



HAL
open science

Impulser l'innovation d'une politique publique sportive territoriale

Axel Coutant

► **To cite this version:**

Axel Coutant. Impulser l'innovation d'une politique publique sportive territoriale. Sciences de l'Homme et Société. 2016. dumas-03166922

HAL Id: dumas-03166922

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03166922>

Submitted on 11 Mar 2021

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.

IMPULSER L'INNOVATION D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE SPORTIVE TERRITORIALE



Année
universitaire
2015/2016

Rapport problématisé de stage de fin d'études
Réalisé à la Direction des Sports et de l'Événementiel de la ville de Caen

Master 2 de Management du Sport
Université de Caen Normandie

Présenté par **M. Axel COUTANT**

*Sous la direction de M. Boris HELLEU, enseignant référent et responsable du Master 2 MDS,
et de M. Jean-François SALOMON, tuteur de stage et Directeur des Sports et de
l'Événementiel de la ville de Caen*

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	3
PREFACE	4
CHAPITRE INTRODUCTIF ET PROBLEMATISATION DU SUJET	5
I. La municipalisation des politiques sportives	5
A. Naissance et renforcement de l'intervention sportive des communes.....	5
B. La mise en œuvre de politiques sportives communales : un service public facultatif mais actuellement indispensable	7
II. Les facteurs de création d'une politique publique sportive.....	9
A. La compétence des collectivités pour intervenir sur le sport.....	9
B. Le processus de prise de décision au sein de la collectivité.....	10
C. La difficulté du changement politique et le poids de la continuité administrative.....	11
III. Problématisation du rapport	13
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL DU STAGE.....	15
I. Caen : d'une collectivité territoriale à une ville sportive et dynamique	15
A. Une collectivité territoriale.....	15
B. ... Au sein de laquelle se partage pouvoir politique et services administratifs	16
C. Présentation de l'offre sportive caennaise.....	17
D. Les grandes orientations de la politique sportive caennaise	18
II. La Direction des Sports et de l'Événementiel.....	19
A. Une structure administrative repensée	19
B. Focus sur les moyens de la Direction.....	23
III. Les différentes missions du stage.....	24
CHAPITRE 2 : POURQUOI VOULOIR INNOVER SA POLITIQUE SPORTIVE TERRITORIALE ?.....	26
I. L'innovation : travail de contextualisation.....	26
A. Qu'est-ce que l'innovation ?	26
B. Innovation et volonté de moderniser l'action publique.....	28
II. S'adapter aux transformations du sport et de la société.....	30
A. L'évolution de la pratique sportive	30
B. L'engagement associatif et bénévole bouleversé	31
C. Le développement de l'offre marchande pour répondre à une diversité de sportifs	32
D. Quel service public sportif proposer ?	33
III. Les enjeux de l'innovation pour le service public.....	34
A. L'exigence d'adaptabilité du service public.....	34
B. La contrainte budgétaire	35
C. Le devoir de transparence de l'action publique	36
IV. La place de l'innovation dans l'élaboration d'une politique sportive	37
A. Le processus de construction d'une politique sportive	37
B. Les finalités de l'action publique sportive.....	38
C. La mutation profonde de l'engagement politique et la volonté de résultats à court-terme	39

CHAPITRE 3 : LE PILOTAGE DE L'INNOVATION	41
I. Le rôle des différents acteurs.....	41
A. Les agents en interne.....	41
B. La place du manager	43
C. Les partenaires de la politique sportive.....	44
D. L'opportunité de création d'un OMS	45
II. L'observation extérieure.....	46
A. Benchmarking	46
B. Susciter la créativité.....	47
C. Mise en pratique : de l'observation extérieure à l'innovation sur l'offre d'animations sportives caennaise	48
III. Faire accepter le changement.....	49
A. L'innovation ne doit pas être une révolution permanente	49
B. La force du management dans la conduite du changement: faire des agents les acteurs de la réussite de l'innovation	50
C. La place de la communication interne et externe.....	52
CONCLUSION.....	53
APPORTS DU STAGE & PERSPECTIVES PROFESSIONNELLES	54
BIBLIOGRAPHIE.....	56
ANNEXES	58

REMERCIEMENTS

Après une rapide mais réelle insertion dans le monde professionnel, se lancer à 27 ans seulement dans une reprise d'études pour rechercher avant tout son épanouissement professionnel demande une certaine dose de confiance en soi comme en son projet.

Je remercie donc vivement tous ceux qui ont permis, de près comme de loin, de m'encourager et de me donner cette confiance et cette assurance nécessaire au quotidien pour franchir ce pas.

A ce titre, je remercie en premier lieu ma famille, pour qui mon épanouissement personnel n'a pas de prix et qui m'a toujours encouragé dans mes projets sans pourtant toujours bien comprendre mes choix.

Je remercie également les professeurs et intervenants du Master 2 MDS pour la qualité de leur travail auprès des étudiants, et pour tout ce qu'ils ont réussi à m'apporter. L'ouverture de ma culture sportive sur d'autres horizons me sera bénéfique quelle que soit ma fonction future. Je remercie fortement Monsieur Boris Helleu, qui a rapidement répondu à mes diverses interrogations sur mon projet professionnel et encouragé dans cette reprise d'études, et sans qui je n'aurais peut-être pas franchi le pas si simplement.

Je remercie tous mes géniaux camarades de promotion, avec qui j'ai passé une année particulièrement intense et enrichissante. La diversité des parcours de chacun m'a permis d'apprendre énormément au quotidien à leurs côtés.

Je remercie tous les agents de la Direction des Sports et de l'Événementiel de la ville de Caen, pour leur accueil, leur aide ainsi que leur bonne humeur au quotidien durant ces 6 mois de stage. Je remercie tout particulièrement Jean-François Salomon, Directeur des Sports et de l'Événementiel et tuteur de mon stage, d'avoir cru en mon potentiel et d'avoir été si bienveillant à mon égard tout au long de celui-ci. Sa rencontre aura été déterminante dans la précision de mon projet professionnel.

Enfin, je remercie tout spécialement Elsa, pour avoir su m'aérer l'esprit et me motiver au moment opportun pour mener ce projet (qui finalement n'était qu'un projet "fou" parmi bien d'autres), et sans qui je serais peut-être aujourd'hui toujours à me morfondre derrière le bureau d'une préfecture !

PREFACE

Pourquoi le choix de ce stage ?

Fonctionnaire d'Etat du ministère de l'Intérieur, je suis entré en Master 2 dans le cadre d'une reprise d'études qui avait pour but principal de redonner de la cohérence à mon parcours et de m'ouvrir d'éventuelles nouvelles perspectives dans l'univers du sport.

