demande. Dans un premier temps hésitant à cause de la période électorale qu'allait traverser la commune au début de l'année, j'ai finalement reçu l'accord de leur part pour effectuer ce stage à la Mairie du Relecq-Kerhuon.

J'ai donc effectué un stage de près de 6 mois durant lequel j'ai eu accès à un bureau afin d'être présent à temps plein pour ce stage. Etant donné qu'il n'y avait aucun service en rapport direct avec le sujet de ce stage j'ai occupé un bureau se trouvant dans le service communication et le service culture. Outre le thème de mon stage cela m'a permis de me rendre compte, en partie, du fonctionnement interne d'un service de mairie. De plus, les personnes de ces services ont toujours été à l'écoute des questions que je pouvais me poser pour y apporter une réponse.

B. La commune du Relecq-Kerhuon

1. Présentation de la commune

La ville du Relecq-Kerhuon est une petite commune située à proximité de Brest dans le Finistère (29). Ses frontières se partagent entre la mer avec la rade de Brest et la rivière de L'Elorn ainsi qu'avec la commune de Guipavas, de taille démographique similaire. Elle apparaît donc sur la carte comme enclavée dans cette commune dont elle est historiquement issue.

Elle fait aussi partie de Brest Métropole Océane (BMO), une communauté de commune de 8 villes créée en 1974 comprenant: Brest, Bohars, Guilers, Gouesnou, Guipavas, Plougastel, Plouzané et le Relecq-Kerhuon. Cette communauté de communes est aujourd'hui dénommée Brest Métropole Océane et vient de se voir attribuer le statut de « métropole ».

D'une superficie de 6,43 Km², la commune comptait 10 927 habitants en 2009[10], soit une densité approchant les 1700 habitants/km². Cela en fait donc la seconde commune la plus dense du Finistère derrière Brest. La proximité avec la ville de Brest et le cadre de vie accueillant en font une ville attrayante.



La commune présente donc une large façade littorale, ouverte à la fois sur la rade Brest mais aussi sur l'Elorn qui remonte jusqu'à la commune de Landerneau.

[10] Source www.INSEE.fr, site internet consulté le 30 Janvier 2014.

2. Les caractéristiques démographiques

En 2009, la commune du Relecq-Kerhuon comptait 10 927 habitants alors que 10 ans plut tôt il y en avait 10 851. Cela correspond donc à une augmentation annuelle de +0,1% au cours de ces 10 années. L'augmentation totale est donc relativement faible et peut sans doute être reliée aux caractéristiques géographiques spécifiques limitant l'expansion de la commune.

La classe d'âge la plus représentée en 1999 était celle des 30-44 ans alors qu'en 2009 il s'agit de celle des 45-59 ans. La hausse pour cette classe d'âge est de l'ordre des 4%. Pour les classes d'âge de 60-74 ans et de 75ans et plus, on constate là aussi une augmentation sur ces 10 années. Cependant, sur la même période, on constate que chez les classes d'âges les plus jeunes (0-14 ans ; 15-29 ans ; 30-44 ans) il y a une baisse de la proportion de l'ordre de 3 à 4%. On assiste donc sur le Relecq-Kerhuon à un vieillissement léger de sa population.
Dans ces classes d'âge des 65 ans et plus, la proportion de femmes est plus importante que celles des hommes, la différence est de presque 7% (20,4% de femmes pour 13,1% d'hommes). La part des hommes est cependant plus importante entre 0 et 19 ans avec une différence de 4,3% (27,1% d'hommes pour 22,8% de femmes).

Concernant la catégorie socio professionnelle, on constate, en lien avec le vieillissement de la population, que la part de retraités sur la commune a augmenté de près de 7% en 10 ans. Ce taux de retraités atteint 28% en 2009. Les autres catégories qui voient leur proportion augmenter sont les « cadres et professions intellectuelles supérieures » (+ 2,2%) et les « professions intermédiaires » (+2,7%). A part les « agriculteurs exploitants », toutes les autres catégories ont une proportion qui décroit sur cette période :

- « Artisans, commerçants, chefs d'entreprise » : -0,1%
- «Employés » : -1,3%
- « Ouvriers » : - 1,6 %. Cette part est alors de 45% contre 54,1% sur BMO.
- « Autres personnes sans activité professionnelle » : -8,7%

On constate donc que la population du Relecq-Kerhuon tend à s'orienter vers des professions plus « intellectuelles ».

Pour la population des 15 à 64 ans, la proportion des actifs ayant un emploi est de près de 63%. Les retraités représentent 11,4 % de cette même population soit approximativement ce que représentent aussi les étudiants (11,1%). Les retraités représentant

ainsi 22,4% de la population de la commune. A titre de comparaison, sur le territoire de BMO, cette part est à 19,2%.
Le taux de chômage sur la commune (en 2009) était alors de 6,4%, ce qui est tout de même inférieur à la moyenne nationale de l'année 2009 qui était de plus de 9% et à 8% sur le territoire d'emploi Brestois au 30 Septembre 2004.
Concernant les actifs, 19,6% d'entres eux travaillent sur la commune. Ce taux à légèrement baissé depuis 1999 (21,9%). Les autres (80,4%) travaillent majoritairement sur une commune du Finistère (77,8%).

Le revenu médian sur la commune en 2010 était de 21 906 € ce qui représente le second montant le plus élevé sur les communes de Brest Métropole Océane (La commune de Bohars étant la première). Le revenu net déclaré moyen se situe à hauteur de 29 096 € en 2009 soit une augmentation de 2% par rapport aux chiffres de 2006.

Les entreprises implantées sur la commune sont principalement issues du secteur « Commerce, transports et services divers » (63,8%). L'industrie ne représente que 4,6% des entreprises. La superficie de la commune et par conséquent les espaces disponibles se faisant de plus en plus rare, il paraît en effet difficile pour des entreprises de s'implanter dans de nouveaux locaux. Toutefois, la présence du siège du Crédit Mutuel de Bretagne constitue une part importante des emplois sur la commune.

En termes de tourisme, la commune dispose d'un camping municipal 2 étoiles disposant de 55 emplacements. La structure devient vieillissante et peu attractive pour d'éventuels vacanciers. On peut aussi constater sur la commune la présence d'un hôtel 2 étoiles ayant 43 chambres à disposition. Cet hôtel est situé dans une zone commerciale et en bordure de la route nationale 165, il ne s'adresse donc pas à un public touristique mais plutôt à des personnes de passage de façon ponctuelle.

D'après une étude de l'ADEUPa (Agence d'urbanisme du Pays de Brest) portant sur un observatoire social de Brest Métropole Océane, la commune du Relecq-Kerhuon est placée dans une certaine catégorie de territoire. Elle fait en effet partie des « territoires plutôt favorisés accueillant des familles avec enfant(s) ». Il y est constaté une « stabilité de la population, de nombreuses familles avec enfants mais un vieillissement important ». Concernant l'activité économique, on remarque un « indice de chômage faible et une forte

proportion d'actifs occupés ». Pour ce qui est du logement, « peu de locataires et de ménages d'une personne » mais un « parc de logement individuels largement majoritaire ».
La commune du Relecq-kerhuon possède ainsi des « indicateurs sociaux élevés ».
Face à certains quartiers de la ville de Brest qui rentre dans d'autres catégories, toutes les communes de BMO, extérieures à Brest, ont été placées dans cette même classification.

C. La politique sportive du Relecq-Kerhuon

Lors du mandat actuel, qui prend fin en Mars 2014, la municipalité en place s'est attachée à mettre en œuvre une politique sportive dont les axes forts ont constitué le fil conducteur des actions menés sur le terrain.
Cette politique s'articule ainsi autour de 3 axes majeurs :

- Le premier est basé sur le soutien financier qui peut être apporté aux différents acteurs du sport de la commune. Ce soutien consiste notamment en la volonté affichée de rénovation et de mises aux normes de différentes installations sportives. En effet, l'évolution du niveau de pratique de certains clubs de la commune conduit nécessairement à des réajustements en termes de normes sécuritaires et règlementaires.

La commune dispose de différents lieux de pratique mais dont l'état pouvait laisser à désirer pour une utilisation agréable et en toute sécurité. Ainsi, la rénovation d'un gymnase multisports a été annoncée ainsi que la réfection de la piste d'athlétisme. La création d'un boulodrome couvert digne de ce nom a constitué aussi une volonté forte de répondre aux attentes des pratiquants.
Outre les infrastructures, le soutien financier vise aussi à favoriser la formation des jeunes notamment en ce qui concerne l'encadrement et l'acquisition de diplômes.
Au travers de ce point ce sont donc les associations qui sont directement ciblées pour leur permettre d'évoluer dans de meilleures conditions mais aussi indirectement l'ensemble des licenciés liés à ces clubs.

- Le deuxième axe consiste en la concertation avec les différents acteurs du sport de la commune lors de l'éclosion de nouveaux projets ou de discussions sur l'évolution des actions à mener. Ces acteurs sont l'ensemble des associations sportives de la commune ainsi que l'Office des Sports qui constitue un interlocuteur privilégié de part sa proximité avec les

clubs. Il y a donc une volonté affichée de travailler en collaboration avec les utilisateurs et d'être à l'écoute des besoins qui pourraient se faire ressentir sur la commune.

- Le dernier axe de cette politique vise une ouverture de pratique pour l'ensemble des sportifs de la commune en favorisant une pratique libre et ouverte. Elle cherche à offrir la possibilité de pratiquer librement sans contraintes en mettant différentes installations à disposition des habitants. Ces installations peuvent êtres en accès libre ou faire l'objet de réservation car soumis à des horaires d'ouvertures définis. Ainsi, plusieurs installations étaient prévu pour être rénovées ou crées dans le but d'être mises à disposition de la population. Par exemple :

- Parcours sportifs de plein air
- Terrains de football
- Piste de BMX
- Terrain de tennis
- Plaines de jeux (parc public)
- Piste d'athlétisme
- Plateaux sportifs
- Mur d'escalade

Le public visé ici concerne donc directement les pratiquants d'activités physiques et sportives qui font du sport de façon auto-organisé sans nécessairement s'engager auprès d'une association.

Les axes de cette politique ont donc pour but de valoriser l'image de la commune au travers du sport en offrant un soutien aux initiatives locales et en permettant à chacun de pouvoir pratiquer à sa façon l'activité physique qu'il désire. Elle s'appuie donc sur l'ensemble des associations existantes, sur l'Office des sports, sur les installations sportives à disposition mais aussi sur une politique d'investissement décrite comme volontariste.

D. Les différents acteurs

1. L'adjoint aux sports

L'adjoint au sport qui est en poste actuellement au sein de la municipalité apparaît comme le référent sur la question sportive au sein de la Mairie. Il est le 8^{e} adjoint du maire et a donc en charge à la fois le sport mais aussi la sécurité. Son rôle principal réside dans les décisions et les orientations politiques que doit prendre le sport sur la commune. Il a donc la responsabilité de définir et de faire conduire la politique sportive communal au cours du mandat municipal. Il représente aussi la Mairie lors de divers événements concernant

l'ensemble des associations sportives du Relecq-Kerhuon, que ce soit pour la remise de coupes lors de tournois ou encore assister à des assemblées générales.
Cependant, du fait qu'il est le seul interlocuteur municipal dédié au sport, il est souvent amené à effectuer des missions autres que celles allouées à sa fonction d'élu municipal. Ainsi, il peut souvent lui arriver d'être interpellé à propos de différents sujets pour lesquels il n'a pas encore nécessairement été mis au courant.

2. L'Office des sports

L'Office des sports du Relecq-Kerhuon a été créé en 1973 sous l'impulsion du Maire de l'époque, Monsieur Julien Quérré. Un groupe de personnes a alors été chargé de porter ce projet afin de réunir tous les acteurs du sport autour d'une même entité dans le but de pouvoir répondre à l'ensemble des demandes provenant des associations sportives. Ces associations qui par ailleurs se faisaient de plus en plus nombreuses de par l'arrivée de nouveaux sports et de nouvelles pratiques sur la commune.

Depuis, son rôle de réunir les acteurs du sport de la commune n'a pas changé mais d'autres missions se sont greffées à cette dernière. En effet, cet Office des sports continue d'être un lieu de réflexion pour les diverses personnes s'investissant dans le monde sportif de la commune. Suite à ces réflexions et aux concertations, l'Office des sports propose depuis 2001 un Plan Sportif Local dans lequel il expose les orientations qu'il souhaiterait voir apparaître dans les choix politiques effectués par la municipalité. Ce PSL a été révisé en 2007 suite à la réalisation d'une majeure partie des préconisations faites, puis en 2013 pour continuer à proposer de nouvelles idées. Ce PSL présente donc périodiquement les priorités qui, selon l'Office des sports, devront guider la politique sportive du Relecq-Kerhuon. Le choix final de ces décisions revenant bien évidemment à la municipalité et notamment à l'adjoint au sport.

Cet Office des sports a aussi à sa charge des missions complémentaires de celles de la Mairie. Ainsi, il assure la répartition des créneaux horaires pour les plannings d'occupation des infrastructures municipales par les associations sportives durant les temps extra scolaires. La répartition sur les temps scolaires et pour les écoles étant gérée par le secrétariat général de la Mairie.

Il est aussi chargé de définir le montant de la subvention qui sera attribué à chaque association sportive qui est affiliée à l'Office des sports en fonction de critères précis. Cette subvention fait suite à une demande effectuée par les associations grâce à un dossier de

subvention créé par l'Office des sports. Le fonctionnement de l'attribution de ces subventions sera abordé ultérieurement dans ce mémoire.

Depuis quelques années, l'Office des sports organise aussi le Forum des associations. Initialement dédié aux associations sportives, ce Forum s'est ensuite étendu à l'ensemble des associations de la commune, qu'elles soient sportives ou culturelles. Il permet de présenter aux habitants du Relecq-Kerhuon les possibilités qui s'offrent à eux en termes de pratiques sportives et ainsi de devenir licencié d'un club.

L'Office des sports joue aussi un rôle de conseiller auprès des associations pour les différents problèmes auxquels elles pourraient êtres confrontées. D'ailleurs, à ce sujet il organisait il y a quelques années des réunions d'informations sur des thèmes variés ayant un lien avec ce que peuvent rencontrer les sportifs et les associations au cours de leur pratique. Ainsi, ces thèmes abordaient les assurances, le dopage, la violence dans le sport ou encore l'alimentation du sportif. C'est une action qui à l'heure actuelle ne se fait plus mais que l'Office des sports souhaiterait remettre en place rapidement.

L'Office des sports s'intéresse donc ici au monde sportif en général en prenant en compte à la fois le versant compétition que peuvent développer certains clubs mais aussi celui du sport loisir.

Les relations Mairie/ Office des sports

En termes de fonctionnement, les relations qui sont actuellement établies entre la Mairie et l'Office des sports concernent essentiellement la gestion des créneaux d'utilisations de salles et notamment les modifications ponctuelles qui peuvent êtres demandées par des associations lors de manifestations sportives par exemple.

Les subventions constituent aussi un sujet important d'échanges durant la période de fin d'année civile et le début de la suivante. Ile permettent en effet de déterminer le montant qui sera attribué en définitif à chaque association sportive.

Les travaux et l'entretien des installations peuvent aussi faire l'objet d'échanges entre les 2 parties, bien que ce ne soit pas le rôle de l'Office des sports d'effectuer les demandes.

3. Les pratiquants

Il y a actuellement près de 3400 licenciés[11] sur la commune dont 2185 qui résident au Relecq-Kerhuon, soit environ 20% des habitants.

On constate que 42% de ces licenciés sont des féminines. Cependant, la proportion au sein de chaque association dépend fortement de la pratique qui y est développée. Ainsi, par exemple le club de gymnastique compte 99% de licenciées féminines tandis que dans les clubs de football la proportion est de 1% voire même nulle. Il y a donc de fortes disparités selon le type d'activités proposées, ce qui pourrait être intéressant d'améliorer.

La tranche d'âge la plus représentée correspond à celle des plus de 35 ans avec 42% des licenciés. Vient ensuite celle des 7-18 ans avec 35% puis des 18-35 ans avec 16%. La tranche d'âge où le nombre de licenciés est le moins important est donc celle des 0-7 ans avec une proportion de 7% des pratiquants. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que dans le cas de nombreuses activités physiques, l'âge de démarrage se situe aux alentours de 6-7 ans et que donc avant cet âge, peu d'activités sont proposées. En effet, beaucoup d'associations ne présentent aucuns licenciés dans cette tranche d'âge.

Tous les âges sont donc représentés malgré des différences et le fait que la plus grande partie des licenciés soient celle des plus de 35 ans fait peut être écho à une offre sportive mieux développé pour ce public ou dont les contraintes liées par exemple à la compétition sont moins fortes.

Sur les 5 dernières saisons sportives, le nombre de licenciés a augmenté de 17% (+107 licenciés sur la dernière saison sportive). Cependant, 9 des 22 associations déclarant leurs effectifs à l'Office des sports ont connu une baisse, plus ou moins importantes, du nombre de licenciés sur ces 5 années (de -3% à -50%). La plus forte baisse concerne l'association Courir à kerhuon ainsi que la section Sport détente du Patronage Laïque du Relecq-Kerhuon, qui ont perdu la moitié de leurs licenciés en 5 ans. A l'inverse, certaines associations ont connu de fortes augmentations et enregistré de nombreuses inscriptions. Le dynamisme au sein de ces associations sportives n'est donc sans doute pas homogène.

Ainsi, la part des licenciés la plus importante concerne les activités sportives à dominantes individuelle à hauteur de 42% (41% en 2009). Suivi par les sports collectifs avec

[11] Ces données proviennent des documents fournis par l'Office des sports et son présenté dans un tableau récapitulatif en page 104.

32% (36% en 2009) et les sports de raquettes avec 23% (18% en 2009). Les activités nautiques, avec 3% (5% en 2009), complètent ce classement. Ce sont donc les activités de raquettes qui enregistrant la plus forte progression sur ces 5 années grâce notamment au tennis de table et au badminton dont les taux de progression des effectifs atteignent respectivement 110 et 93%.

L'école de sport

Concernant l'école de sport, on constate là aussi une augmentation des effectifs de l'ordre de 7% sur la dernière année (+51 licenciés). Les enfants concernés par les écoles de sport sont ainsi au nombre de 714. Sur l'ensemble de ces enfants, 80% font partie de la tranche d'âge des 6-12 ans. En effet, seulement la moitié des associations sportives adhérentes à l'Office des sports ont au moins un licencié ayant entre 0 et 6 ans.

Là aussi, le développement des écoles de sport est inégal selon les associations. Ceci pourrait être expliqué éventuellement en fonction de l'année de mise en place de ces démarches. Le type d'activités pourrait aussi constituer un frein pour les pratiquants en jeunes âge.

4. Le service jeunesse

Bien qu'il puisse paraître éloigné du monde sportif au premier regard, il n'en demeure pas moins un acteur indissociable de ce domaine. En effet, au travers des diverses actions qui sont mises en place pour les enfants et les jeunes jusqu'à 18 ans, il intègre le sport comme un moyen éducatif et de découverte.

Les accueils de loisirs mis en place par ce service sont déclarés auprès du Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative. Par conséquent, quand le sport est abordé lors des activités proposées, il se fait toujours par le biais du loisir et n'est en aucun cas dans une logique de compétitivité et de technicité que l'on pourrait retrouver dans certaines associations sportives.

Ainsi, pour les plus jeunes, un atelier d'éveil sportif a été créé afin de les initier par le jeu à différentes pratiques sportives et ainsi contribuer à leur développement moteur. Certaines associations sportives se sont ainsi associées à ce projet en accueillant le groupe de jeunes avec des bénévoles du club pour les encadrer.

Pour les adolescents, lors des périodes scolaires, des activités sont proposées grâces aux Tickets sport et loisirs. Ces activités, lorsqu'elles concernent le sport, sont aussi basées

sur le loisir et la découverte d'une pratique et se déroulent soit sur les installations sportives municipales soit auprès de prestataires privés extérieurs.

Enfin, durant les Temps d'Activités Périscolaires des activités sportives sont aussi proposées en guise d'initiation à une pratique. Ces activités se font sous la forme d'animation et ne sont pas nécessairement encadrées par des animateurs sportifs.

Le sport apparaît donc au sein de ce service comme un outil et un moyen de participer à la réalisation du projet éducatif de la ville, au même titre que pourrait l'être des activités manuelles ou culturelles, chacune ayant bien entendu ses propres qualités éducatives.

5. Le service technique.

Ce service est constitué d'une cellule administrative en charge de la partie du secrétariat des travaux ainsi que de la partie urbanisme, et d'une cellule technique composée de 11 agents et d'un responsable qui agissent sur le terrain.

Cette cellule technique présente 3 unités complémentaires qui se répartissent les différentes actions d'entretien et de travaux sur la commune. Il y a un groupe qui gère l'ensemble des actions logistiques que ce soit pour des événements organisés par la municipalité ou bien directement par des associations de la commune. Ces associations concerne les clubs sportifs tout autant que les associations culturelles ou encore sociales qui peuvent être à l'origine de manifestations présentant des besoins matériels. Cependant, la part d'interventions semble plus importante pour les manifestations culturelles, les associations sportives disposant en effet d'une plus grande autonomie dans ce domaine logistique. Un second groupe est lui en charge de l'entretien du patrimoine bâti des différentes installations communales. Là aussi, cela concerne pour partie les infrastructures sportives mais prend aussi en considération l'ensemble du patrimoine communal comme les établissements scolaires par exemple. Enfin, la dernière unité est responsable des espaces verts. Une grande partie de leurs actions concerne donc l'entretien des différents terrains de football de la commune ainsi que leurs abords. Il n'y a donc pas de personnel exclusivement dédié aux installations sportives mais l'ensemble des agents interviennent selon leur unité au service du monde sportif. C'est donc un acteur incontournable sur la commune car il permet un environnement de pratique entretenu et sécurisé.

6. Les associations résidantes sur la commune

Actuellement, on peut compter sur la commune 40 associations différentes qui sont présentes dans le champ sportif. Ces associations vont des simples associations sportives uni-sport affiliées à une fédération, aux associations multisports en passant par des associations sportives scolaires voir même par des associations regroupant les utilisateurs d'un même milieu de pratique (plan d'eau par exemple). Ce sont donc des associations aux profils différents selon leurs finalités respectives mais aussi selon leur taille, c'est-à-dire le nombre d'adhérents qu'elles peuvent compter. Au travers de toutes ces associations, il a 40 activités différentes qui sont proposées :

- Aquagym
- Athlétisme
- Badminton
- Basketball
- Catamaran
- Course à pied
- Cyclisme sur route
- Danse
- Fitness
- Football
- Gouren
- Gymnastique d'entretien
- Gymnastique artistique
- Handball
- Judo
- Jujitsu Brésilien
- Karaté do
- Karaté jitsu
- Karaté sportif
- Marche nordique
- Nihon taïjitsu
- Pêche
- Pétanque
- Planche à voile
- Qi Gong
- Randonnées
- Rugby
- Self defense
- Shiatsu amma
- Step
- Stretching postural
- Tennis
- Tennis de table
- Ultimate
- Voile
- Voile de croisière
- Volley-ball
- VTT
- Yoga
- Zumba

La commune du Relecq-Kerhuon possède donc une grande diversité d'activités physiques et sportives proposées par les associations, sans compter celles qui sont praticables sur le territoire de la commune.