Mon parcours universitaire initial, regroupant des études d'histoire, de sciences politiques et d'administration publique, avait en effet pour objectif de me confronter aux concours administratifs et généraux afin de devenir cadre public. Ne concevant pas d'exercer mon activité professionnelle sans un minimum de passion, j'ai rapidement donné à ce parcours une coloration sportive par le biais d'une mission de service civique, de mon engagement associatif bénévole, mais aussi par mes objets d'études et de recherches universitaires.

Malheureusement, le jeu des concours a eu pour conséquence de m'éloigner de l'univers sportif et de me faire découvrir une facette de l'administration qui n'était pas forcément celle que j'envisageais au sein du ministère de l'Intérieur.

En décidant de revenir sur les bancs de l'université, je n'avais donc pas forcément comme objectif premier de préparer les concours administratifs du sport, usé de cette expérience professionnelle qui avait remis en question mon objectif professionnel initial d'intégrer le secteur public. J'attendais par conséquent de ce Master une possibilité d'ouverture de mes perspectives vers de nouveaux univers au sein desquels je pourrais également retrouver ma volonté de servir l'intérêt général d'une autre manière, comme par exemple au sein du mouvement fédéral ou dans la gestion d'une structure sportive.

Finalement, les différentes unités d'enseignement suivies et la maturation progressive de mon projet professionnel n'ont fait que renforcer ma volonté initiale : travailler au service de la population, pour l'intérêt général et pour le développement du sport comme facteur d'éducation populaire. Effectuer mon stage au sein d'une collectivité territoriale paraissait alors en parfaite cohérence avec mes envies, en plus de paraître pertinent pour la suite de ma jeune carrière professionnelle.

Caennais, j'ai ainsi eu la chance de pouvoir effectuer mon stage au sein de la Direction des sports et de l'Évènementiel de ma ville durant une période de grand dynamisme et de réorganisation globale de celle-ci, ce qui représentait par conséquent un terrain de stage intéressant et formateur. S'il a d'abord été question d'effectuer mon stage auprès de Monsieur Christophe Lesage, chef du service "animations et vie des clubs", mon profil atypique d'étudiant en reprise d'études et de fonctionnaire en disponibilité a amené Monsieur Jean-François Salomon, Directeur des Sports et de l'Évènementiel, de me proposer de réaliser un stage directement sous sa direction et en appui des différents chefs de service de la direction. Mes rencontres avec le Directeur ont été déterminantes et sa bienveillance, dès nos premiers contacts, m'a rapidement convaincu de réaliser ce stage qui me permettait d'avoir une vision globale de toutes les activités et missions des différents services composant la Direction.

CHAPITRE INTRODUCTIF ET PROBLEMATISATION DU SUJET

La municipalisation du sport : des fondements à l'enjeu actuel d'innovation

I. La municipalisation des politiques sportives

La municipalisation des politiques sportives publiques est issue d'un héritage historique, conforté par un cadre réglementaire souple. Cette municipalisation est désormais telle qu'elle est devenue indispensable pour le développement du sport sur notre territoire.

A. Naissance et renforcement de l'intervention sportive des communes

1) Naissance des politiques publiques sportives

Avant tout propos, il convient de faire un bref historique du développement des politiques publiques sportives. Rappelons tout d'abord que le sport du début du siècle était essentiellement un sport d'initiative privée. Les premières interventions des services municipaux dans le sport n'avaient alors en effet qu'un but simplement administratif : il s'agissait essentiellement de surveiller la non-politisation des sociétés sportives ainsi que d'instruire administrativement les autorisations nécessaires à l'utilisation de certains espaces lors de manifestations sportives.

C'est essentiellement pour des besoins scolaires que les communes ont ensuite commencé à construire leurs premiers équipements sportifs, notamment à la suite de la loi "George" du 27 janvier 1880 rendant obligatoire la gymnastique à l'école.

Néanmoins, c'est l'Etat qui va prendre en charge d'une manière plus globale la programmation des équipements sportifs sur le territoire. En 1936, Léo Lagrange, nommé à la direction du sous-secrétariat d'état aux sports et aux loisirs, dénonce un retard important d'installations sportives en France et encourage la politique sportive d'aménagement du territoire et de réduction des inégalités sociogéographiques. Un programme d'équipement est alors mis en place, et commence à se construire dès l'après-guerre une véritable politique sportive, impulsée par l'Etat et relayée au plan local par les communes. Les contrats de plan et les lois de programmes d'équipements sportifs et socio-éducatifs vont permettre de doter progressivement la France d'un patrimoine sportif digne de ses ambitions sportives au plan international. En 1958, la création du Haut-Commissariat à la Jeunesse et aux Sports a également pour ambition de "*combler le retard de la France dans le domaine des installations sportives*".

Finalement, l'Etat va peu à peu se désengager du financement de la construction des équipements sportifs, pour quasiment l'abandonner à l'aube de la décentralisation dans les années 80, notamment du fait de la forte diversification des pratiques sportives à l'échelle locale, demandant une diversification des équipements selon les particularités des collectivités et des territoires.

En parallèle de ce processus de désengagement de l'Etat dans le financement des équipements, les municipalités sont quant à elles intervenues de manière plus régulière dans le domaine sportif dès l'après-guerre, en participant notamment au financement des activités des clubs par le biais de subventions, mais également en prenant à leur compte quelques réalisations d'équipements sportifs. Les grandes municipalités ont alors commencé à créer des services municipaux spécifiques pour administrer leurs interventions dans le sport, sous diverses formes : service des stades, des piscines ou encore du personnel sportif...

Rapidement, ces services spécialisés commencent à se doter de personnels d'éducation scolaire pour pallier les carences des écoles primaires en matière d'enseignement des pratiques sportives, constituant ainsi un premier pas vers la constitution d'équipes d'animation sportive municipale.

S'organise alors progressivement une diversification de la professionnalisation des agents territoriaux, avec des personnels chargés de l'animation sportive, des personnels chargés de projets et événements sportifs ou encore des personnels chargés de l'information sportive aux habitants. Les interventions sportives, d'abord éclatées dans divers services de la municipalité (services administratifs pour les relations avec les clubs, services techniques pour la gestion et l'entretien des équipements et espaces...), s'administrent peu à peu autour de la création d'un service unique ayant trait au sport en bâtissant leur légitimité sur la gestion des équipements sportifs et sur l'enseignement des pratiques sportives. Si tous n'ont pas la dénomination de service ou de direction des sports, ils se voient rapidement confiés l'ensemble des problématiques liées au sport à traiter.