E. Les installations

1. Les installations

Plusieurs de ces associations sportives ont besoin de lieux de pratique adaptés et sécurisés. Elles se reposent donc sur les installations municipales mises à leur disposition. Ainsi, les installations majeures qui sont utilisés par les associations sportives de la commune sont :

- Le gymnase Kermadec
- La salle multi-activités de Kermadec
- La salle de combat de Kermadec
- Le gymnase Charles Théréné
- Le gymnase Jean Moulin
- La salle des Œuvres Laïques
- La salle de tennis
- La salle de tennis de table
- Le boulodrome
- La salle Yves Bourhis
- Les terrains de football
- La piste d'athlétisme

Ce sont ainsi 21 installations sportives municipales qui sont disponibles à la fois pour que les associations puissent proposer à leurs adhérents un lieu adapté à l'activité sportive mais aussi que des pratiquants libres ne désirant pas pratiquer au sein d'un club sportif puissent satisfaire leurs envies. Cependant, toutes les installations ne sont pas disponibles en libre accès. En effet, à part les installations que l'on pourrait qualifier d' « ouvertes » telles que le skate parc, la piste de BMX, le parcours sportif ou encore des terrains de football, la seule installation « fermée » pouvant être utilisé par des pratiquants libres sont les terrains de tennis extérieurs. Les gymnases étant réservés à une utilisation par les scolaires ou les associations.

Il y aussi 2 autres installations non-municipales qui sont la piscine du Spadium Parc ainsi que la piscine de l'IME (Institut Médico-Educatif). Cette dernière est notamment utilisée par une association pour des cours d'aquagym.

Certaines écoles disposent aussi de plateau multisports permettant de pratiquer les cours d'EPS mais ces aires de jeu sont soumises, bien souvent, aux conditions climatiques et ne sont donc pas utilisables tout au long de l'année.

2. La répartition géographique de ces installations

La spécificité de cette commune réside dans le rapport entre le nombre d'installations sportives et la superficie de la commune. Considérée géographiquement parlant comme une petite commune, elle possède néanmoins de nombreuses installations.



1. Gymnase de Kermadec + Dojo
2. Gymnase Jean Moulin
3. Gymnase Charles Théréné
4. Salle des Oeuvres Laïques
5. Salle de tennis et de tennis de table
6. Terrains de tennis extérieurs
7. Plateau multisports
8. Piste d'athlétisme
9. Terrain de football stabilisé et en herbe de l'Astrolabe
10. Stade Joseph Abgrall
11. Terrains de football de Kerzincuff
12. Terrains de football de Kermaria
13. Skate parc
14. Parcours sportif
15. Terrain de bicross de Kermadec
16. Boulodrome de Kergleuz
17. Centre nautique
18. Piscine du Spadium Parc
19. Piscine de l'IME

Pays de Brest PÔLE MÉTROPOLITAIN

Brest métropole océane COMMUNAUTÉ URBAINE

PLAN DE VILLE DU RELECQ-KERHUON FÉVRIER 2015

Les installations sportives

Kerhuon

Comme nous pouvons le constater sur cette carte, une grande majorité des installations sont concentrées sur la même zone géographique. C'est en effet au niveau du complexe sportif de Kerzincuff que se regroupent ces installations. Il paraît intéressant pour la gestion de ces infrastructures, que celles-ci soient regroupées en un même lieu. Cela limite en effet les déplacements pour le personnel technique et peut favoriser l'organisation d'événements sportifs. Cependant, ces installations semblent éloignées des groupes scolaires se situant dans le bourg de la commune. Il paraît donc peu évident pour ces dernières de se déplacer jusqu'à ces salles. Les écoles se concentrent donc sur un unique gymnase à proximité de leurs locaux. Seul un des collèges, celui comptant le plus d'élèves, est positionné idéalement pour profiter pleinement de ces installations.
Le reste des installations est réparti sur la commune sans organisation particulière. Le gymnase qui est excentré par rapport au complexe sportif et au bourg est toutefois situé à proximité d'un autre groupe scolaire.

Depuis la création de la médiathèque et la modification des lignes de transports en commun avec l'arrivée du Tramway sur l'agglomération Brestoise, l'ensemble des installations sportives de la commune semblent bien desservies par les bus. Selon les trajets actuels des 2 lignes de bus couvrant le secteur du Relecq- Kerhuon, l'ensemble des installations sont accessibles via ce réseau. C'est un point essentiel à l'heure où les transports collectifs sont mis en avant dans un souci de développement durable.

3. L'utilisation des équipements sportifs

La répartition des créneaux d'utilisation des installations sportives dépend de 2 temps, le temps scolaire et le temps extra scolaire. Les utilisateurs sur ces 2 temps ne sont donc pas les mêmes et n'expriment pas les mêmes besoins en termes de temps d'occupation des équipements. Le taux d'occupation théorique des installations peut donc varier entre ces 2 temps. Notamment dans les salles spécifiques ne permettant la pratique que d'un seul sport. Les salles présentant le plus fort taux d'occupation théorique sont les gymnases omnisports qui se trouvent à proximité des établissements scolaires du 1er et du 2nd degré. Le déplacement des écoliers vers les installations plus éloignées n'apparaît donc pas comme quelque chose d'aisé, notamment pour les écoles du bourg, bien que celles-ci occupent toutefois certains créneaux.

Concernant les associations sportives, l'utilisation des installations sportives dépend fortement de la taille de l'association. Les plus importantes réclament de nombreux créneaux pour satisfaire l'ensemble des pratiquants. Les plus grandes associations réclamant des installations sportives sont majoritairement celles des sports collectifs et des sports de raquettes. Ainsi, les 4 gymnases multisports de la commune présentent un taux d'occupation théorique compris entre 82 et 95%. Ces gymnases, hors temps scolaire, semblent donc pleinement utilisés et les créneaux disponibles restant le sont à des heures peu intéressante pour les associations.

La répartition de l'utilisation des différentes installations sportives n'est donc pas évidente sur certains équipements car de nombreux utilisateurs différents s'y côtoient. Durant les temps scolaires, il peut y avoir jusqu'à 6 utilisateurs différents qui se partagent un gymnase en différents créneaux. Pour le temps extra scolaire, le nombre d'associations différentes maximum à coordonner est de 5. La demande grandissante de créneaux horaires que ce soit par les scolaires ou par les associations sportives ne facilite pas cette coordination entre des acteurs eux aussi de plus en plus nombreux. Dans l'état actuel des choses, il pourrait s'agir d'un facteur limitant à l'expansion de certaines associations qui ne pourraient accepter trop de nouveaux licenciés, fautes d'avoir suffisamment de créneaux disponibles.

Une utilisation intensive des installations signifie aussi qu'elle nécessite un suivi régulier du point de vue de l'entretien afin de garantir les meilleures conditions de pratiques aux utilisateurs.

4. L'entretien des installations

La Mairie dispose d'un service technique regroupant plusieurs agents qui sont amenés à intervenir sur les différentes installations de la commune, y compris les équipements sportifs. Il n'y a pas de personnels exclusivement dédiés aux installations sportives bien qu'un des agents soit chargé d'effectuer régulièrement le tour des installations pour contrôler le bon état des équipements (but de hand, panier de basket, filets de but de football…). Il relève aussi les dysfonctionnements qui sont signalés sur le cahier d'émargement, que chaque utilisateur est censé remplir après toute utilisation.

Le service de nettoyage est confié à une entreprise privée sauf dans le cas où l'association sportive qui s'est vu confier l'utilisation de l'équipement désire le faire elle-

même ou grâce au service d'une personne employée à l'occasion. Dans ce cas, la Mairie peut participer à l'achat de matériel de nettoyage sous forme de subvention exceptionnelle afin d'assurer l'autonomie du club dans ce domaine.

Les demandes de réparations ou de travaux sont réalisées auprès de la Mairie pour ensuite être transmises auprès du service technique. Comme toute demande, elles doivent faire l'objet d'un courrier écrit adressé directement au Maire de la commune. Cependant, certaines personnes ne respectent pas nécessairement cette démarche et prennent contact directement avec les employés ou en font part aux élus lorsqu'ils les croisent. Il y a donc une succession d'interlocuteurs avant que ces travaux puissent devenir effectifs. Ce suivi paraît pourtant essentiel pour assurer aux différents utilisateurs un environnement de pratique adapté, sécurisé et entretenu.

5. La mise à disposition des installations

Pour les scolaires

Dans le domaine scolaire, la commune met à disposition ses installations sportives pour permettre une pratique par l'ensemble des écoliers dans de bonnes conditions. Pour les écoles primaires, cette mise à disposition est une obligation pour la Mairie car faisant partie des compétences propres à la commune. Elle respecte donc le principe de gratuité.

Pour les collèges par contre, ceux-ci ne disposant pas d'infrastructures au sein de leur établissement, ils occupent ceux de la commune. Cependant, la gestion des collèges reposant sur les compétences du Conseil Général, ce dernier va devoir fournir une participation financière au prorata du nombre d'heures d'utilisation des installations. Le montant des indemnités est déterminé par le produit du nombre d'heures d'utilisation par le montant fixé par l'assemblée départementale. Ce montant diffère selon le type d'installation utilisée et correspond au prix d'une heure d'occupation de l'infrastructure. La valeur attribuée à chaque heure d'utilisation correspond aux frais de fonctionnement que peut représenter chaque type d'installations. Ces installations sont d'ailleurs différenciées en 3 catégories :

- Les gymnases
- Les piscines
- Les terrains

L'infrastructure la plus onéreuse est sans surprise la piscine dont le coût de fonctionnement, lié au personnel notamment mais aussi aux installations techniques, est nécessairement plus élevé qu'un gymnase omnisports ou encore qu'un terrain de football en herbe.

Chaque collège se voit ainsi remettre une aide financière de la part du Conseil Général afin de pouvoir utiliser les infrastructures de la commune. Cette mise à disposition est ainsi établie selon une convention signée entre les 2 parties prenantes, à savoir le Maire responsable de la commune et le directeur de l'établissement scolaire, responsable du collège et des enseignements qui y sont dispensés. Il n'y a, ici, pas de distinction entre établissements publics et privés, tous se voient ainsi remettre une dotation.

Les établissements scolaires, qu'ils soient du primaire ou du collège, privés ou publics sont ainsi prioritaires sur la répartition des créneaux horaires de mise à disposition des installations pendant les temps scolaires.

Des demandes exceptionnelles peuvent êtres formulées dans le cas où un établissement souhaiterait occuper une salle sur un temps extra scolaire, c'est le cas pour un des collèges de la commune qui dispose d'un internat.

De même, ce type de demande peut aussi être formulé par les associations sportives désirant utiliser un créneau horaire se trouvant sur le temps scolaire. C'est notamment le cas pour les créneaux du midi compris généralement entre 12h et 13h30. Certaines associations jugeant en effet nécessaire de trouver des créneaux supplémentaires au regard des contraintes d'effectifs ou d'emplois du temps de ses licenciés. Dans le cas où ces demandes n'empiètent pas sur des créneaux utilisés par les scolaires, elles sont le plus souvent acceptées.

Pour les associations

Pour les différentes associations désirant utiliser régulièrement des locaux municipaux, qu'il s'agisse d'installations sportives ou de locaux de réunions, des conventions sont établies entre la Mairie et ces associations. Cette mise à disposition est gratuite, seule une participation financière peut être réclamée pour les frais de fonctionnement (eau, électricité, chauffage) dans le cas où l'association utilisatrice dépasserait le forfait instauré. Il

s'agit de « la situation la plus couramment rencontrée [12]» dans les communes à l'échelle nationale.
Un règlement intérieur de l'utilisation des installations sportives a été rédigé en Mai 1991 puis modifié en Décembre 2006 sur l'article concernant les modalités d'allumage et d'extinction des rampes lumineuses et du chauffage dans les gymnases.

La création de la convention d'utilisation des équipements sportifs date de 1994 et fait suite au conseil municipal du 20 Octobre 1994. Certaines des conventions mises en place ont fait l'objet d'avenants afin de modifier certains articles de la convention.
Certaines conventions apparaissent comme spécifiques par rapport aux autres. En effet, dans le cas du centre nautique, dont la compétence dépend désormais de la communauté urbaine Brest Métropole Océane, la convention est signée entre cette dernière et l'association occupante des lieux.
Aussi, dans le cas de l'entente entre le club de handball du Relecq-Kerhuon et de celui de Plougastel, la commune voisine, la convention prend en considération les 2 communes ainsi que la nouvelle association créée.
Certaines des conventions ont pour objectifs de déléguer la gestion d'une installation à une association, le plus souvent concernant des équipements spécifiques ne permettant la pratique que d'une discipline sportive.

Pour les pratiquants libres

Toutes les infrastructures municipales ne sont pas mises à disposition des pratiquants dans le cadre d'activités non encadrées. Les gymnases notamment sont réservés, en dehors des temps scolaires, à l'utilisation exclusive par les associations. Les créneaux étant déjà limités pour ces associations, il semble difficile dans la configuration actuelle des infrastructures d'en attribuer en plus pour des pratiquants extérieurs aux associations. Certaines installations sont accessibles en continu et librement comme par exemple le skate parc, la piste de BMX ou encore le parcours sportif et la piste d'athlétisme.
Comme évoqué précédemment, seuls les terrains de tennis extérieurs font l'objet d'une réservation auprès de la Mairie pour y avoir accès pour un temps donné.

[12] Bayeux P., *Les relations entre collectivités locales et clubs sportifs,* Voiron, Presses Universitaires du Sport, 2006.

La procédure pour modifier un créneau de salle semble confuse sur la commune. En effet, étant donné qu'il y a deux acteurs gérant la répartition des créneaux, à savoir la mairie et l'Office des sports, certains utilisateurs ne semblent pas sûrs de la démarche à suivre. Démarche qui n'est d'ailleurs pas réellement définies entre les 2 acteurs puisque jusqu'à présent aucune procédure officielle n'est établie et le décisionnaire final n'est pas réellement défini. Lorsque les utilisateurs associatifs ou scolaires souhaitent réserver un créneau de salle, il se tourne soit vers la Mairie soit vers l'Office des sports. Pour autant, les 2 acteurs semblent être mis au courant conjointement dès qu'une demande est effectuée. Le problème résulte donc bien dans le fait de savoir qui aura la décision finale sur l'attribution ou non du créneau. La commune étant propriétaire de ces infrastructures il paraîtrait logique que ce soit à elle que revienne cette décision. Mais l'Office des sports joue aussi un rôle important dans ce domaine en étant responsable de la répartition des créneaux pour les associations en début de saison sportive et en étant un interlocuteur proche des associations. Il serait donc surement préférable de déterminer précisément la procédure à suivre afin que tous les acteurs soient informés à temps et qu'il n'y ait aucuns problèmes en termes d'occupations des installations.

F. Les aides financières

La ville du Relecq-Kerhuon participe financièrement à la vie des associations en soutenant des projets ou en attribuant des subventions annuellement. Le sport n'étant pas une compétence obligatoire, il revient à chaque collectivité de définir la façon dont va être caractérisée la question sportive. Dans le cas où celle-ci est définie d'intérêt public, des aides financières pourront être attribuées aux associations sportives fondées sur la loi 1901. Cependant, il ne s'agit pas d'un droit et cette subvention doit faire l'objet d'une demande de la part de l'association pour être examinée et peut-être obtenue. Dans le cas du Relecq-Kerhuon cette démarche est effectuée auprès de l'Office des sports qui a créé un dossier type de demande de subvention. Ce dossier est basé sur ce qui peut se faire au niveau de la Direction Départementale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale. Les associations sont donc par la suite à même d'effectuer des demandes auprès d'autres organismes et collectivités à des échelles différentes. Ce dossier requiert ainsi un certain nombre de renseignements qui concernent à la fois les membres du bureau directeur de l'association, les licenciés ou encore les finances du club. Dans le cas où une association ne fournirait pas toutes les informations, une relance est effectuée auprès de celle-ci afin qu'elle les fournisse dans le temps imparti. Si toutefois le dossier n'est pas complet à la date fixée, le

montant total de la subvention ne pourra être attribué. La Mairie et l'Office des sports font donc en sorte que l'ensemble des associations puissent bénéficier des subventions auxquelles elles ont potentiellement le droit.

Le montant de la subvention n'est pas défini aléatoirement. En effet, il fait l'objet d'une étude des dossiers de subvention par l'Office des sports. Une fois ce travail effectué, les données récoltées sont transmises à la Mairie pour qu'elle puisse définir une enveloppe budgétaire correspondant au total des subventions pouvant être attribuées. Le montant de cette enveloppe est obtenu grâce au critère du nombre de licencié par association auquel on attribue une valeur de point, actuellement 11,30€. L'Office des sports ré effectue ensuite un calcul à l'aide de ses propres critères et obtient un classement de points qui lui permet de répartir l'enveloppe fixée par la Mairie. Les critères définissant la subvention sont donc :

- Ceux établi par l'Office des sports
- Ceux établi par la Mairie

Concernant ceux de l'Office des sports : ils favorisent la pratique qui coûte le plus cher aux associations à savoir celle des jeunes licenciés. L'Office des sports a donc défini 4 tranches d'âges dans lesquelles seront comptabilisés le nombre de licenciés correspondants. Chaque licencié dans une tranche d'âge représente ainsi un certain nombre de points allant de 1 à 3. Plus on est jeune et plus cela rapporte de points.

Les critères de la Mairie concernent ici l'investissement des associations dans le développement local de la commune. Ces critères concernent donc les achats effectués par les associations dans les commerces de la communes, la part de ses licenciés résidant au Relecq-Kerhuon et enfin l'intérêt porté au développement local. Dans le cas où tous les critères établi par la Mairie sont remplis le montant de la part variable de la subvention de change pas. Par contre, si toutes les conditions ne sont pas remplies, le montant n'est pas attribué dans sa totalité.

La part fixe correspond à 40% du montant maximal susceptible d'être attribué à une association (défini par le produit entre le nombre de licenciés et la valeur du point). La part variable correspond ainsi aux 60% restant et dépend des critères de la Mairie.

Enfin, un dernier point permet de définir l'attribution ou non de la part variable de la subvention. Il s'agit de la thésaurisation. Etant donné que les associations sportives sont régies par la loi de 1901 les définissant comme des organismes à but non lucratif, le contrôle des finances de ces dernières joue un rôle important. La thésaurisation correspond au fait d'accumuler de l'argent sans le dépenser. Ainsi, pour les associations sportives du Relecq-

Kerhuon, les économies ne doivent pas dépasser une année de budget d'avance. Si tel est le cas, la part variable de la subvention ne pourra pas être délivrée.

Après avoir passé toutes ces étapes, les dossiers de subventions des associations sont présentés à la Mairie pour une validation du montant qui sera attribué à chaque club. Ce montant est validé par le Conseil Municipal. L'Office des sports occupe donc ici une place de conseil et d'orientation dans les choix que devra effectuer la municipalité concernant les aides attribuées aux différentes associations.

1. Les critères de subvention

Peu d'associations sportives remplissent le critère des 75% de licenciés habitant la commune (4 sur 22). Cependant, plusieurs de celles ne répondant pas à ce critère en sont très proches. Ce constat fait notamment l'objet d'une demande de la part de l'Office des sports pour abaisser le quota attendu par la municipalité du nombre de licenciés résidants sur la commune.

Aussi, 3 associations ne remplissent pas le critère de la thésaurisation mais justifient cet excès de réserve financière par des projets sportifs se déroulant sur plusieurs années.
A l'inverse, on constate aussi que dans certains cas, en fin de saison, les réserves financières de quelques clubs sont relativement minces par rapport à leur budget annuel. Il est donc important pour l'Office des sports d'accéder à ces données pour s'assurer que les finances de ces différentes associations sont saines et qu'elles ne se mettent pas en danger financièrement.

Enfin, la quasi-totalité des associations sportives (20 sur 22) remplissent le critère des achats effectués sur la commune avec toutefois des différences assez fortes dans les montants attribués à ces achats.

2. La subvention des écoles de sport

Une aide est aussi attribuée afin de favoriser la formation des encadrants de jeunes licenciés. Cette aide concerne les enfants de plus de 6 ans et de moins de 12 ans. Chaque licencié répondant à ce critère se voit là aussi attribuer une valeur de point, fixé actuellement à 22,30€. La somme totale est ainsi censée être utilisée à des fins de formation des jeunes que ce soit dans l'encadrement ou dans l'arbitrage. Cela permet par exemple de financer les formations fédérales et les diplômes qui les accompagnent ou les diplômes d'Etat. Une

convention est ainsi établie entre la Mairie et le club pour fixer les objectifs de cette école de sport.

Enfin, une aide est aussi envisageable pour dédommager les clubs participant à des finales de niveaux nationales et dont les déplacements peuvent représenter un budget important.

G. Les offres de loisirs sportifs privés

Dans un contexte où les activités de loisirs sportifs de types privés sont en expansion depuis quelques années, on notera qu'elles sont peu présentes sur le secteur du Relecq-Kerhuon. Seule la piscine du Spadium Parc rentre dans ce cadre là en proposant différentes activités payantes, qu'elles soient en lien avec l'accès aux bassins ludiques pour les plus jeunes ou avec les activités aquatiques sportives proposées.

Malgré l'éclosion récente de nombreuses salles privées de remises en formes sur la région Brestoise, aucune n'est présente sur la commune, ce qui ne constitue donc pas une menace pour les associations proposant des activités similaires. Cependant, on peut imaginer que de nombreux habitants du Relecq-Kerhuon sont toutefois tentés de se rendre dans ces salles aux alentours. Pour autant cela ne signifie pas qu'ils ne sont pas en plus licenciés dans une associations sportive de la commune proposant une activité différente de ce qu'ils recherchent au travers de ces centres de remises en formes.

L'offre de loisirs sportifs privés est donc peu développée sur la commune, on ne peut donc pas dire que ces activités rentrent dans un phénomène de concurrence avec celles proposées par les associations existantes.

H. Les relations commune/associations

Les relations entre les associations sportives de la ville et la municipalité se font pour la plupart de façon informelle. En effet, le protocole qui voudrait que toutes les demandes soient effectuées au travers d'un courrier adressé au Maire ne semble pas réellement respecté. De plus, ne disposant pas de réelle structure de concertation entre ces 2 acteurs les échanges se font donc lors des rencontres occasionnelles qui peuvent se faire lors de manifestations sportives importantes ou lors d'assemblées générales par exemple où les élus sont quasiment

systématiquement présents. En dehors des demandes de travaux ou les échanges concernant les subventions, les relations entre les associations et la Mairie semble donc peu nombreuses.