2) Renforcement de la municipalisation du sport

Par leurs interventions, les communes sont donc devenues au cours des dernières décennies des acteurs incontournables de l'organisation sportive en France.

Si Marina Honta évoque une "*co-construction du service public du sport*" entre l'Etat et les collectivités communales, force est de constater que le sport est aujourd'hui une affaire fortement communale. En effet, les communes consacrent en moyenne plus de 7% de de leur budget au domaine sportif, demeurant ainsi les principaux bailleurs de fond du sport en France.

Un article de Jean-Damien Lesay du 7 septembre 2016¹ informe que le financement public du sport s'élevait à 18,2 milliards d'euros en 2013, dont 13,4 milliards en provenance des collectivités territoriales (et alors même que la dépense sportive des communes ne se limite pas aux sommes gérées uniquement par les services des sports). Dans de nombreuses communes, le sport est un élément à part entière de la politique sociale et de l'animation des quartiers de la collectivité, ainsi qu'un élément de la politique scolaire et un vecteur de marketing territorial.

¹ Localtis.com, "*Largement soutenue par les collectivités, la dépense sportive nationale augmente*"

Aujourd'hui, les collectivités territoriales sont par conséquent devenues des acteurs incontournables du sport, prenant en charge 71% des dépenses publiques en faveur du sport, et qui sont, en outre, propriétaires des trois-quarts environ des équipements sportifs traditionnels (hors espaces et sites de sport nature).

A ce titre, la création de la filière sportive pour les fonctionnaires territoriaux, en 1992, permet d'illustrer la volonté politique de professionnalisation des agents publics intervenant dans le champ sportif, et de traiter le sport comme un secteur particulier.

3) Cadre réglementaire de l'intervention des collectivités municipales dans le sport

Les interventions sportives des collectivités communales s'effectuent dans un cadre réglementaire souple. La loi N° 84-610 du 16 juillet 1984 modifiée relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives stipule dans son article 1^{er} que *"les activités physiques et sportives constituent un élément important de l'éducation, de la culture, de l'intégration et de la vie sociale. Elles contribuent également à leur santé. Leur promotion et leur développement sont d'intérêt général. L'Etat, les collectivités territoriales et leurs groupements, les associations, les fédérations sportives, les entreprises et leurs institutions sociales contribuent à la promotion et au développement des activités physiques et sportives"*.

Les collectivités territoriales peuvent donc développer des politiques sportives en s'appuyant sur la clause générale de compétence. Le code des communes, dans son article L. 121-26, prévoit en effet que *"le conseil municipal règle par ses délibérations les affaires de la commune"*. Ainsi, il appartient à l'assemblée délibérante, c'est-à-dire au conseil municipal, de définir le périmètre du service public local des activités physiques et sportives ainsi que le niveau et le contenu de son intervention.

Par conséquent, les collectivités territoriales sont compétentes pour les affaires relevant de leur territoire, sauf si la loi précise que telle ou telle politique relève d'un niveau autre de collectivité (conseil départemental ou régional), ce qui n'est pas le cas concernant le sport. Il existe par conséquent un vide réglementaire au sujet des politiques sportives pour les communes, expliquant le recours à la clause générale de compétence pour l'exercice des politiques sportives municipales.

B. La mise en œuvre de politiques sportives communales : un service public facultatif mais actuellement indispensable

1) La notion de service public sportif

Les politiques sportives des collectivités territoriales sont des politiques publiques, c'est-à-dire des politiques menées par les pouvoirs publics dans le milieu du sport.

Politique publique avérée, la notion de service public est par conséquent au cœur même de l'organisation du sport en France. Si cette notion de service public n'a jamais été définie par le législateur,

on peut cependant la qualifier grâce à la jurisprudence du Conseil d'Etat comme "*une activité d'intérêt général, gérée par une personne publique ou sous son contrôle par une personne privée et soumise à des degrés variables suivant les catégories de service au droit administratif*".

Trois règles constituent le fondement du service public (les "règles de Rolland"), et par conséquent concernent l'action des collectivités dans l'exercice de leurs politiques publiques sportives : l'impératif de continuité, de l'adaptabilité et de l'égalité du service public.

La continuité du service public implique la nécessité de satisfaction de l'intérêt général en toutes circonstances, puisqu'un service public doit fonctionner de manière continue et régulière, sans autres interruptions que celles prévues par la réglementation en vigueur.

L'adaptabilité (ou la mutabilité) du service public est la condition nécessaire pour suivre l'évolution des besoins d'intérêt général. Cette condition justifie les mutations qui interviennent régulièrement dans les services publics, qui doivent s'adapter tant aux progrès de la technique qu'à l'évolution de la demande sociale.

Enfin, l'égalité du service public impose qu'à situation identique, les usagers doivent tous bénéficier des mêmes prestations ; tout traitement différent devant être justifié par une situation spéciale.

Ainsi, dès lors qu'une collectivité territoriale aura décidé de créer un service public des sports, celui-ci devra respecter ces règles, que le service soit géré directement par elle ou non.

2) Le rôle indispensable des communes pour mener cette politique publique

Comme déjà évoquée, l'intervention des collectivités locales a toujours reposé sur leur seule volonté politique. Toutefois, cette absence législative et réglementaire d'obligation d'engager des dépenses dans le sport n'a pas constitué de frein à la dépense des collectivités. Au contraire, la décentralisation a même été un accélérateur au financement public du sport.

Aujourd'hui, les collectivités sont donc les premiers financeurs publics du sport en France loin devant l'Etat, et détiennent un rôle indispensable quant au fonctionnement de la vie sportive sur le territoire. Ce rôle, indispensable, s'illustre par leurs actions dans le financement des équipements, au soutien du sport scolaire, au subventionnement des associations sportive, par la mise en place de projets sportifs éducatifs, l'organisation de manifestations sportives ou encore l'animation du territoire.

Peu importe la logique politique suivi dans l'exercice de la politique sportive, qu'elle soit plutôt sociale (vers l'éducation ou l'insertion par le sport par exemple), d'usage (vers le développement de la vie associative et des équipements) ou plus économique (développement du sport spectacle), la politique sportive se veut toujours globale et permet d'articuler la vie des acteurs sportifs locaux. C'est donc l'intervention municipale qui permet le dynamisme sportif. Il faut d'ailleurs préciser que cette affirmation est de plus en plus forte, l'Etat se retirant peu à peu du financement local du sport (on peut donner l'exemple de la critérisation de plus en plus forte du subventionnement CNDS, qui démontre une volonté de spécialisation de l'aide de l'Etat).