I. Les insatisfactions de la part des élus, du personnel, des associations sportives, de l'Office des sports

Dans le cadre d'un état des lieux tel que celui-ci, il me semble important de préciser les insatisfactions qui ont pu se faire ressentir auprès des différents acteurs rencontrés lors de ce stage.

Tout d'abord, concernant l'Office des sports, malgré que la plupart de leurs demandes soit écoutées voir même suivies au travers du PSL, il n'en demeure pas moins qu'ils souhaiteraient que certains points soient mieux développés. Ainsi, l'un des seuls points qu'ils estiment sous-développé à l'heure actuelle concerne l'animation sportive auprès des jeunes de la commune.

Aussi, ils regrettent le manque d'un interlocuteur permanent dédié au sport au sein de la collectivité. Bien qu'en cas de problèmes, leur expérience les amène à téléphoner aux bonnes personnes en fonction des problématiques, il serait préférable à leurs yeux qu'ils aient un interlocuteur spécifique avec qui travailler. La communication serait donc plus facile.

Enfin, l'augmentation des événements culturels sur la commune et notamment lors des weekends, nécessite une forte mobilisation des agents municipaux du service technique. Par conséquent, l'Office des sports regrettent que le sport soit un peu délaissé du point de vue de l'entretien des installations.

Concernant l'adjoint au sport du Relecq-Kerhuon, le point sur lequel il semble le plus déçu concerne les événements sportifs organisés sur la commune. En effet, il regrette que ce soit uniquement les associations qui soient à l'origine de ces manifestations. Il souhaiterait en effet que la Mairie puisse être une source de proposition et d'organisation de manifestations qui s'inscrirait dans un processus de pérennité. La réussite des événements culturels proposés sur la commune montre de quelle façon il pourrait être pertinent de s'inscrire dans des démarches semblables. Il pourrait en effet être intéressant pour la commune d'accueillir sur ses installations des compétitions sportives de différents niveaux.

III. Problématique

Ce travail de mémoire vise à apporter une réflexion sur une thématique particulière, en rapport avec le lieu de stage sur lequel nous évoluons ainsi qu'avec les missions que cette structure se doit de remplir. Il s'agit alors d'établir une problématique qui sera en lien avec ces éléments et pour laquelle des hypothèses et des questions de départ ont constitué la base du cheminement de la problématique. Il s'agit alors d'une démarche hypothético déductive. En effet, l'objet de ce mémoire était connu dès le début du stage. Il s'agissait d'étudier l'organisation du sport sur la commune du Relecq-Kerhuon ainsi que l'éventuelle création d'un service des sports afin de répondre au thème proposé par la municipalité : « Comment améliorer la coordination sportive sur la commune du Relecq-Kerhuon ». L'idée de création d'un service des sports était en effet une éventualité à laquelle songeait déjà l'élu aux sports. Les différentes questions de départ, qui m'ont conduit à proposer ce stage, ainsi que les hypothèses, étaient donc en rapport étroit avec ce thème.

A. Questions de départ

Pour ce qui est des questions de départ, certaines d'entres-elles faisaient partie de ma réflexion avant même le début du stage et elles ont, de surcroît, constitué l'élément déclencheur durant la période de recherche de stage. En effet, étant résidant sur cette commune je me suis posé plusieurs questions :

- Avec de nombreuses installations et de nombreux licenciés, pourquoi la commune du Relecq-Kerhuon ne dispose-t-elle pas d'un service des sports ? D'autres communes aux alentours et de tailles démographiques relativement similaires ont d'ailleurs fait le choix d'en mettre un en place.

- L'idée de cette création à-t-elle déjà été évoquée ? Il est possible que certains membres de la Mairie, élus ou agents, aient déjà proposé cette idée.

- Les différents acteurs du sport sur la commune seraient-il réellement favorables à une telle démarche ? Il est en effet envisageable que certains n'y voient là aucun intérêt en estimant que tout se déroule bien à l'heure actuelle et que cela ne ferait que compliquer une organisation qui pourrait déjà avoir mis du temps à se construire.

- La création d'un service des sports améliorerait-elle vraiment les choses ? En effet, ce service ne viendrait-il pas rajouter un élément en plus dans la boucle des relations déjà existantes et par conséquent complexifier ces échanges.

- Une cohabitation avec l'Office des sports de la commune serait-il possible ? Cet Office des sports occupe en effet des missions qui sont parfois rattachées aux services des sports.

B. Problématique

Au regard des différentes questions citées ci-dessus, nous sommes à même de proposer une problématique qui guidera l'ensemble de ce mémoire, tant dans la recherche de réponses que dans l'analyse des différents résultats. Nous pouvons alors proposer une problématique qui peut se formuler de la façon suivante : la création d'un service des sports sur la commune du Relecq-Kerhuon permettrait d'assurer une meilleure structuration du sport sans pour autant nuire à une organisation entre les différents acteurs déjà établie de longue date.

Nous avons pu constater dans la première partie, que la commune du Relecq-Kerhuon possède des caractéristiques spécifiques en matière sportive. Le ratio du nombre d'installations sportives par rapport à la superficie de la commune est en effet un paramètre non négligeable. De même, la présence d'un Office des sports sur une commune ne disposant pas de service des sports est un élément qui interpelle. Une amélioration du fonctionnement actuel en lien avec le sport serait donc envisageable sur cette commune. La seconde partie a permis de mentionner les évolutions récentes de ces services des sports et l'importance de la prise en compte des singularités de chaque commune et de leur politique sportive respective. Ces différents éléments m'ont donc conduit vers cette problématique car il me semblait pertinent d'étudier l'idée de la création d'un service des sports pour une commune d'ores et déjà dynamique dans d'autres secteurs tel que l'aspect culturel. Le développement du sport serait donc un atout supplémentaire pour cette ville autrefois qualifiée de « cité dortoir ».

C. Les hypothèses

La définition de cette problématique m'a aussi conduit à proposer des hypothèses qui font partie de ce raisonnement.

La première hypothèse concerne l'intérêt de la création d'un tel service pour cette commune. La présence de nombreuses associations, permettant la pratique sportive pour beaucoup de licenciés ainsi que l'aspect topographique de la commune favorisant des pratiques libres ou auto organisées m'amène à penser que la présence d'un interlocuteur permanent au sein d'un service des sports constituerait un atout pour le fonctionnement du sport. De plus, l'Office des sports présent lui aussi y trouverait là un partenaire pour l'organisation de différentes manifestations sportives sur le territoire communal. A mon sens, la réflexion sur la création d'un tel service déboucherait donc sur de nombreux aspects positifs.

La seconde hypothèse concerne la vision qu'auraient les différents acteurs impliqués sur cette création. En effet, la forte implication de nombreuses personnes dans le monde associatif de la commune depuis plusieurs années pourrait conduire à un regard récalcitrant de leur part. Une telle création pourrait conduire à quelques changements de fonctionnements que certains bénévoles ne sont éventuellement pas prêts à accepter au premier abord. Pour autant, nous pouvons faire l'hypothèse qu'une fois les intérêts d'une telle création bien identifiés, ces personnes s'impliqueraient avec la même envie qu'à l'heure actuelle.

Enfin, la dernière hypothèse consiste à dire que pour la réussite d'un tel projet de création et au regard des besoins auxquels devrait faire face un tel service, l'idée doit recevoir le soutien de l'ensemble de la municipalité afin que puissent être mis à disposition les moyens nécessaires.

IV. Un regard sur l'organisation des services des sports au travers de la littérature

Après avoir défini la problématique, nous pouvons nous intéresser à ce qui a été étudié sur le sujet au travers de différents ouvrages et/ou articles. L'idée est avant tout de pouvoir situer la recherche par rapport à notre problématique mais aussi dans certains cas de s'appuyer sur certains auteurs pour catégoriser la commune étudiée, à savoir le Relecq-Kerhuon.

A. Services des sports et politique sportive

Le développement des services des sports au sein des collectivités territoriales à l'échelle communale est un processus qui a débuté à la moitié du XXe siècle. C'est en effet au moment de la Libération de la France suite à l'occupation Allemande durant la seconde Guerre Mondiale qu'est apparu le 1er service municipal des sports, à Clermont-Ferrand en 1945[13]. Ces services viennent en complément des Offices Municipaux des sports qui se développent aussi à cette période mais dont l'origine remonte quelques années plus tôt avec la création du premier OMS à Brest en 1930.

Ces services se sont donc graduellement structurés et ont donc connu de nombreuses évolutions tant dans leurs missions que dans la gestion qu'il en est faite.

La création des nombreuses infrastructures sportives et notamment des complexes sportifs[14] durant cette période de la moitié du XXe siècle semble aussi avoir constitué un facteur non négligeable de la volonté de créer ce genre de services pour gérer au mieux ces installations.

Ainsi Patrick Bayeux[15], présente les 3 fonctions traditionnelles qui sont celles d'un service des sports :

La fonction administrative

Elle a pour objectifs de gérer le budget du service que ce soit les dépenses qu'il doit effectuer mais aussi les recettes qu'il peut potentiellement engendrer. Cela comprend ainsi

[13] Op. Cit., p. 5.

[14] Chaze J-P., « Les évolutions du management du sport municipal », *Corps et culture* [en ligne], n°1, 1995, consulté le 25 février 2014.

[15] Bayeux P., *Guide de l'élu délégué aux sports, élaborer et piloter une politique sportive,* Paris, Presses Universitaires du Sport, 2008

l'attribution des subventions aux différentes associations sportives qui en effectuent la demande.

Cette fonction administrative comprend aussi la relation avec les clubs pour les différentes demandes et correspondances qui peuvent être nécessaires au bon fonctionnement de ces dernières. On pensera notamment ici à l'occupation des installations ou encore à l'organisation d'événements sportifs.

Enfin, cette fonction comprend également les formalités administratives que représente la gestion des assurances par exemple, ou encore la gestion des conventions établies avec les associations.

La fonction technique

Cette fonction est essentiellement liée à la gestion des équipements sportifs. Elle comprend donc la programmation des interventions qui seront à effectuer par les agents techniques municipaux ainsi que le suivi de ces travaux. La construction des équipements rentre aussi dans ce cadre là tout comme le sont la maintenance et l'entretien du patrimoine sportif. Cela permet donc d'entretenir et de proposer un environnement de pratique sécurisé pour les pratiquants grâce à la mise en œuvre des règles de sécurité qui peuvent êtres définies par des normes bien spécifiques notamment concernant les établissements recevant du public.

La fonction éducative

Cette fonction s'adresse essentiellement à un public jeune qui est encore scolarisé. Toutefois, elle ne se déroule pas uniquement durant les temps scolaires car elle est à même de proposer des animations durant les temps péri et extrascolaires. Elle comprend donc l'enseignement des activités physiques et sportives mais aussi la réalisation de projets pédagogiques en partenariat avec les équipes pédagogiques des établissements scolaires intégrés sur la commune.

L'organisation des services des sports dépend fortement de la politique sportive qui est mise en place sur la commune. Ainsi, Nadine Haschar-Noe[16], après une étude portée sur les actions mises en places sur différentes communes, propose 4 profils type de communes aux volontés différentes et qui ont une approche du sport spécifique.

[16] Op. Cit., p.5.

Le modèle volontariste

Il se base sur une politique sportive qui tend à s'orienter vers la pratique de haut-niveau notamment grâce à la construction d'équipements lourds et prestigieux offrant donc un environnement de pratique idéal. Les subventions qui peuvent alors être attribuées le sont majoritairement en faveur de la pratique compétitive. Lorsque des sportifs locaux atteignent des résultats remarquables lors de compétitions de haut-niveau, un « culte » de ces champions est alors entretenu afin de mettre en avant l'image de la ville et son dynamisme sur la question sportive.

Aussi, des actions sont lancées en direction des publics dit « défavorisés ». Ces actions passent notamment par la mise en place de spectacles sportifs.

Ce type de politique sportive cherche donc à donner une image moderne et dynamique à la ville tout en tentant de résoudre certains problèmes sociaux.

Le modèle « convivial »

Celle-ci se base, contrairement à la précédente sur la construction d'équipements sportifs légers, ouverts et d'accès libre. Les subventions qui peuvent être attribuées le sont prioritairement pour des pratiques festives, familiales, de loisirs ou éducatives à destination des plus jeunes. Il y a alors une absence de service des sports structuré.

La volonté qui est affichée pour ce modèle est donc de renforcer les liens sociaux entre les habitants. Le sport est ainsi perçu comme un moyen socialisant.

Le modèle « en retrait »

Dans les communes répondant à ce profil, les installations sportives sont mises à disposition des associations. L'animation sportive de la commune est alors déléguée à ces associations. Ce manque de dynamisme conduit à un faible renouvellement de l'offre sportive ainsi que des installations.

La finalité de ce modèle est donc le maintien des pratiques et structures traditionnelles suite à un retrait stratégique des élus d'un secteur qui ne les concernerait pas.

Le modèle « villageois »

Dans ce dernier modèle la politique sportive de la commune évolue en fonction des demandes des habitants et des licenciés de la commune. Les points qui sont ainsi développés au cours des dernières années se concentrent autour des pratiques de loisirs pour adultes ainsi qu'autour des pratiques de plein-air. Ce modèle doit donc parvenir à réunir l'opinion et les

attentes des sportifs tout en mesurant le degré d'importance et de faisabilité des projets retenus. L'aide d'un organe consultatif tel que peut l'être un Office des Sports peut alors présenter un plus pour ces communes même s'il s'agit souvent de petites communes ne présentant pas une organisation très développée de leur service des sports.

Au regard des éléments rapportés dans la première partie de ce mémoire, la commune du Relecq-Kerhuon pourrait être située à cheval entre les deux derniers modèles évoqués. En effet, elle serait un modèle « en retrait » dans le sens où l'animation sportive est confiée aux nombreuses associations sportives qui se voit confier des installations sportives. Cependant, les élus restent toutefois intéressés et impliqués par la question du sport sur la commune donc ce modèle ne correspond qu'en partie. Ainsi, il est possible de dire que cette commune rentre également en partie dans le moule du modèle « villageois ». La politique sportive de la commune s'inspire grandement du Plan Sportif Local qui est proposé à échéance régulière par l'Office des sports. Certains besoins de la population sont ainsi entendus et intégrés aux axes de développement du sport dans cette ville.

Ainsi, les rôles et les missions d'un service des sports sont variables d'une commune à une autre et dépendent de différents facteurs. En premier lieu, on peut citer sa structuration qui comprend donc le personnel faisant partie de ce service. Ce personnel est aussi à comptabiliser dans les moyens dont dispose ce service en plus des moyens financiers et logistiques. Ces moyens définissent en effet les possibilités d'actions du service.
La place de ce service dans l'organigramme de la commune détermine aussi ses missions ainsi que sa transversalité fonctionnelle. Il se peut en effet que certaines missions se recoupent avec d'autres services et vice versa.

Ces différents éléments traduisent la volonté politique d'inscrire le sport dans une dynamique de développement ainsi que l'importance qui est accordée au sport dans la ville. Ses rôles et missions vont donc découler de ces différents éléments.

B. D'une filière technique vers un modèle plus gestionnaire

Au cours des dernières décennies, les caractéristiques des fonctions des personnels affiliés aux affaires sportives des collectivités territoriales à l'échelle communale ont fortement évolué. Les attentes des utilisateurs et des pratiquants de sport sur les communes ont sans doute joué un rôle prépondérant dans ce phénomène. D'une fonction initialement

associée à la filière technique avec des missions principalement orientées sur l'entretien du patrimoine sportif, les employés de ces services se dirigent de plus en plus vers des fonctions de gestion et de management d'un service dans des prérogatives d'efficience. C'est ce que nous montrent D. Bernardeau Moreau et F. Bolot[17] au travers d'une étude réalisée entre 2008 et 2009 reposant sur de nombreux entretiens avec du personnel de services des sports cherchant à comprendre la perception qu'ils pouvaient avoir de leur travail. Ils ont ainsi pu recenser la vision qu'avait ces agents de leur profession et des évolutions qu'elle a pu connaître. L'optimisation des modes de fonctionnements afin de parvenir à une gestion plus économique des services des sports semble avoir grandement contribué à ces évolutions. Les agents territoriaux font donc face à des « situations plus managériales » et s'adaptent individuellement à ces situations. On obtiendrait ainsi des différences entre les employés ayant une certaine expérience du métier et les nouveaux, arrivés dans la profession récemment. Ces nouveaux arrivants sont parfois issus d'embauche de personnels ayant été formés et initiés à la gestion de service territoriaux et notamment de service des sports. Les formations initiales suivies seraient aussi responsable de cette distinction avec d'un côté des « techniciens sportifs » et de l'autre des « gestionnaires du sport ». Les premiers seraient issus de formation d'encadrement technique faisant référence à des diplômes d'état ou des diplômes fédéraux tandis que les seconds auraient suivi un cursus orienté essentiellement vers le management et la gestion. Les visions qu'ont ces personnes de leur métier évoluent donc aussi en fonction de ces paramètres.

On assisterait alors selon cette étude à une évolution des rôles et statuts qui s'orienteraient progressivement vers une certaine spécialisation. Le sentiment d'évolution de ces statuts serait cependant commun aux deux catégories de personnels évoquées précédemment (les « anciens » et les « nouveaux »).

Cette évolution de la perception de leur propre métier est à mettre en corrélation avec les missions qui sont devenues de plus en plus large et non plus seulement centrées sur de l'animation sportive. La recherche d'un fonctionnement efficace conduit en effet les collectivités à s'inscrire dans des démarches d'anticipation afin de limiter en amont d'éventuels problèmes et les surcoûts qu'ils pourraient engendrer. La rationalisation

[17] Bernardeau-Moreau Denis et Bolot Fabrice, « Du technicien au gestionnaire : regard sur les mutations de la filière sportive territoriale », *Revue française d'administration publique*, 2009/3 n° 131, p. 583-594. DOI : 10.3917/rfap.131.0583

budgétaire et la limite des dépenses vers l'essentiel conduit en effet à éviter tant que possible l'imprévu et à optimiser l'utilisation des moyens dont dispose le service en question. Ainsi, les personnes interrogées au cours de cette enquête ont pu sentir ces évolutions, au point, parfois de considérer que le travail ne correspond plus à celui qu'ils effectuaient quelques années plus tôt. Ces évolutions sont aussi, parfois, une volonté des éducateurs sportifs d'évoluer dans leur missions en passant de l'animation sportive vers de la gestion de projet. Cela fait sans doute écho à la volonté de « reconnaissance et d'autonomie » que recherchent certains éducateurs que ce soit dans leurs activités quotidiennes ou dans les propositions qu'ils peuvent émettre pour la réalisation de projets par exemple.

Les fonctions territoriales liées au sport ont donc connu certaines « mutations » faisant ainsi évoluer les missions des agents. Les élus s'appuient désormais de plus en plus sur ce personnel notamment pour du conseil sur les orientations de la politique sportive à suivre. Les attentes liées à des compétences managériales se font donc de plus en plus sentir selon les dires des agents interrogés et les seules compétences techniques ne peuvent souvent plus suffire à combler les exigences d'un service des sports que ce soit dans la gestion d'un budget qui en raison d'un contexte économique difficile devient de plus en serré ou encore dans la coordination des relations entre les acteurs territoriaux et ceux du monde sportif local.

C. Missions envisageables au sein d'un service des sports

L'importance de la taille du service des sports ainsi que son degré d'autonomie vont déterminer les missions qu'il va devoir effectuer sur le territoire communal. Ces missions sont, pour certaines, réalisées dans l'ensemble des services des sports, d'autres seulement dans les plus importants. Nous pouvons donc ici imaginer les types de missions qui peuvent être pratiquées au sein d'un service des sports sans faire pour l'instant de distinction entre le degré d'importance de ces services ni leur autonomie. La liste de missions présentée par la suite ne constitue pas une liste exhaustive de ce qui peut réellement exister sur le terrain.

Les missions envisageables sont donc :

- Gérer les installations sportives
- Accompagnement technique et règlementaire des manifestations sportives
- Renouvellement des conventions d'objectifs
- Instructions des demandes de subvention

- Gestion des crédits
- Rédaction des conventions de mise à disposition d'installations
- Régulation des difficultés rencontrées avec les utilisateurs
- Coordination des manifestations sportives et inaugurations d'installations sportives
- Gérer achat de matériel sportif
- Renseigner et communiquer sur l'offre sportive
- Conseil aux politiques ou aux associations
- Animation sportive auprès des scolaires
- Animation sportive d'une école municipale de sport
- Conduite de projet de manifestations sportives

Toutes ces missions dépendent du choix que fait la collectivité quant à l'autonomie du service mais aussi des moyens et ressources dont il dispose. Le personnel attribué à ce service ainsi que leurs compétences joueront aussi un rôle déterminant dans l'attribution de ces missions. En effet, à titre d'exemple, le fait d'avoir des personnes formées à la conduite de projet facilite l'implication de la municipalité dans l'organisation d'événements sportifs sur la commune. Cependant, cela ne veut pas dire que les personnes déjà en poste ne peuvent évoluer vers de nouvelles missions et compétences en participant à des formations par exemple.

D. Les différents modes de gestion d'un service des sports

Au-delà du seul service des sports, la gestion des actions dans les services municipaux est envisageable sous différentes formes. En effet, selon les moyens de la collectivité, celle-ci va plus ou moins en prendre la responsabilité. Ainsi, 3 choix majeurs sont possibles[18] :

- Faire
- Faire avec
- Faire faire

[18] Op. Cit. , p. 37.

Faire

Dans ce premier cas de figure, la municipalité se repose sur ses propres moyens pour assurer intégralement et de façon autonome la gestion de ses actions. C'est donc le personnel municipal qui est chargé d'effectuer les actions désirées comme par exemple l'entretien des installations, l'animation auprès de jeunes sportifs ou encore la conduite d'un projet de manifestation sportive. On notera que, selon ce même auteur, la part des équipements qui sont directement gérés par la commune atteint près de 90% en France.

Faire avec

La méthode du « faire avec » consiste à s'associer avec un partenaire extérieur représenté par une personne morale. Ce partenariat peut donc être fait avec une association, dans notre cas il s'agira principalement d'une association sportive. Il peut aussi s'agir d'une entreprise intervenant spécifiquement dans le domaine du sport ou dans un domaine concernant l'entretien du patrimoine sportif par exemple. Cette méthode permet à la municipalité d'effectuer des tâches pour lesquelles elle estime peu pertinent d'investir des moyens pour des actions ponctuelles nécessitant des compétences spécifiques. Ce type de gestion fait souvent appel à des conventions qui permettent de fixer le cadre de l'intervention des associations ainsi que leur degré de liberté au sein de l'équipement dont elles ont la responsabilité par exemple. Les obligations en termes d'entretiens des locaux peuvent ainsi y être notifiées ou à défaut être déchargées à une personne extérieure.