II. Les facteurs de création d'une politique publique sportive

L'intervention municipale pour dynamiser et développer le sport est d'abord rendue possible réglementairement par la non attribution de compétence sportive spécifique, puis par la volonté politique au sein de chaque collectivité. Dans l'exercice politique, plusieurs freins existent et perturbent les possibilités d'innover la politique publique mise en place.

A. La compétence des collectivités pour intervenir sur le sport

Les principaux textes relatifs à la décentralisation² sont muets en ce qui concerne le rôle attribué aux collectivités locales dans le domaine du sport. Encore aujourd'hui, les récentes réformes de l'organisation administrative de la France (loi du 27 janvier 2014 sur la modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles – Loi MAPTAM - et loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République – Loi NOTRe -) n'ont toujours pas précisé explicitement le quelconque rôle d'une collectivité dans le domaine sportif.

A l'inverse, la loi du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives précise dans son article premier que *"le développement des activités physiques et sportives du sport de haut-niveau incombe à l'Etat et au mouvement sportif (...) avec le concours des collectivités locales des entreprises et de leurs institutions sociales (...). La promotion de la vie associative dans le domaine des activités physiques et sportives est favorisée par l'Etat et les personnes publiques"*.

Ainsi, malgré le silence des textes fondamentaux redistribuant les compétences entre l'Etat et les collectivités décentralisées, le sport n'est a priori pas exclu des collectivités locales puisque la loi de 1984 l'affirme expressément. Les communes ont bien pris conscience de la nécessité d'une action dans ce domaine, et ont utilisé leur clause générale de compétence pour mettre en place des services conçus pour répondre à la demande sportive locale.

Cette clause générale de compétence a fait l'objet d'une première suppression par la loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales, sauf pour les communes. Les départements et régions devaient alors disposer uniquement que de compétences exclusives. Cependant, cette interdiction visant le cumul des subventions ne devait pas s'appliquer au sport, au tourisme et à la culture. Si la clause générale de compétences sera réintroduite par la loi du 27 janvier 2014 de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles (Loi MAPTAM), elle sera définitivement supprimée pour les régions et les départements sauf pour le sport, la culture et le tourisme par la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe) : *"les compétences en matière de culture, de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et*

² Loi Defferre de 1982, Loi constitutionnelle du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République, Loi du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales

d'éducation populaire sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier" (article 104).

Ainsi, chaque niveau de collectivités territoriales peut continuer à intervenir dans le domaine du sport comme il l'entend, selon ses volontés politiques propres.

B. Le processus de prise de décision au sein de la collectivité

L'article L. 100-2 du code du sport pose un principe de partage de la compétence sportive entre l'Etat, les collectivités territoriales et le mouvement sportif. Il s'agit par conséquent d'un principe général et non d'une mesure à caractère impératif. C'est donc la volonté politique qui permet de mettre en place une politique sportive, et selon ses orientations propres. Une commune pourrait d'ailleurs, si elle le souhaitait, ne pas mener du tout de politique sportive.

Ainsi, il appartient à l'assemblée délibérante de la commune, c'est-à-dire au conseil municipal, de définir le périmètre de son service public local des activités physiques et sportives ainsi que le niveau et le contenu de son intervention. Cette grande liberté laissée à l'initiative des élus explique notamment les disparités des politiques sportives sur le territoire français, que j'aurais pu constater au cours de mon stage sur la réalisation d'un benchmark des politiques sportives des collectivités territoriales des communes de 80 000 à 150 000 habitants. Pour une commune de même taille, les moyens consacrés au sport peuvent varier du simple au double.

Le rôle du conseil municipal et du maire ne sont donc pas à minimiser dans le processus de mise en place d'une politique sportive. Les questions sportives sont étudiées au sein des commissions municipales, conformément à l'article L. 2121-22 du code général des collectivités territoriales, qui stipule que *"le conseil municipal peut former, au cours de chaque séance, des commissions chargées d'étudier les questions soumises au conseil soit par l'administration, soit par l'un de ses membres"*. Ces commissions, exclusivement composées de conseillers, sont présidées par le maire mais c'est l'adjoint délégué au domaine discuté qui exerce généralement l'animation effective du groupe en qualité de vice-président. C'est un moment de débats, d'échanges mais aussi de choix : les décisions sont préparées et mises en forme pour être ultérieurement proposées au vote du conseil municipal. Dans les communes de plus de 3 500 habitants, la composition de ces différentes commissions doit respecter le principe de la représentation proportionnelle pour permettre l'expression pluraliste des élus en charge de l'assemblée communale.

En dehors de ces commissions, le rôle du maire adjoint est également important. En effet, par le jeu de la délégation, le maire *"peut, sous sa surveillance et sous sa responsabilité, déléguer une partie de ses fonctions à un ou plusieurs adjoints"* (article L. 121-11 du code des communes). Le texte peut paraître ambigu car il suggère l'idée que le maire délègue ses pouvoirs tout en ne s'en dessaisissant pas réellement. On s'accorde à voir néanmoins dans ces dispositions du code des communes une délégation de signature, ce que la pratique municipale confirme. De sorte que l'adjoint au maire est investi d'une mission limitée car la délégation dont le maire le charge ne lui transmet pas un pouvoir de décision

exclusif : le maire chargeant un adjoint des affaires sportives ne se décharge pas pour autant de ses prérogatives en la matière, conservant le droit d'évoquer les dossiers et de faire prévaloir ses vues et choix. Le maire se fait donc aider mais par remplacer. Cela est d'autant plus important que les actes de l'adjoint sont imputables au maire : c'est ce dernier qui est réputé avoir pris les décisions émanant de son adjoint "transparent".

Plus précisément, pour ce qui est de l'adjoint délégué aux sports, sa création ne se justifie que si la commune a une certaine importance géographique et si les questions sportives font l'objet d'une attention particulière de la part de la municipalité. Le plus souvent, le sport fera partie des attributions d'un adjoint chargé d'autres délégations : les affaires culturelles, la vie associative, la jeunesse ou encore le tourisme... Des formules différentes sont fréquemment rencontrées. A Caen, ville au sein de laquelle j'ai effectué mon stage, Aristide Olivier est actuellement le 8^{ème} adjoint de Joël Bruneau, Maire de Caen, en charge de "la jeunesse, des sports et de la vie étudiante".

Afin de se faire aider dans sa prise de décision politique, mais également de faire fonctionner la politique sportive de la collectivité, l'élu politique s'appuie sur un service administratif, qui sera présenté dans la seconde partie du mémoire. L'élu politique est toutefois le représentant des citoyens, il a donc la légitimité politique de la prise de décision, tandis que le service administratif dispose de la légitimité d'expertise pour mettre en place les décisions des élus.