En ce qui concerne la commune du Relecq-Kerhuon, Ce choix est utilisé notamment pour la gestion de certaines installations sportives et en particulier, des infrastructures qui sont dédiées spécifiquement ou majoritairement à une activité sportive. L'association désignée gère donc l'installation en suivant une convention établie entre elle et la municipalité.

Faire faire

Dans ce dernier cas, la commune choisit de faire gérer ses actions par une personne physique ou morale extérieure. Elle peut alors percevoir une rémunération pour les actions qu'elle entreprend. Il se peut aussi que celui qui exploite l'équipement doive en contrepartie reverser une redevance à la commune afin de participer aux frais d'investissement de la collectivité sur l'équipement en question.

Pour le Relecq-Kerhuon, ce choix à été opéré pour l'entretien des infrastructures sportives. Une entreprise est chargée d'effectuer le nettoyage régulièrement dans les

différentes salles de la commune. Toutefois, certaines associations sportives préfèrent assurer cette mission de nettoyage elles-mêmes.

Ces différents modes de gestion ne constituent cependant pas une obligation de fonctionnement fermée. Il est en effet possible de combiner plusieurs gestions pour un même service en fonction des actions qui sont mises en place.

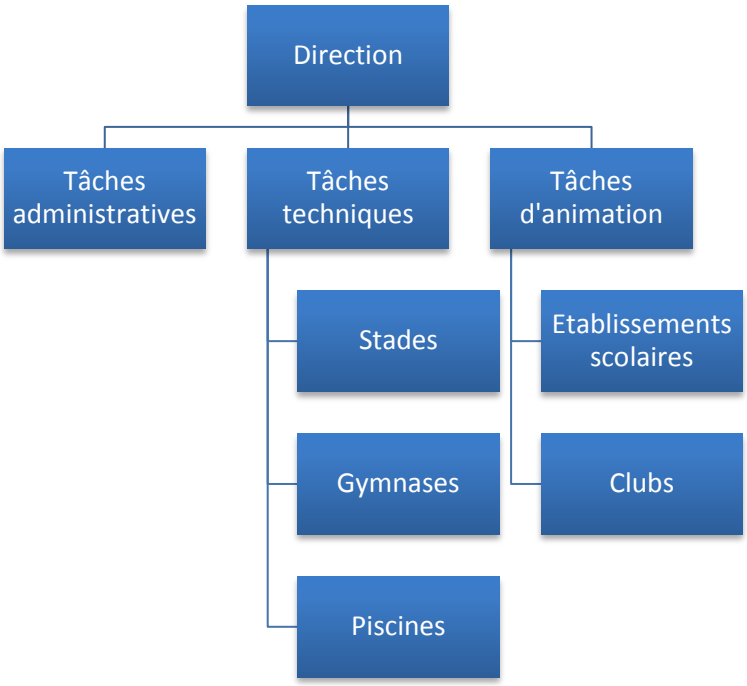
E. L'organisation d'un service

L'organisation d'un service des sports va grandement dépendre de l'autonomie qui va lui être attribuée. En effet, plus celui-ci va être autonome plus son organisation va devenir complexe car nécessitant un personnel nombreux pour des services de qualité. Un service totalement autonome requiert du personnel compétent dans différents domaines allant des interventions aux animations sportives en passant par la comptabilité. Cependant, cela concerne principalement les grandes villes. Pour les communes de tailles inférieures le personnel de la comptabilité par exemple est souvent commun à différents services de la Mairie. Pour autant, différentes organisations du service sont envisageables en fonction du degré d'autonomie évoqué précédemment ainsi que des installations présentes sur le territoire communal. La présence d'une piscine municipale alourdie en effet l'organigramme en raison des besoins humains nécessaire à son bon fonctionnement. Les relations hiérarchiques ne sont donc pas facilitées dans ce genre de contexte si elles ne sont pas correctement formalisées dès le départ.

On peut alors distinguer 3 types d'organigrammes[19] qui présentent pour chacun différents avantages et inconvénients.
Ces 3 organigrammes sont :

Fonctionnel : Les distinctions reposent sur la nature des activités qui sont spécialisées dans un même champ d'intervention. Ces activités spécialisées correspondent le plus souvent aux fonctions types que nous avons identifiées précédemment dans cette partie du mémoire, à savoir la fonction technique, la fonction administrative, la fonction d'animation. Ce type d'organisation permet une certaine clarté dans l'organigramme mais a le défaut d'être plutôt rigide et de nuire aux transversalités car chaque domaine d'intervention devient autonome par rapport aux autres. La coordination d'un tel service, à grande échelle n'est donc pas facilitée.

[19] Ibid.



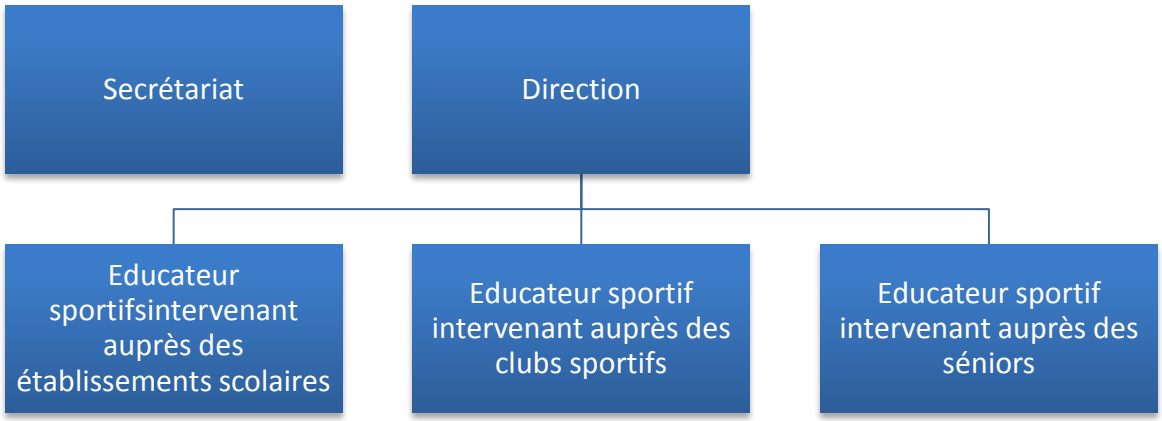
Exemple d'organigramme selon ce mode d'organisation

(Ce graphique ainsi que les 2 suivant sont inspirés du travail de Patrick Bayeux et ont pour missions de mieux visualiser les distinctions à faire entre chaque types d'organisations).

Divisionnel : Les distinctions reposent sur différents paramètres qui peuvent être combinés ou non. Ces paramètres peuvent par exemple être le type de projet, les usagers ou encore la nature des équipements. D'après cet auteur, le plus courant est basé sur la nature des équipements sportifs, en différenciant ainsi les installations extérieures, celles couvertes, les installations spécifiques ou encore les piscines municipales.

Le découpage peut aussi être fait selon les usagers concernés par les actions du service. Ainsi, il pourrait y avoir des personnes en charge de l'animation sportive auprès des jeunes publics tandis que d'autres s'occuperaient des publics séniors. Il en est de même pour le découpage par projet.

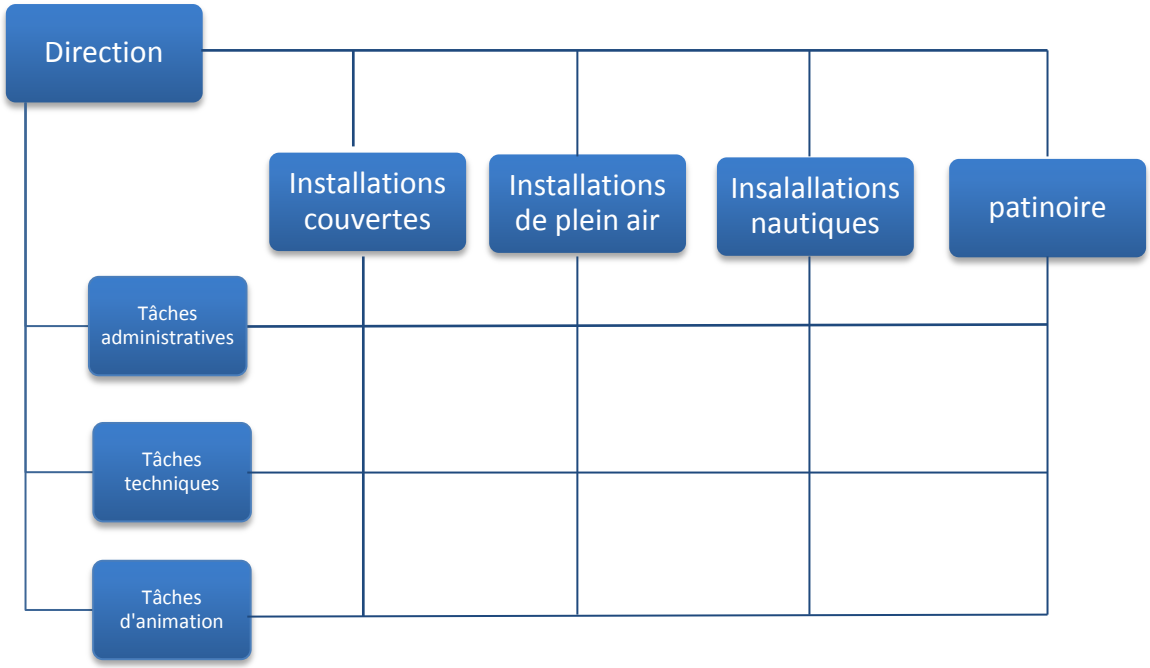
Ce type de découpage présente l'avantage de favoriser la rapidité d'action des agents ainsi que de permettre une certaine qualité des communications. Pour autant, cela conduit à multiplier le nombre de services et donc nécessairement à augmenter les coûts de fonctionnement des structures.



Exemple d'organigramme avec une organisation divisionnelle

Matriciel : Cet organigramme combine les 2 organisations précédentes. S'il paraît idéal à première vu car combinant les points positifs des 2 autres types d'organisations et donc permettant une « mise en commun des moyens » et la « possibilité de mener des politiques sectorielles et transversales »[20], il présente lui aussi des inconvénients. En effet, la complexité de ce type d'organigramme rend plus difficile la coordination et entraîne donc des surcoûts.

[20] Ibid.



Exemple d'organisation matricielle

Ces organisations présentent chacune des avantages en termes de fonctionnement mais dans le même temps peuvent compliquer certaines actions ou relations entre les acteurs. Cependant, peu importe le choix d'organisation qui est fait, il y aura nécessairement des limites à un fonctionnement parfait, le tout étant bien évidemment de les limiter en adaptant l'organisation à ses besoins. Selon Patrick Bayeux, l'organigramme optimal est ainsi issu d'une organisation de type matriciel dont la présence d'un groupe d'agents chargés de la maintenance des installations sportives apparaît comme essentielle, tout comme l'est la polyvalence de la compétence qui est donnée aux ETAPS.

V. Résultats exploratoires

Après avoir étudié ce qui peut être proposé dans la littérature concernant l'organisation d'un service et les missions qui peuvent lui être attribuées dans un contexte similaire à celui de la commune du Relecq-Kerhuon et avoir défini la problématique qui guide ce mémoire, nous allons ici nous intéresser à ce qui est mis en place dans des communes Bretonnes de tailles démographiques semblables. Nous nous baserons ici sur les

fiches de postes du personnel travaillant au sein de ces communes ainsi que de l'organigramme qui régit leur fonctionnement. Sur les 10 retenues et contactées, toutes n'ont cependant pas répondu ou n'ont pas souhaité communiquer les informations réclamées. Cependant, les données récoltées permettent de se faire une idée du fonctionnement d'un service des sports sur d'autres communes. Toutefois, le seul organigramme ne saurait représenter le fonctionnement exact dans ces communes. En effet, Gasparini et Scheeck[21] mentionne que « l'observation de l'organigramme ne révèle pas le mode de fonctionnement réel du service ». Pour autant, cela nous donne une vision globale de certains choix effectués qui, une fois mis en lien avec les fiches de postes, donnent du sens à ces organigrammes. Ce sont ainsi 5 communes qui ont accepté de communiquer sur leur organisation. Ces communes Bretonnes sont :

Dans le Finistère :

Plougastel

Organisation : La commune dispose d'un service sport qui dépend de la Direction de la culture et des sports

Ressources :

- 1 coordonnateur sportif
- 1 personne effectuant 20 % d'administratif.

Quimperlé

Organisation : La commune dispose d'un pôle éducation jeunesse et sports. L'organisation est de type divisionnel et la distinction est faite selon les types d'installations sportives.

Ressources :

- 1 responsable des équipements et manifestations sportives
- 1 agent de maintenance et d'entretiens des locaux
- 2 agents d'exploitations des équipements sportifs

[21] Gasparini W. et Scheeck Luc., « Organiser le changement dans un service municipal des sports », *Revue Européenne de Management du Sport,* n°2, Octobre 1999, p 77-112.

Dans le Morbihan

Hennebont

Organisation : La commune dispose d'un service Sport et vie associative qui dépend du pôle de la vie de la cité. On remarque également la présence d'un Office des sports sur la commune. L'organisation est ici de type fonctionnel.

Ressources :

- 1 responsable des équipements et manifestations sportives
- 1 agent de maintenance des locaux
- 2 agents d'exploitation des équipements sportifs

Saint Avé

Organisation : La commune dispose d'un service des sports au sein du pôle jeunesse et sport qui dépend de la Direction de la vie de la cité. L'organisation est de type divisionnel selon le critère des installations sportives.

Ressources :

- 1 responsable d'équipements sportifs
- 2 agents d'entretiens polyvalents

En Ile et Vilaine

Dinard

Organisation : La commune dispose d'un service des sports dénommé direction des affaires sportives. L'organigramme se rapproche d'une organisation matricielle avec un premier découpage divisionnel effectué en fonction des installations sportives et un second découpage fonctionnel regroupant les missions du chef de service.

Ressources :

- 1 directeur du service des sports et de l'animation
- 1 éducateur sportif
- 1 éducateur sportif des activités de la natation
- 1 responsable des tennis municipaux

- 1 agent d'entretien
- 1 caissière pour la piscine
- 1 agent technique pour la piscine
- 1 gardien / agent d'entretien d'un complexe sportif et culturel
- 1 agent technique pour les stades

A première vue, les postes présents au sein des services des sports étudiés semblent s'orienter majoritairement vers la filière technique. Les installations sportives apparaissent donc comme un élément fondamental des politiques sportives mises en place dans ces communes. L'animation sportive n'apparaît en effet que très rarement dans les fiches de postes fournies par les municipalités.

Les communes disposant d'une piscine municipale présente un nombre d'agents rattachés au service des sports plus important que dans les autres communes. Les personnels d'encadrements, de surveillance ainsi que d'entretien font en effet partie des employés de la mairie. Ces personnes font donc partie intégrante du service des sports qui devient par conséquent assez important en termes de nombres d'employés. Le budget de fonctionnement devient par conséquent aussi plus important. Les recettes de l'équipement peuvent cependant financer en partie ce surcoût.

En observant la liste des fonctions liées au sport sur les communes ayant répondu ont constate que 3 fonctions reviennent majoritairement. Ces fonctions sont celles de responsable du service/coordonnateur sportif, d'éducateur sportif et enfin d'agent d'entretien des installations/ responsables d'installations sportives. Ces 3 postes ne sont pas nécessairement tous présent dans chaque service. En effet, certaines communes ont décidé de désigner en tant que « service des sports », le service où apparaissent dans l'organigramme les agents en charge de l'entretien des installations, à savoir le personnel technique. Ils sont ainsi détachés de la cellule technique traditionnelle et interviennent exclusivement sur les infrastructures sportives. Le choix de placer ces agents dans ce service des sports résulte sans doute de la volonté d'éclaircir les rôles de chacun. Pour autant, on ne peut pas dire que ce service remplit les fonctions complètes d'un service des sports. Il ne traite en effet que de la partie technique. La fonction éducative et la fonction administrative évoquées auparavant dans ce mémoire ne sont ici pas concernées. Cela concerne donc principalement des agents issus de la filière

technique, lesquels se voient attribuer des missions en lien avec le patrimoine sportif des communes les employant. On peut donc supposer qu'ils se spécialisent progressivement dans ce domaine pour ensuite n'intervenir que sur ce type d'installations, au point parfois d'en devenir responsable que ce soit dans la gestion, l'entretien mais aussi la planification des utilisations par les acteurs sportifs de la communes.

Sur les 5 communes ayant répondu, deux n'attribuent que des agents de la filière technique à son service des sports. Il s'agit donc d'agents de catégories C de la fonction territoriale pouvant être qualifié d'opérateur territorial des activités physiques et sportives. Sur les autres communes présentant plusieurs personnes dans leur service, il y a au moins un agent de catégorie B, répondant au grade d'éducateur des activités physiques et sportives (ETAPS). Dans certains cas, le responsable du service est de catégorie A et peut répondre au grade de conseiller des activités physiques et sportives (CTAPS). Sur les 5 communes, seulement 2 d'entres elles ont un conseiller des activités physiques et sportives. Ils dirigent donc l'ensemble du service ainsi que les différents agents en faisant partie.

Le nombre d'agents au sein de ces services varient fortement en fonction des communes, allant d'une seule personne à 5 employés. La structuration évolue donc en conséquence et des relations hiérarchiques apparaissent dans les services présentant le plus d'agents. La gestion des ressources humaines devient alors un facteur important de cohésion au sein du service. La gestion de ces effectifs apparaît d'ailleurs dans les fiches de postes des directeurs des services consultés comme une des missions qu'ils doivent accomplir.

Toutefois, une seule des communes ayant répondu ne dispose que d'une personne à temps complet. Ce coordonnateur sportif dispose d'une personne effectuant 20% de son temps en tâches administratives. Cependant, il est envisageable que dans les agents techniques de cette commune, certains soient affectés à l'entretien et au suivi des installations sportives sans pour autant apparaître dans l'organigramme comme faisant exclusivement partie du service sport. Certaines communes préfèrent en effet garder l'ensemble de leur effectif technique sous la direction d'un même pôle qui centralise l'ensemble des interventions à effectuer sur la commune. On peut imaginer que cela permet de garder une certaine visibilité dans les fonctions présentes dans l'organigramme de la collectivité. Nous ne pouvons, toutefois, pas affirmer cela avec certitude étant donné que nous ne disposons que de la fiche de poste du coordonnateur sportif.

Les autres communes ont donc mis à disposition de leur service des sports plusieurs agents qui effectuent des missions différentes comme évoquées précédemment. Le choix des

postes attribués à ce service semble résulter d'une volonté de mettre en place la politique sportive de la municipalité, notamment grâce à l'organisation d'un service structuré. La structuration va toutefois dépendre des moyens accordés par la commune pour le sport ainsi que de l'ancienneté du service. En effet, la structuration d'un service est un processus qui peut demander un certains temps et surtout c'est un processus qui n'est pas figé. Il est ainsi possible de faire évoluer le service en fonction de nouveaux besoins ou de nouveaux objectifs dans la politique sportive et il faut donc faire correspondre les attentes avec les moyens déployés. De même, une structuration efficace ne s'obtient pas nécessairement du premier coup et l'expérience de certains dysfonctionnements peut engendrer des ajustements en termes d'organisation. Les observations faites des 5 services des sports des 5 communes évoquées ici ne sont donc valables qu'à l'instant T. Il se peut en effet qu'ils connaissent des évolutions futures et rapides, notamment suite aux élections municipales du mois de mars, ayant pu conduire à des changements politiques et donc d'orientations de la politique sportive.

En observant les différents postes présents dans ces services on se rend compte qu'y compris dans des communes ayant entre 10 000 et 14 000 habitants, certaines municipalités ont fait le choix de donner une large autonomie à leur service en leur attribuant les 3 fonctions caractéristiques du service des sports évoquées précédemment dans ce travail, à savoir la fonction administrative, la fonction technique et la fonction éducative. Le choix de cette autonomie peut montrer l'importance qui est accordé au sport sur ces communes. Pour autant cela ne veut pas dire que sur les autres communes le sport soit considéré comme futile. Il s'agit simplement d'un choix d'organisation regroupant les 3 fonctions sous un même service. Dans les autres cas, la fonction technique peut être déléguée au service compétent à savoir le service technique, la fonction administrative vers le secrétariat de la mairie ou encore le service comptabilité selon les missions. La fonction éducative peut quant à elle difficilement être déléguée car bien spécifique au sport. Toutefois, certains aspects peuvent éventuellement se retrouver dans la politique jeunesse des communes qui peuvent présenter quelques points communs avec la politique sportive mais cela reste minime et le sport n'est qu'un aspect réduit de ce qui est utilisé dans les politiques jeunesses pour l'éducation. La transversalité des missions n'est donc pas valable pour toutes et certains domaines de la politique sportive ne sont applicables que par le service des sports ou alors sont délaissés de cette dernière.

Sur ces 5 communes, deux apparaissent donc comme mieux structurées que les autres. Elles présentent en effet plusieurs agents en leur sein. Les chefs de service sont de la catégorie A et répondent aux titres de « directeur du service des sports ». Leurs services disposent aussi respectivement d'un « éducateur sportif » de catégorie B ayant le titre d'ETAPS (Educateur Territorial des Activités Physiques et sportives). Enfin, ils disposent au moins d'un « agent d'exploitation d'équipements sportifs » ou d'un agent d'entretien qui est de catégorie C.

Après avoir présenté les différents postes présents dans les communes ayant accepté de communiquer sur leur organisation, nous pouvons donc nous pencher sur les missions à proprement parler qui sont confiées à ces agents. A poste semblable, il est ainsi possible de comparer entre 2 ou plusieurs communes les choix qui ont été opérés en matière de fiche de poste.

Nous allons donc commencer par le poste de « **directeur du service des sports** », présents sur 2 communes. Il est ainsi possible de repérer des similitudes dans les missions mais aussi quelques différences selon les communes.

Les points communs

Pour certaines missions ou activités, il se peut que l'intitulé ne soit pas identique dans les 2 cas. Pour autant, la finalité de la mission est similaire. Le choix de prendre l'un ou l'autre des intitulés s'est fait selon la formulation la plus explicite de ce dernier. La première mission commune aux 2 postes est la coordination des manifestations et projets événementiels. Elle conduit donc ces personnes à organiser et suivre la planification des événements sportifs choisis par la commune en communiquant avec les différents acteurs impliqués et en gérant les éventuels problèmes logistiques qui peuvent apparaître durant le montage du projet.

La gestion financière apparaît elle aussi comme une mission principale et commune aux 2 agents. Ils ont donc la responsabilité de gérer le budget alloué à la partie sport.

L'encadrement administratif des activités physiques et sportives fait aussi partie de cette liste. Il concerne donc à la fois les relations avec les associations sportives pour la gestion des conventions par exemple mais aussi avec les infrastructures sportives pour ce qui concerne leur utilisation et les créneaux de pratique.

Enfin, l'encadrement technique fait aussi partie de ces missions. On peut donc supposer que cela concerne le suivi des travaux d'entretiens ainsi que les demandes pouvant être formulées par les associations en termes de besoins de matériels sportifs.