Le plus souvent, la volonté politique est d'ancrer son mandat dans une orientation définie, parfois inverse du précédent mandat. La tentation politique de l'innovation est donc forte, afin de donner une coloration politique forte et mémorable aux yeux de tous. Quoi de plus remarquable pour les administrés que du changement, qu'il soit perçu positivement ou négativement. Cette tentation de l'innovation est toutefois confrontée à quelques contraintes.

C. La difficulté du changement politique et le poids de la continuité administrative

1) Les freins individuels & psychologiques

Comme dans toutes structures professionnelles, de nombreux freins existent quant au changement. Cette résistance au changement a tout d'abord des aspects psychologiques inhérents aux acteurs eux-mêmes, qui peuvent être transposés à tout acteur dans une structure professionnelle, qu'elle soit publique, privée ou encore associative.

Le changement est en effet parfois vécu difficilement au niveau de chaque individu. Chacun, à son niveau, identifie plus facilement les pertes que les gains face à un changement. Les bénéfices sont en effet davantage identifiables au niveau de l'efficacité globale qu'au niveau personnel pour chaque agent, une résistance inhérente à chacun existe donc.

Les différents facteurs psychologiques de résistance sont multiples : ils proviennent de la peur de l'inconnu de chacun, préférant une situation de stabilité confortable plutôt que de faire face à l'incertitude du lendemain. Derrière une façade d'adhésion au projet, le changement inquiète l'ensemble des

collaborateurs et les managers eux-mêmes. Il peut générer des phénomènes d'incompréhension, voire de rejet car le poids des habitudes et des routines est fort.

Par ailleurs, le changement bouleverse le quotidien professionnel de chacun, une certaine crainte existe donc dans l'imaginaire sur la perte de l'avantage de ses acquis : si certains individus font preuve d'ambition professionnelle et se satisfont d'un poste qui évolue et dans lequel ils peuvent s'épanouir professionnellement en touchant de nouvelles missions, d'autres individus expriment une peur du changement provenant du fait de ne pas se sentir à la hauteur des nouvelles missions, de la nécessité d'apprentissage des nouvelles tâches, et peuvent craindre une remise en cause de certaines de leurs compétences professionnelles. Leurs activités peuvent désormais relever d'autres personnes que leurs managers directs, ils peuvent être sollicités directement par des interlocuteurs d'autres directions ou d'autres services, source éventuelle de stress.

En bref, l'individu éprouve en lui-même une certaine résistance au bouleversement de sa routine professionnelle. Le changement fait peur car le collaborateur ne souhaite pas changer ses habitudes, il peut avoir peur de ne pas se sentir à la hauteur, de perdre une situation qu'il a mis du temps à acquérir ou encore avoir peur de perdre son confort au quotidien.

« Ce n'est pas le changement qui fait peur aux gens, mais l'idée qu'ils s'en font »
Sénèque

2) Le frein politique : la peur de l'échéance électorale

L'innovation implique de prendre des risques, de vivre davantage d'incertitudes entre la réalité connue et les conséquences qui ne sont pas connues à l'avance. Le risque de l'innovation pour les élus politiques en place peut donc être fort, celui-ci pouvant être sanctionné électoralement (même si toutefois l'inaction pourra également être sanctionnée). La tentation politique pourrait être de promouvoir du changement tout en restant dans l'héritage d'un fonctionnement reconnu et auquel adhèrent les administrés (en fait les citoyens en âge de voter), et d'ainsi jouer sur le double tableau du tâtonnement de l'innovation et de la continuité politique.

Le sport, comme toute politique publique, entre dans une démarche politique même si son aspect de loisirs lui donne un aspect politique secondaire dans les discours, contrairement à d'autres politiques publiques beaucoup plus sensibles comme les politiques de l'emploi, du logement, de l'environnement ou encore de la culture. Pourtant, le sport semble bien être un outil politique : tous les programmes électoraux consacrent quelques lignes au sport au sein de la collectivité. Pour les sortants, ces lignes présentent généralement le bilan de la politique sportive. Les opposants, quant à eux, après avoir critiqué le bilan, proposent un programme qui en fait bien souvent diffère que très peu de celui du sortant. Certes, l'équipement à construire n'est pas forcément le même (et même bien souvent utilisé comme marqueur de différenciation politique), les animations varient également, mais force est de constater qu'établir une distinction politique concernant le sport n'est pas aisé pour les administrés.

La question du mandat électoral peut également être invoquée : comment promouvoir un changement global lorsque le décideur, qui est l'élu politique, ne peut être en poste que pour 6 années seulement, et que l'héritier peut désirer s'inscrire dans aucune continuité politique avec le programme mis en place.

3) Les freins inhérents à la fonction publique

Au-delà des freins inhérents à toute structure professionnelle, il est légitime de penser que le fonctionnement particulier de la fonction publique représente également des freins propres au changement.

Tout d'abord, il est nécessaire d'aborder la question du statut de la fonction publique et des fonctionnaires. Il n'est toutefois ici absolument pas l'objet de rentrer dans des considérations qui prennent rapidement une dimension politique, très actuelle qui plus est. La question soulevée n'est en effet pas de savoir si le statut des fonctionnaires demande une réforme, mais plutôt de s'interroger sur la place que représente ce statut dans les possibilités d'innovation de la fonction publique. La question se pose particulièrement du fait qu'elle concerne un nombre significatif de salariés en France puisqu'à la fin de l'année 2013, le pays comptait 5,6 millions d'agents publics au total, ce qui représente 21 % de l'emploi total en France. Les fonctionnaires, titulaires de leur statut à vie, représente une contrainte en ressources humaines pour toute volonté de changement ou d'innovation : l'innovation doit se faire avec les ressources humaines en place, qui ne peuvent diminuer volontairement (sauf en décidant de ne pas remplacer le départ d'un agent). Ressources humaines et possibilités d'innovation sont en effet intimement liées puisque l'innovation est une question de personne.

A l'inverse, les contraintes budgétaires accentuent les difficultés en gestion des ressources humaines et sont également un frein à l'innovation : comment pouvoir en partie chercher à innover pour être plus performant sans pouvoir être budgétairement en mesure d'embaucher du personnel qualifié et compétent pour l'innovation ? La collectivité, comme toute structure, a besoin de personnels compétents pour ses missions de quotidien, mais a également besoin de "sang neuf" afin d'apporter des idées nouvelles, et de contribuer à la modernisation de la structure en partie. Le statut ne permettant que peu de souplesse sur la création d'un poste, le turn-over professionnel est faible et contraint les champs d'innovation.