Les différences

Certaines missions ne sont présentes que chez l'un ou l'autre de ces agents. Une d'entres elles qui paraît importante est la « promotion, organisation, mise en œuvre et évaluation de la politique sportive et de vie associative ». C'est en effet un point essentiel pour ajuster ou proposer de nouvelles orientations pour la politique sportive qui a été retenue par les élus.

Une autre mission est la « veille prospective et règlementaire dans les domaines d'intervention ». Cela consiste donc à s'assurer que les différentes lois relatives aux sports sont respectées. Cela peut concerner à la fois les normes des infrastructures sportives mais aussi les règles en termes d'animation sportive et d'encadrements des différents publics concernés.

La « gestion des projets de développement de la vie associative et des partenariats » appartient aussi aux missions de l'un des directeurs de service. Cela consiste à favoriser les échanges entre associations afin qu'elles puissent s'associer sur certains projets. Le suivi de projets de développement sur le long terme pour des associations sportives rentre aussi dans ce cadre là. L'agent peut alors avoir un rôle de conseil dans le choix de certaines décisions importantes.

Chaque commune peut donc décider, pour un poste identique, de définir d'autres missions qu'elle juge utile pou le bon déroulement du mouvement sportif sur son territoire local.

Pour les éducateurs sportifs, nous pourrions appliquer la même démarche. Là aussi la comparaison se ferait entre 2 communes car les autres ne présentent pas d'éducateurs dans leur organigramme. Ces 2 communes sont d'ailleurs les mêmes que les 2 précédentes pour les chefs de service. Pour autant, il paraît peu pertinent d'effectuer cette comparaison car l'un des éducateurs est rattaché au fonctionnement de la piscine municipale et donc sa mission est spécifique aux seules activités aquatiques.

Dans le cas d'une commune sans piscine municipale, les missions de l'éducateur sportif peuvent donc être :

- Enseignement du sport dans les écoles primaires. Cette mission peut s'effectuer en complément ou en remplacement de l'enseignant.

- Participation à l'élaboration du projet pédagogique et des animations au sein de la structure. L'éducateur se doit donc d'être une force de proposition pour mettre en place, avec les autres acteurs concernés, le projet pédagogique de la ville.
- Veiller au respect des normes d'hygiène et de sécurité. Il s'assure donc que la législation en termes de pratique sportive est bien respectée.
- Appliquer et faire respecter le règlement intérieur. Cela concerne les installations sportives et les différents équipements.

La comparaison peut aussi être appliquée pour les agents techniques intervenant sur les installations sportives ou étant responsable de ces derniers. En premier lieu, nous allons parler des « **responsables des équipements et manifestations sportives »**. Les communes dans ce cas sont au nombre de 3.

Les points communs

Le contrôle et l'entretien des installations et matériels sportifs apparaît comme une mission principale de ces agents. Ils doivent donc repérer les éventuels dysfonctionnements et effectuer les travaux courants et de premières nécessités.

Le pilotage de l'équipe d'agents rentre aussi dans ces missions. Ces personnes doivent donc être en mesure de gérer leur équipe d'agents que ce soit dans la répartition des tâches ou encore dans la gestion de conflits ou problèmes divers.

Autre mission majeure de ces agents, le contrôle de la règlementation en matière de sécurité des équipements sportifs. Ils doivent donc s'assurer que les normes sécuritaires sont bien respectées dans les différentes installations et que tous les équipements sont conformes à l'utilisation qu'il est prévu d'en faire afin de garantir la sécurité des pratiquants.

La gestion des plannings d'utilisation des différentes installations rentre également dans ce cadre là. C'est donc à eux que revient la tâche de répartir les créneaux d'utilisation entre les différents utilisateurs de la commune.

Enfin, la gestion du budget et le suivi des dépenses fait partie des missions que doivent effectuer ces agents au quotidien. Cela comprend aussi le démarchage des entreprises qui interviennent pour des travaux spécifiques.

Les différences

Les seules vraies différences qui peuvent être présente sont que pour 2 d'entre eux les missions d'accueil du public ainsi que la sensibilisation des usagers au respect des règles d'utilisation de l'équipement se rajoutent à leurs fonctions. Cela résulte sans doute du fait qu'ils sont responsables de certains équipements précis tout en étant présents sur place. On peut donc imaginer que le second effectue ses missions dans un lieu détaché des installations sportives comme la mairie par exemple et n'est donc pas en contact direct avec les usagers, ceci expliquant l'absence de ces missions dans sa fiche de poste.

De plus, l'un des 3 agents doit aussi assurer le gardiennage des locaux et des actions ponctuelles de prévention. Concernant le gardiennage, on peut imaginer que cette personne habite sur place ou à proximité du complexe sportif afin d'être en mesure d'intervenir rapidement. Les actions de préventions quant à elles sont donc censées concerner les différents utilisateurs, c'est-à-dire des publics différents en fonction des pratiques effectuées.

Nous pouvons procéder à la même comparaison pour « **les agents de maintenance et d'entretiens des installations sportives »**.

Les points communs

La première fonction qui ressort des fiches de postes concerne les travaux de maintenance et de nettoyage des installations sportives.

Le contrôle de l'état de propreté des équipements complète la mission évoquée auparavant et les conduits à procéder ou non à de nouvelles interventions.

Ils doivent également effectuer le contrôle de l'approvisionnement en matériel et produit. C'est donc à eux que revient la responsabilité de gérer les stocks des produits d'entretiens ainsi que du matériel nécessaire aux différents travaux.

Les différences

Pour l'un des agents, la tenue du registre de sécurité se rajoute à ses missions. Il doit donc remplir un cahier d'émargement regroupant les différents problèmes recensés afin d'en faire état au responsable du service technique.

Les différences pour cette catégorie d'agents sont moins nombreuses car les missions sont des tâches communes qu'il est essentiel d'effectuer et ce, peu importe la taille ou la spécificité de la commune. C'est le type de gestion choisit par la municipalité qui aurait pu modifier ces missions dans le cas par exemple où l'entretien des installations se serait vu

confié à une entreprise extérieure. Mais ces missions restent donc relativement récurrentes d'une commune à une autre.

Suite à l'observation de ces communes, ce sont ainsi 3 profils d'organisation qui émergent et qui se démarquent par les choix effectués.

Le premier profil concerne des communes orientant principalement l'action de ses agents vers des missions techniques. L'entretien des installations ainsi que le suivi des travaux apparaissent alors comme les missions premières confiées à ce service. Les agents sont au nombre de 3 ou 4 dans ces services. Les relations hiérarchiques sont peu nombreuses, seul un « responsable des équipements sportifs » chapote l'équipe d'agents. On peut donc considérer que ce profil tend plus vers l'entretien du patrimoine sportif de la commune.

Le second profil, présent sur une seule commune ayant répondu, présente un fonctionnement plus basique. En effet, un seul agent est chargé de coordonner le sport sur sa commune. Il apparaît alors comme « l'homme à tout faire ». Pour autant, du fait qu'il soit seul dans le service sport, certaines missions semblent délaissées comme c'est le cas par exemple pour l'animation sportive. Ce profil bien que peu développé remplit toutefois un certains nombre de missions et c'est un profil qui semble ressembler à la mise en route d'un personnel uniquement dédié au sport et dont l'organisation serait susceptible d'évoluer dans le futur.

Le dernier profil correspond à un celui d'un service des sports varié. Il présente en effet 3 fonctions différentes qui sont celles de l'animation, encadrée par un animateur, la fonction technique, effectuée par des agents techniques et la fonction administrative assurée par le chef de service. Là aussi, peu de relations hiérarchiques, seul le chef de service gère son équipe d'employés. C'est le profil qui apparaît donc comme le plus complet des 3 et qui permet au regard des moyens disponibles de proposer une politique sportive complète abordant les différents thèmes inhérent au monde sportif.

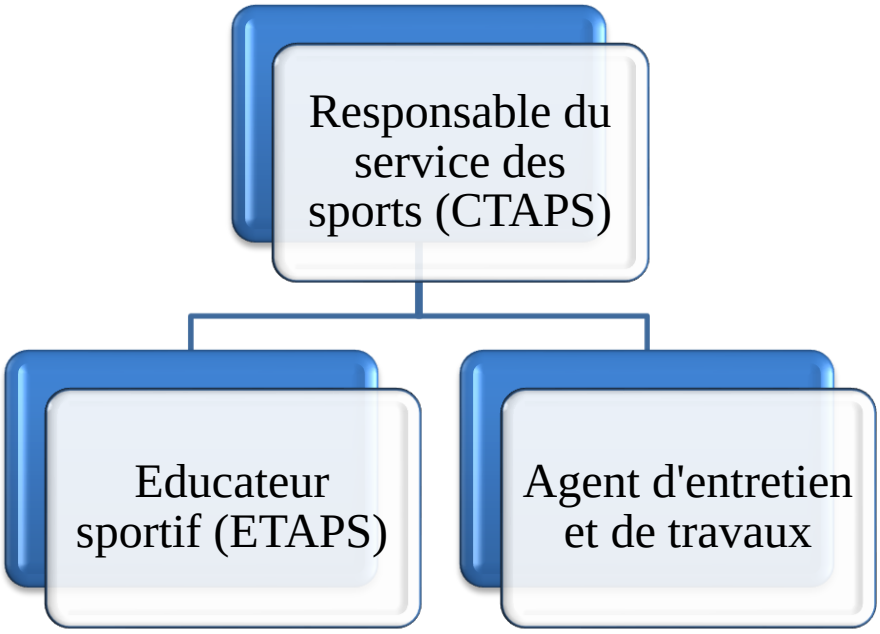
La comparaison de ces différentes communes nous a donc permis de mettre en évidence des similitudes dans les postes occupés par les agents territoriaux dans le domaine du sport mais aussi des divergences dans certains choix effectués par les municipalités notamment en termes d'organisation. A partir de ces observations ainsi que des apports de la littérature évoqués au début de ce chapitre, nous pouvons tenter d'établir un profil type

d'organisation et de missions pour un service des sports d'une commune comprise entre 10 000 et 14 000 habitants. Pour cela, nous allons devoir nous baser sur un certains nombre de critères qui permettent de définir l'organisation d'un service. Ces critères sont :

- Le nombre de personnes dédiées au service
- L'organisation hiérarchique entre les agents
- Les missions types des agents du service
- Le type d'organisation retenue

Concernant le nombre de personnes dédiées au service, il n'est pas nécessairement représentatif dans tous les services de l'ensemble des personnes impliquées dans le domaine sportif. En effet, les personnels techniques peuvent, comme nous l'avons vu précédemment, être affilié au service technique et intervenir dès que besoin sur les installations sportives. Pour autant, en se basant sur ce que nous avons pu observer dans cette partie du mémoire nous pouvons émettre l'hypothèse que pour une commune de cet ordre là le nombre de personnes affiliées au service des sports serait de 3. Ces 3 personnes permettent de remplir les 3 fonctions attribuées au service des sports. Il y aurait donc un responsable de service, idéalement Conseiller Territorial des Activités Physiques et Sportives (CTAPS). Un Educateur Territorial des Activités Physiques et Sportives (ETAPS) serait aussi présent sur ce service type. Enfin, une personne en charge du suivi et de l'entretien des différentes installations présentes.

Pour ce qui est de l'organisation hiérarchique, celle-ci est, dans le cas d'un fonctionnement type, réduite au minimum, à savoir un responsable de service qui a pour mission de gérer la coordination des différents employés. Ces employés sont donc sur un même niveau et il n'y a pas de distinction faite entre ces derniers sur le plan hiérarchique. Seul le responsable du service se situe « au dessus ». Pour autant, cela ne signifie pas que ces agents ne peuvent être à des grades différents de la fonction territoriale. En effet, dans le cas de l'ETAPS, ce dernier est qualifié du grade B tandis que pour l'agent technique il est bien souvent de grade C. Pour illustrer ces propos nous pouvons nous appuyer sur un schéma :



On constate donc bien que l'éducateur sportif et l'agent technique sont placés sous la responsabilité du responsable du service.

Nous pouvons également lister des missions types pour ces agents, sans pour autant que cette liste soit exhaustive. Ces missions sont donc les missions principales qui pourraient théoriquement êtres attendus pour ces personnes. Pour le responsable du service, les activités pour lesquelles il peut être confronté quotidiennement sont :

- Gestion administrative et technique des activités et des installations
- Gestion financière du secteur sportif
- Coordination des manifestations sportives
- Gestion du personnel rattaché au service

Pour l'éducateur sportif elles peuvent être :

- Enseignement du sport dans les écoles primaires ou interventions dans les associations sportives
- Participation à l'élaboration du projet pédagogique
- Participation aux animations événementielles

Enfin, pour l'agent d'entretien et de travaux ses missions sont :

- Nettoyage et entretien des différentes installations sportives
- Réalisations des travaux courants
- Suivi des travaux et des besoins

Concernant l'organisation retenue, il semble plus difficile de proposer un profil type. En effet, chaque commune organise son service en fonction de ses moyens à disposition. Pour autant, nous pouvons proposer une organisation de type fonctionnel dans laquelle chaque agent cité ci-dessus aurait la responsabilité de l'une des fonctions. Elles seraient donc administrative, technique et d'animation. L'organisation matricielle me semble en effet peu adaptée à cette échelle de taille de commune.

Le choix de la politique sportive va donc se faire en fonction des moyens dont dispose le service. L'inverse nécessiterait donc d'adapter les moyens à la politique sportive mais cela engendrerait des dépenses supplémentaires dans le cas d'une politique sportive ambitieuse.

VI. Méthodologie

A. Les points à étudier

L'étude de l'organisation d'un service des sports requiert de se focaliser sur certains points qui font de ce service ses spécificités de fonctionnement. Ainsi, au cours de cette partie nous allons nous intéresser à décrire ces parties et expliquer les choix méthodologiques retenus pour les étudier. La méthodologie constitue en effet une part importante de la recherche effectuée et permet d'obtenir, selon les choix faits, des résultats plus ou moins pertinents. Il est donc important d'y accorder une certaine attention afin de présenter des résultats cohérents.

Les points retenus qui seront développés dans la partie suivante d'analyse des données sont donc :

- La perception de la politique sportive par les acteurs associatifs
- Les relations entre les différents acteurs
- La perception du rôle de l'Office des sports
- Les interventions de la Mairie
- Le partage des missions entre l'Office des sports et la Mairie

Ces points constituent la base des interrogations auxquelles je souhaite tenter d'apporter des éléments de réponse. Ils se basent sur les premiers éléments qui ont pu

m'interpeller lors du début de stage et de la découverte du fonctionnement du sport sur la commune du Relecq-Kerhuon.

B. Méthode utilisée

Afin de questionner ces points nous nous baserons sur des entretiens dits « semi-directifs ». Ces entretiens permettent de questionner des thèmes particuliers sans pour autant avoir à se focaliser sur un ordre précis dans l'enchaînement des questions.

Pour tenter de définir le profil type d'une organisation d'un service des sports pour une commune de cet ordre de taille je me suis appuyé sur les fiches de postes et les organigrammes de 5 communes Bretonnes qui ont accepté de répondre à ma demande d'informations et de documents.

C. Choix de l'échantillon

Afin d'obtenir des informations pertinentes quant aux ressentis des acteurs du monde sportif sur la commune, il était important de cibler des associations variées que ce soit en termes de pratique, de taille ainsi que de finalité. Cependant, toutes ne pouvaient être contactées au regard du nombre d'associations présentes. Il a donc fallu effectuer un choix entre ces dernières. Le choix a donc était effectué en concertation avec mon tuteur de stage grâce à nos connaissances mutuelles sur ces associations. Nous avons donc sélectionné dans la liste des associations un premier échantillon de 11 associations allant d'associations sportives unisports aux associations multisports, en passant par une association sportive de collège. Pour autant, après avoir récolté les renseignements pour prendre contact avec ces dernières, il est apparu que certaines étaient difficilement joignables. Après la prise de contact et les relances effectuées il a donc, dans certains cas, été nécessaire de s'orienter vers d'autres associations. Une nouvelle concertation avec mon tuteur de stage a simplement permis de déterminer les associations à contacter.

D. Les outils

1. Guide d'entretien

Il constitue l'outil premier sur lequel j'ai basé ma récolte de données. Il structure en effet les questions qui ont été posées durant les entretiens avec les dirigeants associatifs ainsi qu'avec le personnel de Mairie. Son rôle est donc de répertorier les thèmes ou les questions qui seront posées afin de cibler les points d'interrogation que l'on souhaite éclaircir. Ayant déjà pu faire l'expérience l'année passée lors du précédent stage de la construction d'un guide d'entretien, je me sentais plus à l'aise cette année pour le réaliser. Cependant, afin de vérifier les points questionnés ainsi que la formulation de certaines questions, j'ai tout de même fait vérifier les différents guides d'entretiens auprès de mon tuteur de stage. Après validation j'ai donc pu réaliser les entretiens.

Pour ce guide d'entretien, j'ai volontairement fait le choix de formuler les questions que j'allais poser afin qu'en cas de besoin je puisse me rattacher à cette formulation et surtout ne pas oublier de questions particulières. Il est en effet nécessaire d'avoir une certaine expérience pour conduire des entretiens naturellement sans avoir continuellement besoin de se rattacher à son guide d'entretien. Mon guide d'entretien se situe donc entre un guide d'entretien directif et semi-directif. La formulation précise des questions ne jouant là qu'un rôle sécuritaire et n'étant en aucun cas figée. Ainsi, lors des entretiens toutes les questions n'étaient pas forcement abordées de la même façon en fonction des réponses des personnes et du détail des informations qu'elles me transmettaient. C'est seulement en cas de doutes de ma part sur la question suivante que je me référais aux questions écrites.

Ce guide d'entretien était donc basé sur différents thèmes incluant les points retenus à étudier. Ces thèmes étaient ensuite divisés en différentes questions. Plutôt que de lister les différentes questions[22] ici, nous allons présenter les thèmes questionnés. Ces thèmes sont donc :

Présentation succincte de l'association : Permet de situer le contexte de l'association, son histoire ainsi que ses évolutions récentes ou antérieures.

[22] Voir annexe page 100

Perception de la politique sportive en termes de forces et de faiblesses : Permet de prendre en considération la vision qu'ont les dirigeants associatifs de la politique sportive mise en place par la municipalité.

Les relations Mairie, Office des sports, associations : Permet d'interroger les relations entre les différents acteurs du sport sur la commune qui sont la base d'un travail en coopération pour le développement du sport.
Les difficultés rencontrées au cours des saisons sportives : Permet de se rendre compte des problèmes éventuels que peuvent rencontrer au quotidien les associations sportives.

Aides apportées pour y répondre : Permet de constater les actions mises en place ou non par la commune pour aider les associations à résoudre leurs éventuels problèmes.

Manques actuels en termes d'organisation, de communication et d'information en lien avec le sport : Permet de prendre en considération les remarques formulées par les dirigeants associatifs concernant des lacunes organisationnelles ou dans d'autres domaines.

Evolutions souhaitées concernant la coordination du sport sur la commune : Permet d'identifier les requêtes et souhaits formulés par les associations.

Ces thèmes présentaient donc chacun plusieurs questions permettant d'interroger les points à étudier retenus.

2. Choix du mode de passage des entretiens

Le choix du mode de passage des entretiens fait partie des éléments essentiels de la méthodologie retenue. En effet, ceux-ci peuvent être effectués de visu avec l'interlocuteur, ils peuvent également se faire par divers moyens de communications (téléphone, visio conférence…) ou par le passage d'un questionnaire écrit. Le choix retenu ici est celui des entretiens effectués de visu. En effet, en tant que personne effectuant ces entretiens je trouvais plus pertinent d'aller directement à la rencontre des personnes contactées. En plus de l'aspect convivial que peuvent avoir ces échanges par rapport à une conversation téléphonique par exemple, ils permettent d'expliquer plus facilement la démarche et l'objet de la rencontre. Lors de la prise de contact il est parfois difficile d'expliquer en détail notre

action et il est donc important, à mon sens, de pouvoir le préciser dès le début de la rencontre avec la ou les personnes.

Un des facteurs importants lors de la réalisation d'entretiens est le lieu où va se dérouler ce dernier. Tout d'abord, pour faciliter l'enregistrement de l'entretien il est préférable de choisir un lieu silencieux ou du moins isolé des nuisances sonores extérieures. Aussi, les entretiens n'étant pas nécessairement quelque chose d'habituel pour les personnes rencontrées, le choix d'un lieu où ils se sentent à l'aise peut favoriser l'échange et la facilité à délivrer les informations. C'est pourquoi, ici, le choix du lieu de rencontre à été laissé libre aux personnes contactées afin qu'elles puissent si elles le désirent se trouver dans un lieu connu et qu'elles ont l'habitude d'occuper. Selon le lieu, les discours des personnes peuvent en effet changer selon l'état de confiance dans lequel ils sont et ainsi omettre de spécifier certaines informations qui pourraient toutefois être importantes pour l'étude effectuée. C'est ce que spécifie dans leur étude (à compléter à partir du mémoire M1).

3. Entretiens complémentaires

Afin de mieux comprendre l'organisation du sport sur la commune ainsi que les missions que pouvaient remplir d'autres services de la municipalité en lien avec le sport, je me suis appuyé sur des entretiens complémentaires auprès du service technique et du service jeunesse de la ville. Ces entretiens ont été réalisés au début de ce stage et étaient basés sur un guide d'entretien listant les questions que je me posais. J'ai donc pu questionner les différents thèmes qui m'intéressaient. Ces entretiens se situaient donc entre des entretiens dits « directifs » et « semi-directifs », compte tenu que certaines questions étaient posées telles que je les avais prévues alors que d'autres provenaient du questionnement d'un thème plus global. Ce sont donc des entretiens que l'on pourrait qualifier d'exploratoire car ils m'ont permis de situer des thèmes ou des problèmes qui pouvaient êtres intéressants de questionner par la suite auprès des acteurs du monde sportif.

4. Catégorisation des entretiens

D'après les différents enseignements de méthodologie dont nous avons pu prendre part au cours de ce cursus de master, que ce soit en première ou deuxième année, nous avons donc pu constater que les entretiens se catégorise différemment selon 3 critères qui sont le

type d'interrogation, le support utilisé et les productions enregistrées. En ce qui concerne le type d'interrogation nous sommes donc dans le cas d'entretiens semi-directifs comme cela a été précisé auparavant.

En guise de support, seul le guide d'entretien à été utilisé lors des rencontres. Je n'avais, en effet, pas jugé nécessaire de m'appuyer sur d'autres supports pour conduire ces entretiens.

Pour ce qui concerne les productions enregistrées, tous les entretiens ont été enregistrés sur un magnétophone afin de permettre une réécoute et une analyse a posteriori. Cela permet également de se concentrer au moment de l'entretien sur les propos des personnes plutôt que sur la prise de note. Ainsi, les relances éventuelles sont plus aisées car seules les questions que l'on va poser nous préoccupent.