III. Problématisation du rapport

Comme il a été démontré, l'enjeu du développement d'une politique sportive est essentiel pour les collectivités territoriales. Toutefois, le poids de la continuité administrative comme la difficulté du changement politique représentent une tentation pour l'immobilisme : pourquoi innover et ainsi

bouleverser une situation qui, a priori, fonctionne et ne suscite pas de mécontentements particuliers ou forts auprès des administrés ?

Le rapport de ce stage tentera donc de montrer pourquoi, au même titre que dans une autre branche d'activité, ou dans le secteur privé, l'enjeu d'innovation est pourtant essentiel dans l'impulsion et le fonctionnement des politiques publiques sportives territoriales actuelles.

Riche des diverses missions de mon stage, mais également de l'aperçu du métier de Directeur des sports que j'ai pu avoir grâce à mon rôle en appui de M. Salomon sur certains dossiers spécifiques, le mémoire va chercher à mettre en lumière cette nécessité d'innovation pour un Directeur des Sports afin d'impulser une politique publique sportive cohérente. Ce mémoire présentera par conséquent dans un premier temps la structure d'accueil et le cadre du stage, pour dans un second temps s'intéresser aux raisons de la nécessité d'innover sa politique sportive territoriale. Enfin, le dernier temps de l'étude s'attachera à observer les démarches permettant l'innovation.

Ce mémoire est le fruit de la réalisation de mes différentes missions de stage, de mes observations professionnelles de terrain, de mes lectures académiques, mais également de mes réflexions personnelles guidées par mes nombreuses discussions avec M. Salomon quant à sa fonction et son rôle de manager public. La question de l'innovation publique correspond au fil directeur des différents contours de mes 6 mois de stages.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL DU STAGE

La réalisation d'un stage au sein de la Direction des Sports et de l'Événementiel de la ville de Caen

Comme précédemment évoqué en avant-propos, ce stage de fin d'études a été réalisé au sein de la Direction des Sports et de l'Événementiel de la mairie de Caen. Ce premier chapitre va donc contextualiser le cadre de la réalisation de ce stage, en présentant tout d'abord la ville de Caen, puis la Direction des Sports et de l'Événementiel, pour enfin finir en évoquant les différentes missions qui m'ont été confiées durant ces six mois de stage.

I. Caen : d'une collectivité territoriale à une ville sportive et dynamique

Afin de présenter le cadre de réalisation de mon stage, il convient tout d'abord de rappeler que la ville de Caen est une collectivité territoriale, au sein de laquelle une dimension politique existe, et coexiste au côté de la dimension administrative de la collectivité. Caen est une ville dynamique et sportive, avec une récente réorientation des priorités politiques sportives.

A. Une collectivité territoriale...

Dans sa rédaction issue de la révision constitutionnelle du 28 mars 2003, l'article 72 de la Constitution française énonce que les collectivités territoriales de la République sont les communes, les départements, les régions, les collectivités à statut particulier ainsi que les collectivités d'outre-mer. En tant que commune, la ville de Caen est donc une collectivité territoriale.

Une collectivité territoriale est une structure administrative, distincte de l'administration de l'État, qui a en charge les intérêts des habitants d'un territoire donné. Une collectivité territoriale est définie par trois critères :

- Elle est dotée de la personnalité morale, ce qui lui permet d'agir en justice ;
- Elle bénéficie de la libre administration et de compétences propres, ainsi que d'un budget et de son propre personnel. Cependant, contrairement à un État, elle ne détient pas de souveraineté et ne peut donc, de sa propre initiative, se doter de nouvelles compétences ;
- Elle dispose d'une assemblée délibérante élue au suffrage universel direct (le conseil municipal pour les communes).

La réforme constitutionnelle de 2003 et la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales n'ont pas modifié les principes régissant le fonctionnement des collectivités territoriales mais opéré un certain nombre de transferts de compétences de l'État vers les collectivités (en

fait surtout aux régions et départements). Cet acte II de la décentralisation, renforçant le rôle et l'indépendance des collectivités, confirme l'article 72 de la constitution qui énonce que "*les collectivités territoriales s'administrent librement par des conseils d'élus*".

Comme toute commune, la commune de Caen est donc gérée par son conseil municipal et par son maire. Si le conseil municipal est élu au suffrage universel direct, le maire est quant à lui élu indirectement par et parmi le conseil municipal. Le Maire de Caen est actuellement Joël Bruneau, élu le 5 avril 2014 pour un mandat de 6 ans.

Comme évoqué dans le chapitre introductif, l'impulsion des politiques publiques a donc un caractère politique fort. L'administration de la collectivité se partage toutefois entre les élus politiques, et les cadres administratifs en place.

B. ... Au sein de laquelle se partage pouvoir politique et services administratifs

Le maire, et par délégation son adjoint au sport, sont donc les responsables de la politique sportive de la collectivité, mais également de l'organisation administrative du sport. Il convient en effet tout d'abord de rappeler que le chef de l'exécutif d'une collectivité est le chef de l'administration. Au sein d'une commune, le maire est par conséquent le supérieur hiérarchique des agents territoriaux et dispose d'un pouvoir d'organisation des services.

Le maire et l'adjoint entretiennent donc un rapport hiérarchique avec les chefs de services administratifs. Le lien entre le politique et l'administratif s'efface par conséquent dans les rapports entre l' élu au sport et le directeur des sports selon les relations que les deux entretiennent. Patrick Bayeux décrit les rapports entre élus et chefs de services dans le fonctionnement des collectivités selon quatre principes³ :

- le principe de l'influence : les élus interviennent alors sur la stratégie et la politique, les fonctionnaires gérant la tactique ;
- le principe de la distance : les élus se cantonnent uniquement au management politique, les fonctionnaires étant responsables autonomes des objectifs, moyens et des dimensions tactiques ;
- le principe de la négociation : concertation entre les élus et les fonctionnaires sur la stratégie ;
- le principe de l'interférence : l' élu intervient à tous les niveaux de décision, provoquant un fonctionnement qui génère de nombreux effets pervers.

Si ces quatre principes restent théoriques, force est de constater que dans la pratique le fonctionnement est souple et dépend le plus souvent des dossiers, et de leur dimension politique éventuelle. Plus le dossier détient une dimension politique, plus l'influence et l'intervention de l' élu dans l'administratif autour de ce dossier sera forte.