E. La position du chercheur

1. Les difficultés rencontrées

Ce stage m'amenant à être en contact avec des dirigeants associatifs bénévoles, la prise de contact n'est pas forcement aisée. En effet, Ces personnes bénévoles n'ont pas nécessairement beaucoup de temps libre pour répondre aux différentes demandes, ni pour trouver un créneau horaire pour un entretien. L'obtention d'un rendez-vous est donc parfois difficile. L'investissement de ces personnes les conduit donc à ne pas avoir beaucoup de temps libre en dehors de leur emploi et de leur activité de bénévole. Cela constitue donc la difficulté majeure que l'on peut rencontrer lorsque l'on cherche à s'entretenir avec des bénévoles associatifs.

Aussi, dans le même ordre d'idée, je regrette de ne pas avoir pu croiser plus souvent l'élu aux sports de la commune. Les élections municipales ainsi que son emploi du temps chargé de part ses occupations professionnelles ne nous ont pas permis de nous croiser régulièrement, ce qui aurait pu apporter un plus aux idées développées dans ce mémoire.

VII. Analyse des résultats et observations

A. Les entretiens avec les dirigeants associatifs

Après avoir expliqué les choix méthodologiques retenus pour récolter des données, nous allons pouvoir analyser ces dernières. Pour cela, nous nous baserons donc sur les points à étudier qui ont été précisés dans la partie méthodologie précédant cette partie. Pour rappel, ces points sont :

- Perception de la politique sportive par les acteurs associatifs
- Les relations entre les différents acteurs
- La perception du rôle de l'Office des sports
- Les interventions de la Mairie
- Le partage des missions entre l'Office des sports et la Mairie

1. Une perception floue de la politique sportive de la commune

Lors du questionnement à propos de la politique sportive de la ville, plusieurs des répondants n'ont pas semblé être réellement au courant de ce qu'a défini la municipalité en termes d'actions en faveur de sa politique sportive. En effet, quand on évoque la politique sportive, ce qui revient assez vite dans les mots des personnes interrogées concerne l'Office des sports. Il semble qu'il y ait donc un amalgame entre les choix effectués par la Mairie et les actions que peut proposer l'Office des sports. En effet, comme nous avons pu le mentionner dans les parties précédentes, l'Office des sports et la Mairie sont deux entités distinctes pouvant chacune prendre des orientations différentes, bien que des actions soient menées régulièrement en commun. Les personnes interrogées ne sont donc pas totalement informés des différences qu'il y a entre ces deux acteurs du sport et des orientations définies pour la politique sportive de la commune.

En effet, la politique sportive de la commune comporte plusieurs axes majeurs qui ont été précisés dans la première partie de ce mémoire[23]. Pour autant, au regard des réponses données par les personnes interrogées, peu de ces points sont mentionnés et semblent interpeller ces dirigeants associatifs. Il peut donc s'agir soit d'un manque de communication

[23] Voir page 11

sur les actions mises en place en faveur de ces thèmes, soit d'un manque d'efficacité de ces actions pour que les associations les ressentent comme des orientations de la politique sportive.

Cependant, dans les questions suivantes j'abordais, leurs avis sur les forces et les faiblesses de cette politique sportive du Relecq-Kerhuon. Etant donné que tous n'avaient pas un avis bien tranché sur ce qu'était réellement la politique sportive de la commune, il n'était pas forcément évident d'obtenir des réponses toutes aussi pertinentes les unes que les autres. Il y a toutefois eu des réponses qui rentrent dans le cadre de ce que met en place la commune. Ainsi, ce que les personnes interrogées perçoivent comme une force est avant tout le nombre d'infrastructures disponibles sur la commune ainsi que leur gratuité d'accès. Les différentes infrastructures présentées dans la 1ère partie de ce mémoire sont donc un atout selon ces personnes qui les utilisent quotidiennement. Un des présidents rencontrés précise tout de même que bien qu'elles soient nombreuses, certaines des installations sont vieillissantes et ne proposent donc pas toutes un environnement de pratique idéal.

Toujours dans les forces de la politique mise en place, l'une des associations apprécie le fait qu'il n'y ait pas de distinction entre les grosses et les petites associations de la commune. L'égalité de traitement est donc pour eux un « plus », qui permet que le développement du sport se fasse de manière équilibrée.

Dans un autre registre, l'aide logistique apportée par les agents techniques municipaux ainsi que le matériel mis à disposition pour les manifestations sportives semble plaire à un président d'association qui d'ailleurs ne perçoit aucune faiblesse, ni points négatifs.

Le libre accès de certaines installations au public apparaît lui aussi comme une marque de la volonté de la municipalité de mettre à la disposition des habitants un certain nombre d'infrastructures et donc de faciliter l'accès à la pratique sportive auto-organisée.

Les faiblesses évoquées par ces dirigeants associatifs sont aussi à prendre en compte. En commençant par les installations dont le nombre fait partie des forces, l'entretien de ces dernières rentre quant à lui dans les faiblesses évoquées. En effet, il est reproché un manque de suivi au niveau du nettoyage des gymnases ainsi que d'un délai assez long entre le signalement d'un problème et la correction de ce dernier par d'éventuels travaux. En effet, la

propreté des locaux semble parfois laisser à désirer alors qu'une entreprise de nettoyage est censée l'effectuer. Ainsi, deux des associations remettent en cause le suivi des travaux et regrettent qu'il ne soit pas plus poussé. L'un des présidents se demande même si toutes les remarques inscrites sur le cahier d'émargement sont bien prises en compte. En effet, il constate que de petits travaux (parfois réellement gênants au quotidien) ne sont pas réalisés rapidement et doivent faire l'objet de plusieurs relances pour être effectués.

Un autre point qui est évoqué est le manque de sécurisation des gymnases car de nombreuses intrusions sont à déplorer, entraînant parfois des dégradations plus ou moins importantes. Bien qu'elles ne soient pas toutes accompagnées de dégradations, ces intrusions à répétitions peuvent paraître démoralisantes pour certains dirigeants associatifs qui ne savent plus réellement quoi faire face à de tels actes. L'aide de la Mairie dans ce domaine semble alors indispensable pour résoudre ce problème récurrent depuis quelques années.

D'autres ressentis de faiblesses sont évoqués notamment par un des présidents rencontrés. Pour lui, certains projets ne lui semblent pas totalement cohérents au regard du public à qui ils s'adressent. Il évoque notamment le projet de terrain de foot synthétique qui, pour lui, s'adresse à un public restreint que sont les licenciés du club de foot par rapport à l'ensemble des licenciés de la commune. Le rapport budget/public visé lui semble donc incohérent et il préférerait un équipement destiné à un plus grand nombre de pratiquants, tel qu'un gymnase multisports.

Enfin, le dernier point qu'il trouve incohérent dans la politique sportive de la commune concerne les subventions exceptionnelles qui peuvent êtres accordées pour certains clubs dans le cas où ces derniers accèderaient à la Coupe de France de leur discipline. Bien qu'il ne remette pas en cause cette action, il regrette toutefois que les clubs évoluant en Championnat de France tout au long de l'année soient quant eux délaissés de ces subventions.
Globalement, les dirigeants semble satisfaits et l'un des présidents précise même « on n'a pas à se plaindre sur la commune ».

Les personnes interrogées ont donc des opinions qui se rejoignent, notamment concernant les infrastructures présentes sur la commune ou le manque de suivi de l'entretien de ces dernières. Certains des dirigeants rencontrés ont détaillé des points qu'ils trouvent

incohérents ou qu'ils considèrent comme une faiblesse de ce qui est mis en place par la Mairie. A l'inverse, d'autres ne semblent pas avoir grand chose à reprocher ni à signaler. Cela est peut-être du au fait qu'ils ont peu de demandes à formuler auprès de la Mairie et que, par conséquent, les possibilités d'erreurs ou de problèmes sont moins nombreuses. Cela peut également provenir du fait que la politique sportive de la commune semble peu connue des associations, et il leur est donc difficile d'émettre un avis sur ces actions en faveur du sport.

La perception globale de la politique sportive reste donc relativement floue pour ces personnes, qui ne semblent pas réellement au courant des choix effectués par la municipalité et en arrivent à confondre l'Office des sports et la Mairie. Cela montre donc qu'il y a un manque de visibilité des actions mises en place par la Mairie ou alors que certaines associations ne se sentent pas concernées par celles-ci. Les points positifs évoqués montrent tout de même que ces associations sont conscientes que des choses sont organisées et proposées pour développer le sport sur la commune, bien que cela puisse leur paraître insuffisant dans certains domaines d'intervention.

2. Des relations hétérogènes entre les différents acteurs

L'aspect relationnel entre les différents acteurs impliqués dans le mouvement sportif de la commune me semblait être un point important à questionner auprès des dirigeants associatifs. Il constitue en effet la base de travail commune nécessaire aux différentes collaborations auxquelles peuvent être amenés à participer les associations sportives, la Mairie ainsi que l'Office des sports. Là encore, nous retrouvons des disparités dans ce que rapportent les dirigeants concernant ces relations.

Pour ce qui est des relations qu'ils entretiennent avec la Mairie, elles semblent globalement bonnes pour l'ensemble des associations rencontrées. En effet, leurs responsables ne disent pas avoir de soucis particuliers à ce sujet. Certaines ressentent une écoute positive à leurs projets, bien que l'ensemble de leurs demandes ne soient pas réalisées.

D'ailleurs, lorsque l'on parle d'écoute, quelques associations ont bien compris que certaines personnes étaient plus à même de répondre rapidement à leurs demandes. Par conséquent, ces associations contactent directement les personnes concernées plutôt que de

suivre le chemin traditionnel des différentes demandes, à savoir en écrivant un courrier au Maire.
Les relations avec les élus semblent, elles aussi, satisfaisantes et cordiales pour l'ensemble des associations interrogées.

Les relations avec la municipalité sont donc bonnes et se sont même améliorées pour l'une des associations depuis quelques temps. La prise de conscience de la part de ce club que la Mairie est là pour les aider et appuyer leurs demandes semblent être à l'origine de ces améliorations. Il est alors plus facile pour la Mairie d'engager des actions lorsque les relations sont basés sur des échanges positifs. Cela devient tout de suite plus constructif pour l'ensemble des acteurs.

Concernant les relations avec l'Office des sports, certains avis sont plus partagés que pour les relations avec la Mairie. En effet, l'Office des sports ne semble pas faire l'unanimité auprès de toutes les associations rencontrées. Si, pour certains, les relations apparaissent comme relativement cordiales voir même excellentes pour d'autres, il ne s'agit pas là d'une généralité. Cette bonne entente pour une partie des associations résulte sans doute du fait que les personnes interrogées disent les connaître depuis longtemps. Avec le temps, ils ont donc sûrement appris à connaître son fonctionnement. La participation des associations aux différentes réunions proposées par l'Office des sports permet également d'entretenir ces relations et de discuter des éventuels problèmes afin d'éviter les situations conflictuelles.

Pour autant, et bien que les deux paramètres évoqués ci-dessus soient aussi valables pour d'autres associations, ces dernières n'ont pas nécessairement le même point de vue sur l'Office des sports. L'un des présidents semble en effet en opposition avec la politique de l'Office des sports ; ce qui rend les relations avec ses membres du bureau compliquées. Hormis les problèmes liés au club ainsi qu'à l'utilisation de certaines installations, il semble qu'il s'agisse avant tout d'un problème de personne ne s'appréciant que très peu. Dans cette configuration, il paraît difficile d'avoir des échanges constructifs et chaque réunion proposée par l'Office des sports devient alors tendue. Il arrive donc que les relations soient « compliquées » entre une association sportive et l'Office des sports et cela même si les deux se connaissent depuis longtemps et que l'association participe aux réunions.

Enfin, certaines associations ont peu de relations avec l'Office des sports, étant donné qu'elles n'ont quasiment aucune demande à lui formuler. Les échanges sont donc réduits au strict minimum soit en début de saison ou pour le forum des associations par exemple.

Les relations entre les différents acteurs du sport sur la commune ne semblent donc pas identiques en fonction de l'interlocuteur auquel sera confrontée l'association. Si l'on a pu voir que certaines associations avaient des relations relativement bonnes avec les deux interlocuteurs, cela semble plus compliqué pour d'autres. Ces différences sont essentiellement valables pour les relations avec l'Office des sports, les idées qu'ils défendent ou les méthodes utilisées ne semblent pas convenir à tout le monde. Des soucis de relations personnelles peuvent aussi nuire aux différents échanges. Ces échanges constituent pourtant un élément essentiel et quasi quotidien dans la vie d'un club, ce qui peut être nuisible à d'éventuels projets sportifs voulant être mis en place par une association.

3. La perception du rôle de l'Office des sports

L'Office des sports du Relecq-Kerhuon effectue différentes missions sur la commune. Cependant, toutes les associations ne perçoivent pas nécessairement de la même façon la pertinence de ces actions ou la qualité qu'elles peuvent avoir. En effet, chaque association, du fait qu'elle se sente concernée ou non, qu'elle soit impliquée dans le projet ou non, se fait une opinion sur les actions mise en place.

Plusieurs associations perçoivent ainsi l'Office des sports comme un relais d'informations entre les associations et la Mairie. Lorsqu'elles ont besoin de communiquer, certaines choisissent d'informer les deux interlocuteurs, tandis que d'autres laisse l'Office des sports relayer les informations. L'un des rôles de l'Office des sports, selon ces associations, est donc de servir de relais d'information.

Comme le précise un des présidents, « l'Office des sports n'est pas là que pour distribuer les subventions, contrairement à ce que peuvent penser certaines personnes ». Cette remarque semble faire référence à un certain nombre de personnes issues d'associations sportives qui n'associent les actions de l'Office des sports qu'avec l'attribution des subventions. Ce n'est donc pas le cas de ce président ainsi que d'autres associations qui ont donc conscience que le rôle de l'Office des sports ne s'arrête pas qu'à cela. Ce président mentionne ainsi l'intervention de l'Office des sports avec les écoles. Il faut toutefois nuancer cette

intervention, car elle n'a lieu qu'une fois par an et n'est pas toujours reconduite d'une année sur l'autre en fonction des autres projets en cours. Cela n'enlève rien à la volonté de l'Office des sports d'associer les écoles dans ses projets de développement, qui semble être une démarche intéressante.

L'un des autres présidents souhaiterait quant à lui que l'Office des sports soit « une collecte d'information et une force de proposition ». Cela fait en effet partie des missions qui sont attendues théoriquement pour un Office des sports. Celui du Relecq-Kerhuon y répond en proposant son Plan Sportif Local (PSL) régulièrement. D'ailleurs, il regrette que la politique sportive ressemble trop à ce PSL et estime que la commune se met trop en retrait par rapport à l'Office des sports. Il préférerait donc que la séparation entre les deux acteurs soit plus marquée et que la Mairie assume plus largement son rôle de décisionnaire. La place de l'Office des sports dans les décisions devrait donc être légèrement revue selon ce président.

Les personnes rencontrées perçoivent donc les missions de l'Office des sports différemment et surtout ne semble pas toutes d'accord sur la pertinence de toutes ses missions. L'attribution des subventions, ainsi que la répartition des créneaux d'utilisation des équipements, ont ainsi été évoquées.

4. Les interventions de la Mairie

Suite au recueil de ces informations concernant l'Office des sports, il me semble important d'évoquer également le ressenti de ces dirigeants à propos des différentes interventions que peut être amené à effectuer la Mairie. Ces interventions se font bien souvent dans le cadre d'un problème rencontré par un des clubs et auquel la Mairie tente de répondre ou non par différents moyens. En termes de problèmes, on peut notamment citer le nettoyage des installations sportives ainsi que l'entretien courant de certains petits travaux. Les clubs ne précisent pas toutes les actions que met en place la Mairie, et l'un des présidents mentionne même qu'ils n'ont pas l'impression, au sein de leur club, que la Mairie les aide pour répondre à leurs problèmes. Cependant, étant donné qu'ils sont plusieurs à mentionner ce problème comme quelque chose de récurrent on peut émettre l'hypothèse que ce n'est pas nouveau et que donc peu d'actions ont été entreprises pour le résoudre. Le fait qu'ils soient

plusieurs à le souligner montre donc qu'il existe un réel manque à ce sujet et qu'un suivi plus approfondi de l'entretien serait le bienvenu pour plusieurs associations.

Les dégradations semblent être également un problème auxquels peuvent êtres régulièrement confrontées les associations au travers des infrastructures qu'elles utilisent. D'après les propos des dirigeants ainsi que ceux que j'ai pu recueillir auprès du chef du service technique, la municipalité serait en train de réfléchir à une solution pour sécuriser plus efficacement les installations et limiter au maximum des dégradations supplémentaires ainsi que les intrusions qui peuvent poser des problèmes de responsabilité en cas d'accidents. Là encore, les actions ne sont pas effectives, mais le fait qu'elles fassent l'objet de réflexion montre qu'elles pourraient le devenir prochainement.

Enfin, l'un des clubs regrette les problèmes de créneaux de salles auxquels lui et d'autres sont confrontés régulièrement, notamment dans le cas où certaines compétitions ne s'effectuent que ponctuellement. Le projet de couverture des terrains de tennis extérieurs pourrait en partie palier à ce problème, en libérant ainsi les créneaux utilisés par le club de tennis sur les gymnases multisports de la commune. Les créneaux de salles seraient alors plus nombreux pour les autres associations.

Les aides logistiques font également partie des interventions appréciées par les associations rencontrées. En effet, lors des différentes manifestations occasionnelles mises en place par les clubs, les agents du service technique interviennent régulièrement pour fournir le matériel nécessaire au bon déroulement de l'événement.

Les aides apportées par la Mairie pour les différents problèmes sont donc essentiellement d'ordre matériel et logistique. Toutefois, certains problèmes semblent récurrents, malgré les remarques que peuvent formuler les clubs au travers du cahier d'émargement par exemple.

5. Le partage des missions entre l'Office des sports et la Mairie

L'existence actuelle d'un Office des sports sur la commune et l'absence d'un service des sports au sein de la Mairie conduit ces deux acteurs à se partager certaines missions.

On peut alors se demander comment les clubs perçoivent ce partage, si toutefois elles en perçoivent un, ainsi que comment certaines souhaiteraient les voir évoluer. Sur ce point, il n'a pas été évident de trouver des réponses précises émanant directement du discours des dirigeants car comme il a été montré dans le premier point (« une perception floue de la politique sportive ») de cette partie, les actions de la Mairie en faveur du sport ne semblent pas réellement connues. De plus, l'amalgame entre ce que fait l'Office de sports et ce que fait la Mairie semble assez prononcé. Du coup, le ressenti du partage des missions n'est pas quelque chose qui est réellement présent dans ces discours. Pour autant, certains propos montrent que ce partage n'est pas nécessairement bien perçu sur tous les points. C'est le cas notamment de la répartition des créneaux de salles qui est pour partie gérée par la Mairie et pour la partie « associations », gérée par l'Office des sports. Cette gestion en deux lieux différents peut parfois compliquer les échanges et les associations ne savent pas toujours qui est l'interlocuteur à contacter. Elles peuvent se sentir perdues dans les démarches de communication au sujet de l'occupation des salles. Jusqu'alors, les chevauchements de créneaux suite à des modifications occasionnelles d'emplois du temps sont restés anecdotiques, mais il se pourrait que des problèmes plus importants voient le jour, notamment en termes de responsabilité.

B. Synthèse personnelle

Après avoir analysé et interprété les propos des différents dirigeants d'associations sportives rencontrées, je peux aussi formuler mon avis personnel sur les points étudiés.
Tout d'abord, à propos de la « perception de la politique sportive par les dirigeants associatifs », le fait que ces derniers ne puissent parler clairement des choix opérés par la municipalité m'amène à me questionner sur le manque de communication qui semble avoir lieu sur ce point. En effet, l'amalgame qui est fait entre les actions de l'Office des sports et ceux de la Mairie illustre bien ces propos. Cela me semble en effet incohérent par rapport à une volonté de développement du sport qui pourrait être proposée. Ces deux acteurs sont en effet indépendants l'un de l'autre, bien que l'Office des sports perçoivent une subvention au

même titre que les autres associations sportives, et donc leurs missions ne devraient pas être confondues, comme ce peut être le cas. A mon sens, ce manque de communication peut éventuellement être un facteur qui peut aggraver des relations parfois déjà tendues. De plus, on peut penser que les actions de la Mairie sont insuffisantes ou pas assez visibles pour que les associations prennent conscience qu'elle met des choses en place pour le développement du sport.

La délégation de certaines missions à l'Office des sports conduit peut-être également à cette mauvaise interprétation. Par exemple, en ce qui concerne les subventions, comme nous avons pu le voir, c'est l'Office des sports qui est chargé d'assurer la répartition des fonds, qui sont eux délivrés par la Mairie selon des critères qu'elle a jugé bon d'instaurer pour une meilleure équité. Ce sont, à mon avis, ces situations ambigües qui conduisent à ces approximations dans les propos de certains dirigeants associatifs. Il est alors difficile de les remettre en cause sur ce point car ils témoignent uniquement de leurs impressions et le peu d'informations transmises ne les aident pas à mieux comprendre le fonctionnement réel.

Ensuite, à propos des relations entre les trois acteurs majeurs que sont la Mairie, les associations et l'Office des sports, elles paraissent bonnes au premier abord et selon leur propos. Toutefois, on peut ressentir chez certains un léger agacement quant à la non réalisation de certaines sollicitations auprès de la Mairie et pouvant être qualifiées d'urgentes. En effet, si tous ressentent une écoute attentive à leur projet ou à leur attentes, j'ai pu ressentir une volonté importante que les demandes soient traitées avec plus de priorité.

Pour ce qui est de l'Office des sports, je pense que le fait que ce dernier organise plus régulièrement des réunions et semble donc plus à l'écoute favorise les relations avec les associations. Hormis les problèmes personnels qui peuvent exister entre associations et membre de l'Office des sports, ces relations en général semblent relativement cordiales.

Le sentiment d'écoute paraît donc être un paramètre important pour les associations dans la qualité des relations qu'elles entretiennent avec la Mairie ou avec l'Office des sports.

La perception du rôle de l'Office des sports semble aussi être un point un peu flou dans les propos des dirigeants associatifs, bien que cela soit moins prononcé que pour la politique sportive de la commune. Certaines missions sont en effet bien identifiées comme étant initiées par l'Office des sports. Pour autant, le rôle premier de l'Office des sports n'est

pas réellement identifié en tant que tel, et on ressent dans certains propos que ces personnes souhaiteraient que ce rôle soit plus développé. Comme le précisait un ancien président de l'Office des sports du Relecq-Kerhuon : « Concertation, réflexion, dialogue et proposition sont nos leitmotivs »[24]. Ce sont en effet ces missions qui sont prioritairement attendues d'un service des sports et celui du Relecq-Kerhuon pourrait à mon sens amplifier ces missions pour qu'elles soient plus visibles et identifiées comme venant de lui. Le rôle de l'Office des sports pourrait donc être plus marqué par l'identité propre aux OMS, ce qui pourrait en conséquence éviter les amalgames et de le considérer comme un service des sports.

Pour ce qui est des interventions de la Mairie, je pense que les insatisfactions de la part de quelques dirigeants associatifs proviennent du manque de suivi des travaux effectués sur les installations sportives, car aucun agent n'est affecté à cette mission. Les agents techniques sont en effet amenés à intervenir sur différentes manifestations ou réalisations et on peut penser qu'ils n'ont pas le temps d'assurer le suivi du nettoyage, par exemple qui dans beaucoup de cas est assuré par une entreprise extérieure. C'est pourtant un élément essentiel afin d'éviter les mauvaises conditions de pratiques pour les associations et par conséquent les mécontentements qui sont amenés à être formulés à l'encontre des services techniques de la commune. La part des interventions que représentent le patrimoine sportif de la commune est pourtant conséquente et devrait donc nécessiter une réelle attention afin de s'assurer que les utilisateurs sont satisfaits des conditions dans lesquelles on leur propose d'évoluer.

Enfin, le partage des missions entre l'Office des sports et la Mairie est un des points important de l'organisation actuelle du sport sur la commune du Relecq-Kerhuon. En effet, ce fonctionnement à double tête permet à la Mairie de délester ses services d'une partie de ces missions. Si, dans l'état actuel des choses, cela pouvait paraître intéressant étant donné que la Mairie ne dispose d'aucun agent affecté sur ces activités, je pense que cela ne permet pas un fonctionnement idéal. Les membres de l'Office des sports sont tous bénévoles et exercent, pour certains d'entre eux, une activité professionnelle. Par conséquent, le temps qu'il leur est disponible de consacrer à ces tâches n'est pas aussi important que s'il s'agissait d'un personnel de Mairie dont les missions rentrent dans le cadre de ses activités quotidiennes. Par ces propos, je ne remets pas en cause le travail effectué par l'Office des sports depuis des années. Je souhaite juste montrer que ces missions ne facilite peut être pas

[24] Patrick Péron, ancien président de l'Office des sports du Relecq-Keruon dans Sports infos n°19, Automne 2002, revue diffusée à l'échelle de la commune.

leur pleine implication dans les missions fondatrices des Offices Municipaux des sports qui, elles aussi, nécessitent également du temps de travail.

De plus, dans le cas des missions partiellement déléguées à l'Office des sports, le fait que celles-ci soient gérées par deux entités différentes, à mon sens, peut compliquer les échanges et les communications entre ces deux acteurs. En effet, pour les mêmes raisons que celles citées ci-dessus, à savoir que les membres de l'Office des sports sont bénévoles ils n'ont pas énormément de temps disponible, or la Mairie, dans ces missions quotidiennes, peut avoir besoin d'informations rapidement et on constate donc bien là que ce n'est pas toujours compatible.

Ce partage ne favorise pas non plus la visibilité des actions de la Mairie qu'on identifie parfois comme provenant de l'Office des sports. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une compétition pour savoir « qui fait plus que l'autre», il est important de savoir « qui intervient sur quoi » et cela afin d'éviter les redondances et donc de pouvoir travailler efficacement en collaboration et de façon constructive pour les seuls intérêts du sport sur la commune.

VIII. Prospectives

A. Les propositions d'améliorations

Au regard des différents éléments rapportés dans ce mémoire, à savoir le contexte sportif du Relecq-Kerhuon, le fonctionnement théorique des services des sports tel qu'il peut être décrit dans la littérature spécialisée, l'organisation effective sur des communes bretonnes de taille similaire, ainsi que les ressentis de différents dirigeants associatifs, nous pouvons proposer quelques pistes d'améliorations ou tout au moins de réflexion qu'il pourrait être intéressant de mener.

Bien entendu, les propositions qui vont être formulées ne sont pas à considérer comme les seules évolutions possibles ni comme étant les solutions uniques à certains dysfonctionnements qui aurait pu être décelés. Elles sont en effet là pour apporter un regard extérieur sur le fonctionnement tel qu'il existe aujourd'hui sur la commune du Relecq-

Kerhuon, le regard d'un étudiant en STAPS (Sciences et techniques des activités physiques et sportives) dont le cursus correspond au thème étudié au travers de ce mémoire.

L'idée est donc ici, de s'inspirer de ce qui peut être proposé dans la littérature spécialisée tout en le mettant en relation avec le contexte du Relecq-Kerhuon, qui assure sa singularité par rapport à d'autres communes Bretonnes. En effet, il est important que les spécificités du Relecq-Kerhuon soient prises en compte ou du moins que les propositions faites soient cohérentes avec les ambitions et les moyens de la ville. Ainsi, comme cela a pu être mentionné à plusieurs reprises dans ce mémoire, les choix politiques opérés vont déterminer certains paramètres d'organisation et à l'inverse les moyens à disposition vont guider les orientations de la politique sportive qui sera définie par les élus concernés.

Dans un premier temps, en prenant en considération le nombre total de licenciés sur la commune, qui rappelons-le est de près de 3 400 avec une part des licenciés résidants au Relecq-Kerhuon représentant 20% du nombre total de résidants, il me paraîtrait pertinent que la commune puisse disposer d'un service des sports à proprement parler. Nous avons pu voir précédemment qu'à l'échelle nationale une grande majorité des communes de plus de 10 000 habitants possède un service des sports. Pour autant, l'idée n'est pas de vouloir à tout prix faire comme les autres ou suivre un effet de mode. Dans une période de rationalisation des finances publiques, il serait malvenu de proposer des évolutions futiles, ce qui je pense n'est pas le cas ici. En effet, il s'agit à mon sens d'un élément fondamental pour avoir une base propice au développement de certains projets et donc du sport en général. La présence d'un ou plusieurs interlocuteurs favorise en effet le travail relationnel avec les autres acteurs de la commune. Aussi, les missions majeures liées au sport ne sont plus dispersées dans l'ensemble des autres services de la Mairie et de nouvelles fonctions, qui pouvait jusqu'alors représenter un manque, sont mêmes envisageables, comme par exemple la gestion de projet de manifestations sportives. La création d'un tel service semble être un axe de développement déjà choisi par la municipalité en place, car il semblerait que la coordinatrice sportive qui était jusqu'alors en charge de la fusion des deux clubs de football de la commune, soit en voie de titularisation dans un poste regroupant des missions plus larges et étendues à l'ensemble du monde sportif. Pour autant, je n'ai pas été informé directement quand les changements sont devenus effectifs. J'avais été mis au courant de cette volonté de la part de l'élu aux sports au début de mon stage mais par la suite n'a plus été évoqué. La réflexion sur les missions éventuelles d'un service des sports au Relecq-Kerhuon faisant en

effet partie des pistes de travail de mon stage, cela m'aurait semblé pertinent d'être au moins tenu au courant des évolutions.

Malgré cela, il est tout à fait possible de continuer à proposer des pistes d'évolutions ou ma vision de l'idée que je me fais d'un service des sports au Relecq-Kerhuon.

Afin de rester cohérent avec le travail accompli dans les parties précédentes, nous pouvons reprendre le même raisonnement pour détailler le fonctionnement qui pourrait être proposé pour le service des sports de la Mairie du Relecq-Kerhuon, à savoir le nombre de personnes rattachées au service, l'organisation hiérarchique du service et enfin les missions et compétences qui pourrait être attendues pour ces agents.

En termes du nombre d'agents, j'estime que l'idéal serait la présence de deux personnes au sein de ce service. La première de ces personnes aurait en charge la responsabilité du service et s'attacherait aux missions administratives courantes et occasionnelles. La seconde personne interviendrait en tant qu'éducateur sportif auprès des établissements scolaires de la commune ainsi que dans certaines associations sportives le désirant. Les modalités de mise à disposition de cet éducateur sportif seraient toutefois à définir en coopération avec les différentes associations sportives, afin que celles employant des entraîneurs diplômés ne se sentent pas lésées par exemple.

Aussi, sans être rattaché directement au service des sports, il pourrait être intéressant de nommer parmi les agents du service technique, un responsable des installations sportives. Il serait ainsi chargé d'assurer le suivi des différents travaux d'entretien et de nettoyage de ce patrimoine sportif. Le fait qu'il reste attaché au service technique assurerait une certaine visibilité dans l'organigramme général des services municipaux tout en donnant la possibilité à cette personne d'être amenée à effectuer d'autres tâches occasionnelles pour le bien de la collectivité et quand les besoins du service technique se font ressentir. La nomination d'un responsable des installations sportives permettrait donc d'assurer un entretien plus efficace des problèmes que peuvent rencontrées les associations sportives car cet agent serait essentiellement dédié à ces tâches.

Le poste de chef de service serait donc occupé à plein temps tandis que celui d'éducateur sportif pourrait d'abord être plus limité en attendant que les choses s'organisent et se mettent en place.

1. L'organisation hiérarchique

Dans le cas où il n'y aurait que deux personnes dans ce service, on comprend tout de suite que les relations hiérarchiques sont peu présentes et relativement simples. En effet, le responsable de service serait simplement placé au dessus de l'éducateur sportif dans l'organigramme. De plus, en limitant ces relations hiérarchiques, on facilite le travail de coopération entre les agents.

Les décisions finales seront donc prises par le responsable du service et en accord avec le directeur général des services ainsi que l'élu en charge du sport. William Gasparini[25] précise à ce sujet que « comme la hiérarchie administrative est doublée de l'instance politique, il existe un grand nombre de personnes intervenant dans les décisions, ce qui peut engendrer une déresponsabilisation des acteurs du service ». En limitant donc les relations hiérarchiques, on atténue ce phénomène et on permet une importante implication des agents dans les missions du service.

Au regard de la taille du service proposé ainsi que des moyens à disposition, l'organisation retenue serait d'ordre fonctionnelle. En effet, la distinction et le découpage de l'organigramme serait effectué selon un ensemble d'activités appartenant au même domaine. Il y aurait donc d'un côté les missions administrative et de l'autre les missions éducatives. Pour autant, certaines missions étant transversales aux deux domaines, la coopération entre les agents fera partie d'un des éléments fondamentaux de la réussite des actions engagées.

2. Les compétences et les missions des agents

Après avoir proposé l'idée d'une organisation pour le service, il convient de mentionner les missions qui pourraient êtres celles des agents concernés et surtout les compétences qui seraient attendues de ces derniers pour un fonctionnement qu'on peut espérer optimal. Bien entendu ces missions constituent une liste non exhaustive, qui pourrait être complétée par le futur, mais dont les propositions faites ici concerne les missions principales que l'on peut proposer.

[25] Op. Cit., p. 47.

a) Le responsable du service

(1) Ses missions

Tout d'abord, en ce qui concerne le responsable du service, les missions qu'il sera amené à effectuer seront donc essentiellement orientées vers des tâches administratives ainsi que vers le relationnel avec les associations. En termes de gestion administrative, la mise à jour et la gestion des conventions rentre dans ce cadre là. En parcourant les différentes conventions, j'ai pu me rendre compte qu'une partie d'entres elles dataient d'un certain nombre d'années et n'étaient pas nécessairement à jour. La personne en charge de cette mission devra donc, dans un premier temps, les remettre à jour et ensuite faire régulièrement des modifications en cas de changements.

Il pourrait aussi être intéressant que ce service récupère la répartition des créneaux d'utilisation des installations sportives. En effet, le partage de cette mission entre d'un côté la Mairie pour ce qui concerne les établissements scolaires, et de l'autre l'Office des sports pour les associations sportives, ne semble pas être un fonctionnement optimal. Lors de changements occasionnels, le décisionnaire final devrait être la Mairie, or cela semble flou pour un grand nombre de personnes. En redonnant à la Mairie la gestion totale de ses installations, on facilitera sûrement la coordination entre les scolaires et les clubs sportifs. Cela permettrait également d'alléger l'Office des sports de cette mission, qui pourrait alors se consacrer à d'autres projets qu'elle souhaiterait mettre en place mais pour lesquels il faut un certain temps de préparation. D'ailleurs, cette répartition pourrait se faire en partenariat avec l'Office des sports car il est l'interlocuteur privilégié avec les associations sportives et pourraient donc aussi émettre des remarques en leur nom. L'idée n'est donc pas d'écarter l'Office des sports mais plutôt de lui redonner la possibilité de s'occuper de projets dont il serait à l'origine et qui n'auraient pas pu être réalisés jusqu'à présent faute de temps, tout en apportant leur regard sur l'utilisation qu'il leur semble être faite des installations. La mission de répartition des créneaux de salles est à mon sens une mission qui doit être effectuée par la Mairie, étant donné que ce sont ses installations et que c'est son service technique qui les entretient. La communication se voit alors facilitée.

Une autre mission qui pourrait être confiée à cette personne est l'organisation ou l'accueil de manifestations sportives sur la commune, afin de favoriser la promotion du sport. Le côté évènementiel du sport est un aspect qui semble en effet quelque peu délaissé à

l'heure actuelle sur la commune. Cette personne aurait alors en charge la conduite de projet soit en partenariat avec des évènements déjà existants, soit pour des projets que la municipalité souhaiterait voir se mettre en place. La visibilité donnée à ces évènements participe également au rayonnement de la commune, comme ce peut déjà être le cas dans d'autres domaines tel que les animations culturelles. La dynamique instaurée peut alors donner envie aux associations locales soit de s'associer dans certains de ces projets, soit de proposer à leur tour des projets intéressants pour le développement de leur club et de la vie sportive au Relecq-Kerhuon. Cette mission conduirait ainsi cet agent à gérer une partie budgétaire indissociable de tout projet de manifestations sportives.

Une mission qu'il pourrait être intéressant de développer concerne le conseil aux associations ainsi que la formation des bénévoles à certaines tâches. En effet, dans le monde du bénévolat, y compris sportif, beaucoup s'investissent dans leur club sans nécessairement avoir les compétences requises, ce qui est d'autant plus méritant. Ils apprennent donc au fur et à mesure, sans toutefois connaître certaines spécificités ou astuces qui pourraient leur faciliter la tâche. En s'associant sur ces missions avec l'Office des sports, le service pourrait ainsi proposer des mini-formations ou des sortes de conférences sur des thèmes touchant la vie d'un club allant d'aspects purement administratifs vers des domaines plus pédagogiques ou éducatifs. Certains clubs rencontrés ont d'ailleurs mentionné qu'ils seraient intéressés par ce type de démarche.

Cet agent pourrait aussi recenser les problèmes constatés par les associations ou par lui-même pour ce qui concerne à la fois les infrastructures sportives mais aussi les relations entre les différents acteurs. En recensant toutes ces informations, il pourrait donc être à même d'y trouver des solutions à plus ou moins long terme et donc d'être un interlocuteur majeur entre les associations et la Mairie.

Dans un même registre, il devrait être en mesure d'observer et d'identifier les besoins de la population en termes d'offre sportive sur la commune. En utilisant différentes méthodes qui peuvent être inspirées de ce qui se pratique déjà dans les sciences sociales du sport, il pourrait ainsi recueillir les besoins ou les envies des habitants de la commune. Cela ayant pour objectif qu'il puisse guider et conseiller les élus politiques dans les orientations qu'ils sont régulièrement amenés à choisir pour la politique sportive de la ville. Ce rôle de conseil est à mon avis un des rôles essentiels qu'il doit être capable d'assurer étant donné la

proximité qu'il peut entretenir avec les associations et sa vision globale du sport sur la commune de part ses missions déjà évoquées auparavant.

Son rôle concerne également le fait d'être l'interlocuteur entre les associations sportives et autres sportifs de la commune avec les différents services de la Mairie pouvant être concernés de près ou de loin par le sport. On pensera notamment ici au service technique mais aussi au service communication, qui joue un rôle important dans la promotion des activités disponibles sur la commune au travers de diverses brochures. Cette personne peut donc servir de relais entres ces différents services afin de faciliter les échanges entre Mairie et associations. C'est aussi valable dans le sens inverse, dans le cas où la Mairie souhaiterait obtenir des informations de la part des clubs. Il est en effet fréquent que la Mairie ait besoin de contacter telle ou telle association, et le fait d'avoir un interlocuteur direct et qui est en contact régulier avec ces dernières facilite donc les échanges.

Enfin, afin de garantir des conditions de pratique aussi bonnes que possibles, il devrait assurer un suivi des demandes effectuées par les différents acteurs du sport. En s'assurant que les demandes sont traitées rapidement, on évite les conflits qui pourraient naître de ces situations d'attentes auxquelles seraient confrontés les clubs sportifs. Dans le cas de non réalisation, le rôle d'interlocuteur pourrait alors prendre une dimension de médiation afin que les différentes parties s'accordent sur une décision finale.

(2) Les compétences attendues

Les compétences qui seraient attendues pour remplir les missions citées ci-dessus sont assez variées et font notamment appel à certains aspects que l'on peut retrouver dans le management. Il doit en effet être capable d'assurer la conduite de projets afin de mener à bien l'organisation ou l'accueil de manifestations sportives sur la commune. Cette compétence le conduit à anticiper les éventuels problèmes qui pourraient se profiler lors de la réalisation de l'événement et à les résoudre en amont ou prévoir une solution de repli. L'organisation est donc un des maîtres mots attendus ici.

Des connaissances sur certains outils de gestion seraient également un plus afin de pouvoir quantifier certaines pratiques par exemple, pour ensuite adapter des actions efficaces afin d'optimiser ce fonctionnement. Ces outils de gestion seraient idéalement à mettre en

correspondance avec certaines méthodologies issues des recherches en sciences sociales du sport, afin d'identifier des besoins qui pourraient se faire ressentir par les pratiquants de sport ou des évolutions qu'il pourrait être pertinent d'effectuer.

Afin de mener à bien les missions en relation avec les associations sportives de la commune, il est également important d'avoir des connaissances sur le monde associatif et ses spécificités de fonctionnement. On peut par exemple penser au droit des associations, qui est un aspect souvent peu évoqué, mais auquel les associations sont quotidiennement confrontées notamment en ce qui concerne la responsabilité qu'elles ont lors de l'encadrement de certaines pratiques sportives. Cette connaissance du monde associatif est aussi essentielle pour proposer des formations à certains membres de ces associations. Il faut cibler les bons thèmes et pouvoir les animer ou faire appel à des interlocuteurs maîtrisant leur sujet afin de trouver l'écoute des personnes conviées mais aussi et surtout qu'elles puissent y trouver une utilité.

Il faut aussi que cette personne puisse être à l'écoute des différents problèmes auxquels sont parfois confrontées les associations. Cela a pour but de rassurer les clubs sportifs de se savoir écouter mais aussi de répertorier les problèmes pour lesquels il faudra rapidement trouver une solution ou une alternative. Cette qualité relationnelle sera la base des échanges effectués avec les associations et autres utilisateurs ou pratiquants de la commune.

Enfin, cette personne doit être en mesure de proposer des conseils pertinents à la fois aux associations lorsqu'elles ont un problème ou une question mais aussi et surtout à l'élu en charge du sport, afin de lui transmettre des idées qui lui semblent important d'incorporer dans la politique sportive de la commune.

b) L'éducateur sportif

(1) Ses missions

Ses missions sont essentiellement portées sur l'axe éducatif que peut représenter le sport. Quand on parle de sport, il faut l'entendre au sens général des activités physiques et sportives. L'éducateur sera donc amené à être polyvalent, tant dans les activités qu'il peut proposer, que dans les publics auxquels il sera confronté.

Dans les missions que l'on peut proposer pour un tel poste au Relecq-Kerhuon, le premier concerne l'animation sportive auprès des établissements scolaires du premier degré de la commune. Il peut ainsi intervenir auprès de plusieurs classes en complément de l'enseignement délivré par les professeurs des écoles, tout en s'inscrivant dans le programme choisi par l'enseignant. Il apporte alors une réelle plus value aux séances de part ses compétences en termes d'animation sportive.

Il pourrait également proposer des interventions au public sénior, notamment au travers de la maison de retraite de la commune. Il s'agit en effet d'un public où l'activité physique apparaît comme essentielle pour garantir un meilleur état de forme. La dimension d'hygiène de vie est en effet un aspect non négligeable de ce que peut apporter le sport à ses pratiquants.

Aussi, il serait amené à participer aux manifestations sportives organisées ou accueillies par la commune, que ce soit dans l'animation ou dans l'organisation de ces moments. Il pourrait en effet être amené à accueillir du public sur la manifestation, pour l'organisation d'atelier par exemple ou plus simplement participer à l'organisation de la journée que ce soit dans la logistique ou dans les idées à proposer.

Les interventions auprès de certains clubs de la commune pourraient également être envisagées. Les apports pédagogiques apportés par l'éducateur seraient ainsi un plus, notamment auprès des jeunes publics de ces clubs. Concernant ce point, la tâche la plus difficile sera sûrement de définir les clubs avec lesquels il interviendra et la manière dont cela va se dérouler. En effet, la professionnalisation au sein des associations sportives conduit de plus en plus de clubs à embaucher des encadrants diplômés qui sont donc rémunérés. La mise à disposition d'un éducateur pour certaines associations pourrait conduire à un sentiment d'inégalité pour les associations qui embauchent du personnel d'encadrement. Une concertation avec les différentes associations de la commune ainsi qu'avec l'Office des sports serait alors à imaginer afin de dégager des idées convenants à l'ensemble des associations ou du moins à la plus grande majorité possible. La satisfaction totale des associations sera à mon sens difficile à obtenir, étant donné la diversité des attentes que pourrait formuler chaque club. Pour autant une entente est sans doute imaginable sur certains points, afin que cette mission puisse être envisagée.

Enfin, de l'animation sportive pourrait également être imaginée en partenariat avec l'Espace Jeunes de la commune par exemple, afin de toucher un public qui n'est pas nécessairement licencié en club et dont l'accès à certaines infrastructures est relativement limité. Sous forme d'initiation à certaines activités sportives ou de rencontres entre jeunes de la commune, ces animations sportives viseraient donc à rassembler les jeunes autour de la découverte ou la pratique d'activités sportives.

(2) Les compétences attendues

Après avoir mentionné des missions qui pourraient être envisagées pour un éventuel éducateur sportif, il convient de préciser les compétences qui seraient attendues pour ce dernier.

Tout d'abord, un des points essentiel qui ressort des lectures effectuées est que cet éducateur se doit d'être polyvalent. La polyvalence doit être présente sur différents points. En effet, il doit être en mesure d'animer des séances sur différentes activités sportives. Aussi, il peut être amené à rencontrer différents publics allant de jeunes écoliers, en passant par des adolescents mais aussi des personnes âgées. La polyvalence est donc également attendue sur ce point, et la connaissance des différents publics est un gage de qualité pour les animations qui seront proposées.

Toujours dans la même optique de garantir des animations de la meilleures qualité possible, l'éducateur doit être capable de planifier ses dernières interventions ainsi que le contenu de ses séances. Cela lui permet d'avoir un fil conducteur et donc d'assurer une certaine progression dans les contenus proposés. Une séance préparée est aussi tout de suite perçue par les participants et montre que l'intervenant connait un minimum son sujet.