³ La lettre du cadre territorial, numéro 447 du 15 juillet 2012, "*Faire face à l' élu chef de service*"

La question du processus de décision au sein de la Direction des Sports et de l'Événementiel est donc importante, puisque j'ai pu, à travers mon stage en appui sur certains dossiers du Directeur, percevoir dans le quotidien de certaines de ses missions l'enjeu important de certains dossiers qui se trouvent à la limite de la gestion administrative et de la gestion politique (notamment mes missions autour des questions du sport de haut-niveau, demandant régulièrement des arbitrages politiques de l' élu). Le Directeur des Sports détient par conséquent une place au croisement entre le personnel politique (l' élu délégué aux sports) et le personnel administratif de la collectivité (dont il fait partie en tant que responsable). Responsable politique et responsable administratif détiennent alors des responsabilités et une obligation de travailler ensemble pour mener à bien la politique sportive, mais les deux n'ont toutefois pas la même légitimité dans leurs actions : le maire adjoint délégué au sport est un élu politique qui tient sa légitimité de son élection par les administrés de la collectivité selon un programme politique, tandis que le directeur est un fonctionnaire territorial placé à ce poste pour ses compétences professionnelles à administrer sa direction.

Selon les organisations, la répartition des rôles entre l'administration et le politique dépend du degré d'ingérence du politique dans la gestion quotidienne. Les bonnes décisions peuvent être prises conjointement, mais l' élu, sur qui repose la politique publique, doit pouvoir s'appuyer sur le directeur pour réussir son action publique, dans une relation qui nécessite alors de la confiance.

Le Directeur des Sports doit donc être un cadre disponible, sachant répartir son temps entre la gestion et le management de ses équipes, la gestion administrative courante et l'organisation de sa direction, ainsi que ses nombreux temps d'échanges avec son élu. La difficulté principale pour le directeur des sports est de s'organiser en fonction des objectifs déterminés par les élus. En effet, il existe une ambiguïté dans les objectifs, entre ceux fixés par un programme généralement de campagne et ceux en lien avec l'activité au quotidien. C'est donc au Directeur de savoir s'organiser et prioriser les objectifs de sa direction sans devenir simples prescripteurs d'actions politiques.

Sur la question de l'innovation, cette distinction entre le rôle du politique et de l'administratif est bien à mettre en lumière, puisque le politique et l'administratif s'appuient sur eux-mêmes afin de pouvoir innover : une innovation à dimension uniquement administrative n'est pas possible car demande un arbitrage politique, mais une innovation à dimension uniquement politique sans l'expertise administrative en place a de gros risques de perturber un fonctionnement et d'avoir finalement des effets contre-productifs.

C. Présentation de l'offre sportive caennaise

Caen est une commune d'environ 107 000 habitants intramuros, appartenant à une aire urbaine peuplée de 405 000 habitants. La ville est la première commune du Calvados, et la 3^e commune de la Normandie unifiée. L'aire urbaine de Caen occupe le 21^e rang national, c'est donc une commune d'envergure nationale.

La ville appartient à la communauté d'agglomération de Caen la Mer, regroupant 35 communes (et 236 000 habitants), mais qui disparaîtra au 1^{er} janvier 2017 pour devenir une communauté urbaine d'environ 256 000 habitants. Une partie de la politique sportive sur le territoire est menée par la

communauté d'agglomération Caen la Mer, qui dispose, parmi ses compétences, de la création, la gestion et l'entretien d'équipements sportifs. A ce titre, la communauté d'agglomération est gestionnaire de 4 piscines publiques (dont 3 sur le territoire caennais : le Stade Nautique Eugene Maes, la piscine du Chemin-Vert et la piscine de la Grâce de Dieu) ainsi que de la patinoire.

Le sport du haut-niveau est particulièrement bien représenté à Caen, puis la ville dispose d'une équipe de football et de tennis de table jouant au plus haut niveau national (le Stade Malherbe de Caen en Ligue 1 et le Caen Tennis de Table en Pro A), une équipe de handball et de hockey sur glace évoluant au deuxième plus haut niveau (le Caen Handball en Pro-Ligue et le Caen Hockey Club en division 1), une équipe de basket au troisième niveau (le Caen Basket Calvados en national 1), ainsi qu'un club de rugby féminin évoluant au plus haut niveau (Ovalie Caennaise en Top 8).

Plusieurs grands événements sont organisés sur le territoire de la ville. Si les Jeux Equestres Mondiaux, événement international, a animé l'année sportive 2014, la ville est le lieu d'organisation de plusieurs événements sportifs récurrents et d'ampleur national : l'Open de tennis, le BMX indoor ou encore les Courants de la Liberté.

Mon travail de benchmarking, qui sera évoqué plus en détail par la suite, a renforcé l'image de ville sportive et dynamique, puisque la place du sport au sein de la ville de Caen est représentative et peut être mise en avant par rapport à d'autres collectivités de taille comparable sur notre territoire.

D. Les grandes orientations de la politique sportive caennaise

Caen souhaite valoriser son attractivité et son dynamisme à travers sa politique sportive. Le sport doit en effet pouvoir contribuer à la dynamisation économique et associative du territoire, tout en renforçant le caractère identitaire de ville « verte et bleue ». En outre, la ville souhaite favoriser l'accessibilité du sport pour tous les publics sur l'ensemble de son territoire afin de véhiculer des valeurs éducatives et sociales.

Par remplir ces objectifs généraux, la politique sportive de la ville de Caen, pour le mandat actuel, s'appuie sur quatre axes stratégiques : la modernisation du parc d'équipements sportifs et l'optimisation de sa gestion, le développement de l'attractivité de la ville par une stratégie événementielle et de communication renforcée, le développement de l'animation municipale et le renforcement du partenariat associatif.

1) La volonté de modernisation du parc d'équipements sportifs et l'optimisation de sa gestion

Caen disposant d'un patrimoine sportif vieillissant, un programme global d'investissement conséquent a été acté par les élus afin de proposer des nouveaux équipements qui répondent aux nouvelles attentes en terme de salles spécifiques et de rénover les équipements sportifs existants. Ainsi, une hausse de 27% du budget a été dédiée aux restructurations d'équipements (soit 1,1 million d'euros en 2014 et 1,7 millions d'euros en 2015). Ce budget doit également permettre de valoriser la dimension « verte et bleue » du territoire par des équipements « sport et nature ».

2) La mise en place d'une stratégie événementielle et de communication renforcée pour développer l'attractivité

Caen est classé 5ème ville française pour ses espaces verts, et doit donc définir une stratégie événementielle basée sur les forces de la ville. L'objectif est de placer les événements sportifs de « nature » au centre de la politique de valorisation de la ville, tout en étant connectés aux animations de proximité proposées par les éducateurs sportifs. C'est pourquoi la ville souhaite accompagner les organisateurs « outdoor » à développer des manifestations durables et faire de Caen une ville à la pointe dans ce secteur.