B. Autre suggestion

L'idée d'un service des sports est une chose, mais de petites actions permettraient également d'améliorer certains rouages du fonctionnement actuel. Ainsi, il serait intéressant de mettre en place à court terme une procédure lors de la demande de changements de créneaux d'utilisation ou lors d'utilisation occasionnelle. A l'heure actuelle, cette démarche ne semble pas réellement formalisée et le décisionnaire final n'est pas défini. Cette procédure aurait donc pour intérêt de clarifier cela, en permettant à tous les acteurs déjà impliqués

actuellement d'être mis au courant des modifications d'utilisation mais en définissant le responsable de la décision qui accorde ou non le changement. La responsabilité repose alors sur une personne morale ou physique précise et en cas de litiges on peut se tourner vers cette dernière pour obtenir des explications et trouver une solution.

IX. Conclusion

Nous avons donc pu constater que chaque commune présente ses propres singularités en termes de contexte sportif et de caractéristiques socio démographiques. En effet, le dynamisme d'une commune peut attirer des profils d'habitants relativement différents et donc ayant des attentes différentes en termes d'offres sportives. A ces habitants, la commune doit donc tenter de répondre le plus précisément possible, tout en le faisant avec les moyens dont elle dispose, ce qui n'est pas toujours totalement compatible. Les caractéristiques de la commune sont donc un des facteurs qui va fortement influencer lors de la définition des axes de la politique sportive. Une politique sportive est donc théoriquement unique, elle aussi, bien que certains axes incontournables se retrouvent régulièrement d'une commune à l'autre.
Les spécificités de la commune du Relecq-Kerhuon évoquées dans ce mémoire constituent donc un élément fondateur de la politique sportive qui est mise en place. Les nombreuses installations sportives par rapport à la modeste superficie de la commune ainsi que la part des habitants pratiquant une ou plusieurs activités sur la commune (20%) sont autant de paramètres que la municipalité prend en compte pour définir les axes de développement de sa politique sportive.

Les éléments rapportés de la littérature confirme cette idée que les politiques sportives varient d'une commune à une autre. Des études, présentées dans la partie portant sur les apports de la littérature, ont d'ailleurs évoqué différentes typologies de politique sportive selon les axes qui sont plus ou moins développés. Ainsi, pour certaines communes, la compétition de haut niveau est un axe majeur de cette politique, alors que pour d'autres, l'axe majeur sera principalement orienté vers l'accès du plus grand nombre de personnes aux installations sportives. Aussi, on constatait que ces politiques sportives sont bien souvent mises en place par un service des sports dont les missions sont à la fois éducative, administrative et technique en théorie. En pratique, c'est en effet l'autonomie qui est laissée à ce service qui va définir ces missions et dans le cas où il ne les effectuerait pas toutes, un

autre service municipal en prendrait la charge. Pour autant, toutes les communes ne disposent pas de services des sports. Le Relecq-Kerhuon fait partie de cette catégorie là, bien que la volonté de l'adjoint aux sports soit qu'une personne soit affectée sur ces missions et cela semble en bonne voie de réalisation. Pour autant, en l'état actuel des choses, il n'y a pas de services des sports à proprement parler. Nous sommes donc revenus sur ce qui est attendu de la part d'un tel service mais également sur les évolutions qu'ils ont pu connaître et notamment concernant les missions des employés territoriaux de ces services. Les services des sports sont donc devenus de plus en plus organisés et de plus en plus autonomes. Par conséquent, les agents de ces services ont également connu des changements dans leurs missions quotidiennes. Initialement orientés vers des missions techniques, ces agents se sont progressivement vu confier des missions en rapport avec de la gestion et du management. Ils ont donc dû apprendre au jour le jour afin de répondre efficacement à leurs nouvelles tâches. Ces missions découlent également de la politique sportive qui est mise en place.

La recherche de ce qui se fait sur d'autres communes bretonnes en termes d'organisation sportive et de missions pour les agents des services des sports à également permis de mettre en lumière que le niveau de structuration des services des sports varie fortement d'une commune à l'autre. L'autonomie accordée à ces services n'est donc pas égale et par conséquent, tous ces services ne sont pas chargés d'effectuer les 3 missions. Certains se contentent en effet d'assurer la fonction technique concernant l'entretien du patrimoine sportif de leur commune tandis que d'autres sont plus centrés sur la question administrative. Il est donc important d'identifier les besoins afin d'y répondre avec les moyens à disposition et dans certains cas augmenter les moyens, qu'ils soient humains ou matériels. « La cohérence entre les moyens requis, les objectifs visés et les résultats atteints qualifient les niveaux d'efficacité et de rationalité des politiques sportives conduites »[26].

Ce sont en partie ces besoins qui m'ont conduit à rencontrer plusieurs dirigeants d'associations sportives. En effet, je souhaitais connaître leur ressenti sur l'organisation actuelle du sport sur la commune avec notamment la délégation de certaines missions à l'Office des Sports mais aussi pouvoir tenter d'identifier des besoins dont il me ferait part plus ou moins directement. Toutes les personnes interrogées n'étaient pas aussi directes les unes que les autres mais ces entretiens m'ont tout de même permis d'identifier certaines similitudes dans leurs propos. On retiendra ainsi que globalement la perception de la politique sportive du Relecq-Kerhuon reste floue et que certains en viennent même à

[26] Callède Jean-Paul, « Les politiques du sport en France »,
L'Année sociologique, 2002/2 Vol. 52, p. 437-457. DOI : 10.3917/anso.022.0437

confondre la Mairie avec l'Office des sports. Il me semble pourtant important que les acteurs associatifs qui représentent une part importante des pratiquants d'activités physiques et sportives soient au courant des actions mises en place par la Mairie pour satisfaire le développement de cette pratique sportive. Aussi, les relations entre les associations et la Mairie ainsi qu'entre les associations et l'Office des Sports ne pourrait être qualifiée de similaires. Si pour ce qui concerne la Mairie les relations semblent relativement cordiales pour l'ensemble des personnes interrogées, pour certaines, les relations avec l'Office des Sports apparaissent comme plus tendues. Mais ces tensions seraient majoritairement dues à des problèmes de personnes et ne remettraient pas réellement en cause les actions menées par les membres de l'Office des Sports.

Les entretiens ont également montré que toutes les missions effectuées par l'Office des Sports ne recevaient pas toutes le même jugement en terme de pertinence de la part des dirigeants associatifs rencontrés. En effet, l'Office des Sports devrait pour certains se cantonner à son rôle de concertation et de proposition qui doit être indépendant de la Mairie. Le fait que certaines missions se recoupent où que la commune se mette parfois en retrait semble interpeller quelques dirigeants. Pourtant, d'autres jugent pertinent l'investissement de l'Office des Sports dans ses missions. Une réflexion sur ces missions pourrait donc être entreprise afin de mettre en adéquation les missions de cet Office des Sports avec celle de la Mairie. Les interventions de la Mairie concernant actuellement essentiellement des aides logistiques et matérielles, il est logique de retrouver des remarques et suggestions effectuées par les dirigeants sur ces points là. Leur ressenti est donc à prendre en compte dans les évolutions futures que pourrait connaître l'organisation du sport sur la commune du Relecq-Kerhuon. C'est pourquoi les propositions faites dans la dernière partie de ce mémoire se basent en partie sur des demandes ou des besoins qui ont pu se faire ressentir lors des entretiens mais aussi lors de l'état des lieux proposé au début de ce travail. Ainsi, la proposition de créer un service des sports au Relecq-Kerhuon apparaît comme l'idée majeure de ce mémoire. Le détail de son organisation qui pourrait éventuellement paraître ambitieux aux yeux de certains, reflète en tout cas l'idée que je me fais d'un service des sports sur cette commune afin qu'il puisse répondre aux besoins que j'ai pu identifier tout au long de ce stage. Ce ne sont là que de simples propositions; ces idées sont avant tout un regard extérieur sur l'organisation actuelle du sport sur cette commune et ce qui serait envisageable dans un futur plus ou moins proche. La décision finale revenant évidemment à la municipalité qui y verrait là, ou non, un intérêt de développer cette structure à la fois en faveur de l'ensemble

des pratiquants d'activités physiques et sportives de la commune mais également en faveur du rayonnement de la ville et de son dynamisme.

Table des matières

I. Introduction 5

II. Contexte et état des lieux 9

B. La commune du Relecq-Kerhuon 10

1. Présentation de la commune 10
2. Les caractéristiques démographiques 11

C. La politique sportive du Relecq-Kerhuon 13

D. Les différents acteurs 14

1. L'adjoint aux sports 14
2. L'Office des sports 15
3. Les pratiquants 17
4. Le service jeunesse 18
5. Le service technique. 19
6. Les associations résidantes sur la commune 20

E. Les installations 21

1. Les installations 21
2. La répartition géographique de ces installations 22
3. L'utilisation des équipements sportifs 24
4. L'entretien des installations 25
5. La mise à disposition des installations 26

F. Les aides financières 29

1. Les critères de subvention 31
2. La subvention des écoles de sport 31

G. Les offres de loisirs sportifs privés 32

H. Les relations commune/associations 32

I. Les insatisfactions de la part des élus, du personnel, des associations sportives, de l'Office des sports 33

III. Problématique 34

A. Questions de départ 34

B. Problématique 35

C. Les hypothèses 36

IV. Un regard sur l'organisation des services des sports au travers de la littérature 37

A. Services des sports et politique sportive 37

B. D'une filière technique vers un modèle plus gestionnaire 40

C. Missions envisageables au sein d'un service des sports 42

D. Les différents modes de gestion d'un service des sports 43

E. L'organisation d'un service 45

V. Résultats exploratoires 48

VI. Méthodologie 61

A. Les points à étudier 61

B. Méthode utilisée 62

C. Choix de l'échantillon 62

D. Les outils 63

1. Guide d'entretien 63

2. Choix du mode de passage des entretiens 64

3. Entretiens complémentaires 65

4. Catégorisation des entretiens 65

E. La position du chercheur 66

1. Les difficultés rencontrées 66

VII. Analyse des résultats et observations 67

A. Les entretiens avec les dirigeants associatifs 67

1. Une perception floue de la politique sportive de la commune 67

2. Des relations hétérogènes entre les différents acteurs 70

3. La perception du rôle de l'Office des sports 72

4. Les interventions de la Mairie 73
5. Le partage des missions entre l'Office des sports et la Mairie 75
B. Synthèse personnelle 75
VIII. Prospectives 78
A. Les propositions d'améliorations 78
1. L'organisation hiérarchique 81
2. Les compétences et les missions des agents 81
a) Le responsable du service 82
b) L'éducateur sportif 85
B. Autre suggestion 87
IX. Conclusion 88
Bibliographie 95
Glossaire 97
Annexes 98

Bibliographie

Ouvrages

Bayeux P., *Le sport et les collectivités territoriales,* Paris, Presses Universitaires de France, 1996.

Bayeux P., *Guide de l'élu délégué aux sports, élaborer et piloter une politique sportive,* Paris, Presses Universitaires du Sport, 2008

Bayeux P., *Les relations entre collectivités locales et clubs sportifs,* Voiron, Presses Universitaires du Sport, 2006.

Articles

Penel G., « Le sport comme moyen de réactiver un territoire en crise. L'exemple de la station de ski de Nœux-les Mines. », *Revue Européenne de Management du Sport,* n°13, Juin 2005, p 57-76.

Callède Jean-Paul, « Réseaux d'équipements sportifs, innovation culturelle et fonctionnalité urbaine »,*Histoire, économie & société*, 2007/2 26e année, p. 75-85.
DOI : 10.3917/hes.072.0075

Chaze J-P., « Les évolutions du management du sport municipal », *Corps et culture* [en ligne], n°1, 1995, consulté le 25 février 2014.

Bernardeau-Moreau Denis et Bolot Fabrice, « Du technicien au gestionnaire : regard sur les mutations de la filière sportive territoriale », *Revue française d'administration publique*, 2009/3 n° 131, p. 583-594. DOI : 10.3917/rfap.131.0583

Gasparini W. et Scheeck Luc., « Organiser le changement dans un service municipal des sports », *Revue Européenne de Management du Sport,* n°2, Octobre 1999, p 77-112.

Callède Jean-Paul, « Les politiques du sport en France », *L'Année sociologique*, 2002/2 Vol. 52, p. 437-457. DOI : 10.3917/anso.022.0437

Chapitres d'ouvrages

Haschar-Noé, N. (2004). Des politiques sportives au service du développement local ? L'exemple des politiques sportives locales en France. In P. Bouchet et M. Kaach (Eds.), *Afrique francophone et développement du sport : du mythe à la réalité ?*, L'Harmattan, Paris, p. 63-86.

Références internet

www.INSEE.fr, site internet consulté le 30 Janvier 2014.

http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/approfondissements/loi-decentralisation-du-2-mars-1982.html, site internet consulté le 3 Septembre 2014.

Dossier Sectoriel Sport, www.cnfpt.fr, site internet consulté le 6 Février 2014.

Autres références

Sports infos n°19, Automne 2002, revue diffusée par l'Office des sports à l'échelle de la commune.

Glossaire

ADEUPa : Agence d'urbanisme du Pays de Brest

BMO : Brest Métropole Océane

BMX : Bicycle Motocross

CTAPS : Conseiller Territorial des Activités physiques et Sportives

ETAPS : Educateur Territorial des Activités Physiques et Sportives

FNOMS : Fédération Nationale des Offices Municipaux des Sports

IME : Institut Médico-Educatif

OMS : Office Municipal des Sports

OTAPS : Opérateur Territorial des Activités Physiques et Sportives

SSSATI : Sport Sciences Sociales Administration Territoire Intégration

STAPS : Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives

VTT : Vélo Tout-terrain

Annexes

Annexe 1 (page 99): Carte de répartition des installations sportives sur la commune.

Annexe 2 (page 100) : Guide d'entretiens avec les dirigeants associatifs

Annexe 3 (page 103): Grille d'analyse des entretiens avec les dirigeants associatifs (non remplie)

Annexe 4 (page 105) : Les licenciés dans les associations sportives

Annexe 1 :



1. Gymnase de Kermadec + Dojo
2. Gymnase Jean Moulin
3. Gymnase Charles Théréné
4. Salle des Oeuvres Laïques
5. Salle de tennis et de tennis de table
6. Terrains de tennis extérieurs
7. Plateau multisports
8. Piste d'athlétisme
9. Terrain de football stabilisé et en herbe de l'Astrolabe
10. Stade Joseph Abgrall
11. Terrains de football de Kerzincuff
12. Terrains de football de Kermaria
13. Skate parc
14. Parcours sportif
15. Terrain de bicross de Kermadec
16. Boulodrome de Kergleuz
17. Centre nautique
18. Piscine du Spadium Parc
19. Piscine de l'IME

Pays de Brest PÔLE MÉTROPOLITAIN — Brest métropole océane COMMUNAUTÉ URBAINE

PLAN DE VILLE DU RELECQ-KERHUON

FÉVRIER 2013

Les installations sportives

Carte de répartition des installations sportives sur la commune

Annexe 2 : Guide d'entretiens avec les dirigeants associatifs

Guide d'entretien pour les dirigeants d'associations

- Présentation succincte de l'association

- Perception de la politique sportive en termes de forces et de faiblesses

- Les relations :

  Avec la mairie, avec l'Office des sports

- Difficultés rencontrées au cours des saisons sportives

- Aides apportées par la commune pour y répondre

- Manques actuels en termes d'organisation, de communication et d'information en lien avec le sport

- Evolutions souhaitées concernant la coordination du sport sur la commune

Exemple de questions :

- ✓ Pouvez-vous présenter succinctement votre association ?

- ✓ A quoi pensez-vous quand on vous parle de politique sportive de la commune?

- ✓ Selon vous, quels sont les points forts de la politique sportive du Relecq Kerhuon ? Quels sont ses points faibles ?

- ✓ Comment qualifiez-vous les relations que vous entretenez avec l'Office des sports ? Avec la Mairie ? Ont-elles toujours été de cet ordre là ? Comment pourraient-elles être améliorées ?

- ✓ Lorsque vous avez des demandes à formuler auprès de la Mairie trouvez-vous facilement un interlocuteur ?

- ✓ Quels sont les types de problèmes que vous pouvez rencontrer au cours des saisons sportives ?

- ✓ Comment la Mairie vous aide-t-elle à les résoudre ?

- ✓ Quel type de manifestations sportives mettez-vous en place ? Le faites-vous en collaboration avec d'autres acteurs du sport ?

- ✓ Percevez-vous actuellement des manques en termes d'organisation, de communication et d'information en lien avec le sport sur la commune ?

- ✓ Le paysage sportif de la commune (infrastructures, licenciés…) vous paraît-il propice au développement du sport ? Si non, quels sont ses faiblesses ?

- ✓ Quelles évolutions pourriez-vous souhaiter concernant la coordination du sport sur la commune ?

- ✓ Selon vous, les actions mises en place actuellement par la mairie permettent-elles de développer le mouvement sportif sur la commune ?

- ✓ Selon vous, est-ce que le fait qu'il n'y a pas de service des sports comme ce peut être le cas sur d'autres commune constitue un frein au développement du sport ?

- ✓ Sentez-vous un partage des missions liées au sport entre la Mairie et l'Office des sports ? Si oui, lesquelles ?

- ✓ Ce partage de missions vous paraît-il pertinent ? Pourquoi ?

- ✓ Vous arrive-t-il de demander des conseils à la Mairie ou à l'Office des sports pour vos démarches (organisations d'événements, subventions…) ? Si oui, ces conseils sont-t-ils utiles ?

- ✓ Autres éléments que vous souhaiteriez faire état en lien avec le sport sur la commune ?

Annexe 3 : Grille d'analyse des entretiens avec les dirigeants associatifs

Grille d'analyse entretiens dirigeants associatifs

Association :

Membre(s) rencontré(s) :

Date :

Perception de la politique sportive
Forces : **Faiblesses :**
Les relations
Avec la Mairie : **Avec l'Office des sports :**
Difficultés rencontrées :

Aides apportées pour y répondre :
Manques en termes d'organisation, de communication, d'information
Evolutions souhaitées
Projets

Autres remarques :

Annexe 4 : Les licenciés dans les associations sportives.

associations	ecole de sport	0-6 ans		6-12 ans		0-7 ans		7-18 ans		18-35 ans		> 35 ans		total	féminines	
		Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage		Nombre	Pourcentage
Académie des arts martiaux	0	0		0		0	0%	0	0%	17	61%	11	39%	**28**	1	4%
Association gymnique Kerhorre	123	63	51%	60	49%	89	33%	142	53%	18	7%	20	7%	**269**	265	99%
Centre nautique	15	2	13%	13	87%	18	15%	71	60%	11	9%	18	15%	**118**	32	27%
Courir A Kerhuon	0	0		0		0	0%	0	0%	1	11%	8	89%	**9**	3	33%
Elorn Gym Loisirs	0	0		0		0	0%	5	1%	42	10%	362	89%	**409**	371	91%
Etoile Saint Roger Foot	128	14	11%	114	89%	18	4%	221	55%	68	17%	96	24%	**403**	3	1%
Etoile Saint Roger Rugby	30	8	27%	22	73%	12	19%	44	70%	0	0%	7	11%	**63**	3	5%
Fudoshin Karate Do	17	7	41%	10	59%	8	13%	34	54%	3	5%	18	29%	**63**	17	27%
Groupe Cycliste Kerhuonnais	9	0	0%	9	100%	0	0%	69	45%	12	8%	73	47%	**154**	19	12%
Kerhorre Pétanque	1	0	0%	1	100%	0	0%	10	6%	23	13%	140	81%	**173**	40	23%
Kerhuon Sport Détente	0	0		0		0	0%	2	1%	21	9%	206	90%	**229**	196	86%
Koala	22	0	0%	22	100%	3	2%	73	50%	16	11%	53	37%	**145**	74	51%
PLRK Badminton	37	0	0%	37	100%	0	0%	74	40%	58	31%	54	29%	**186**	61	33%
PLRK Sport Détente	0	0		0		0	0%	0	0%	0	0%	46	100%	**46**	40	87%
PLRK Volley	0	0		0		0	0%	0	0%	4	25%	12	75%	**16**	4	25%
Ping Pong Club Kerhuonnais	41	8	20%	33	80%	11	8%	62	43%	12	8%	58	41%	**143**	21	15%
Pont de l'Iroise Handball	47	10	21%	37	79%	12	7%	96	58%	26	16%	31	19%	**165**	66	40%
Shudokan Kerhuon	18	6	33%	12	67%	8	35%	13	57%	0	0%	2	9%	**23**	6	26%
Skol Gouren Kerhor	14	1	7%	13	93%	6	12%	22	45%	12	24%	9	18%	**49**	9	18%
Stade Relecquois Basket	85	9	11%	76	89%	9	5%	104	56%	40	22%	32	17%	**185**	83	45%
Stade Relecquois Foot	23	2	9%	21	91%	2	3%	22	31%	31	44%	16	23%	**71**	0	0%
Tennis Club Relecquois	104	14	13%	90	87%	36	8%	200	44%	73	16%	141	31%	**450**	142	32%

Etude de l'organisation sportive d'une commune et réflexion sur la création d'un service des sports

Le cas de la commune du Relecq-Kerhuon

Auteur : Antoine Guilloto

Date : 2013-2014

Résumé en français :

Le domaine sportif est sujet à de constantes évolutions et ce depuis le début de la massification sportive durant la première moitié du XXème siècle. L'intégration du sport scolaire et le sport de haut niveau sont autant de facteurs qui influencent sont développement et notamment dans sa gestion par les différentes instances étatiques. Cette gestion s'est progressivement structurée au travers de plusieurs actions et en particulier au niveau des collectivités territoriales qui se sont vu confier, via les lois de décentralisation, des responsabilités plus importantes. Les services des sports font partie de ces actions et tendent à se multiplier dans les communes souhaitant piloter une politique sportive efficace. Ce mémoire cherche à étudier l'organisation sportive d'une commune ne disposant pas encore de service des sports afin de proposer des pistes d'évolutions possibles pour aller vers une structuration plus efficace et dynamique.

Abstract / Résumé en anglais :

The sport domain is subject to constants evolutions since the beginning of the sports massification, during the first half of the XXth century. The integration of the school sport and the high-level sport are so many factors which influence is development in particular in its management by the various state authorities. This management gradually formed itself through several actions and in particular in the territorial authorities with a measure of autonomy which saw entrusting, thanks to the laws of decentralization, more important responsabilities. The sport sectors of a local administration are a part of these actions and tend to multiply in the local authorities wishing to pilot an effective sports policy. This report tries to study the sports organization of a local authority still not arranging a sports sectors to propose some evolutions to towards a more effective and dynamic structuring.

Mots-clés :
Collectivités territoriales, politique sportive, services des sports, organisation

Université de Bretagne Occidentale
UFR Sport et EP
20 avenue Le Gorgeu – CS 93837
29238 BREST Cedex 3