3) Le développement de l'animation sportive municipale

La demande de la société en termes d'activités sportives et de loisirs ayant fortement évolué durant ces vingt dernières années, la direction des sports doit ajuster et moderniser son programme d'animations en fonction de la demande. Les activités sportives doivent être complémentaires et en cohérence avec celles portées par les clubs et doivent s'adresser à un large public. La ville souhaite faire du sport un véritable outil d'éducation, d'apprentissages et d'épanouissement en direction des jeunes mais également des seniors et des personnes vulnérables. De plus, une des orientations fortes de la ville est le souhait de développer et structurer l'offre d'activités physiques et sportives sur le volet santé, mais également de redéfinir la politique scolaire et périscolaire, ainsi que la politique sportive municipale avec un accent particulier sur les quartiers prioritaires.

4) Le renforcement du partenariat associatif

Il existe plus de 215 associations sportives à Caen, regroupant plus de 30 000 pratiquants licenciés. Les associations sportives représentant le partenaire privilégié de la direction des sports et de l'événementiel, une volonté forte existe afin de renforcer la qualité des liens, condition indispensable à la réussite des projets sportifs. Ces liens doivent permettre de développer le partenariat entre le sport professionnel, les associations amateurs et l'animation sportive, afin de soutenir le sport de haut-niveau et d'accompagner les associations sportives dans leur organisation, leur structuration et la réalisation de leurs projets associatifs et sportifs.

II. La Direction des Sports et de l'Événementiel

A. Une structure administrative repensée

1) Une direction municipale pour administrer le sport

La structuration progressive des politiques sportives municipales découle en partie de la création de services municipaux des sports. Une étude réalisée en 1997⁴ démontre que l'existence d'une telle

⁴ Enquête "secteur sport" du CNFPT

structure était déjà quasi systématique dans toutes les communes de plus de 10 000 habitants. Cela témoigne non seulement de l'enjeu que peut représenter le sport pour ces collectivités, mais également de la volonté d'assumer son organisation et sa gestion de manière rationnelle et par des professionnels de la gestion et de l'administration des activités physiques et sportives.

Chaque collectivité construit comme elle l'entend l'organigramme de son service des sports. Pour Patrick Bayeux, « elle le construit en fonction de sa taille, des choix quant aux modes de gestion, des missions dévolues au service des sports, des prestations mises en œuvre ».

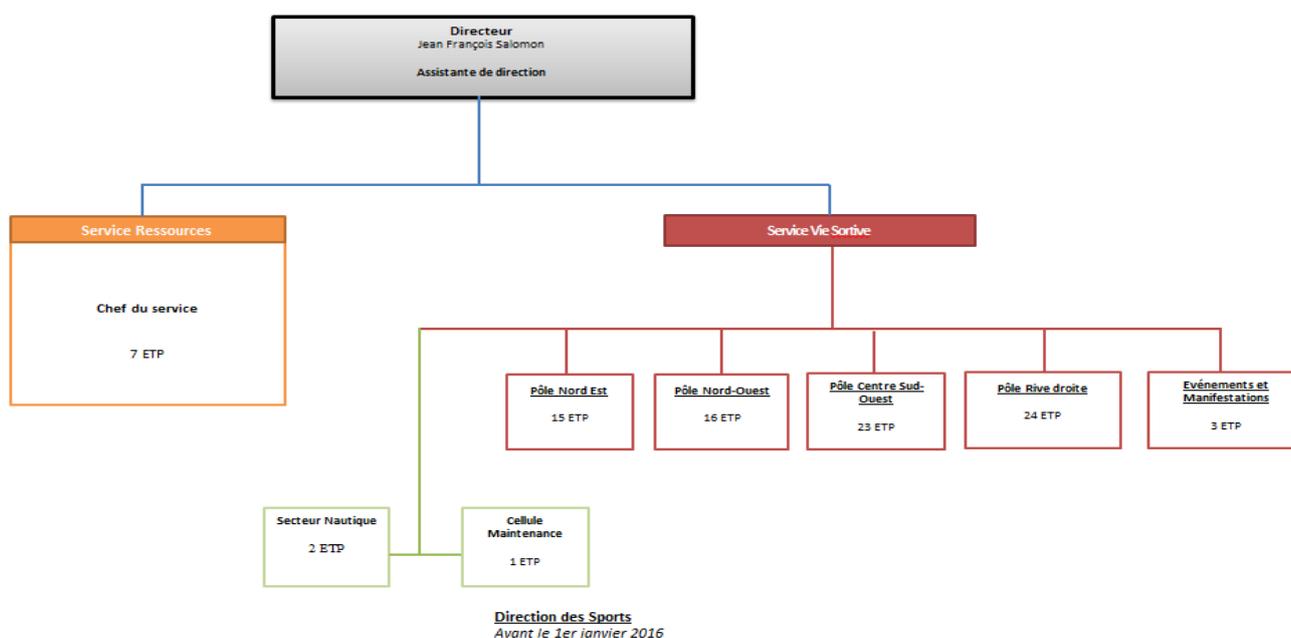
La Direction des Sports et de l'Événementiel de la ville de Caen se situe rue des blanchisseries, elle est donc une direction délocalisée de la mairie. Jean-François Salomon en est le directeur depuis 2014.

2) L'organisation de la Direction des Sports jusqu'au 1^{er} janvier 2016

Jusqu'au 1^{er} janvier 2016, la Direction des Sports était organisée en deux services :

- Un service opérationnel, "la vie sportive", chargé de la mise en œuvre de la politique sportive (besoins sportifs, gestion des équipements, relation avec les clubs) ;
- Un service fonctionnel, le "service ressources", chargé de la gestion des moyens financiers et humains de la direction.

Le service de la vie sportive établissait une division de la ville en 4 secteurs (le pôle nord-ouest, le pôle nord-est, le pôle rive droite et le pôle centre-sud-ouest), chacun dirigé par un coordinateur sportif appuyé par un assistant, une secrétaire, plusieurs éducateurs, un responsable d'installations sportives et par plusieurs agents d'installations sportives.



Cette organisation sectorielle avait pour avantages la rapidité d'action et de communication au sein de chaque secteur avec un coordinateur de secteur compétent et actif sur chaque problématique (animations sportives, équipements, événementiel) au sein de son secteur, mais avait à l'inverse comme grosse limite la difficulté de mettre en œuvre une politique sportive municipale unifiée : chaque secteur mettait en œuvre des déclinaisons propres de la politique sportive municipale, avec peu de transversalité entre les secteurs, aussi bien en terme de moyens RH qu'en terme de moyens matériels. L'organigramme sectoriel était donc rigide et nuisait à la visibilité des actions mises en place au sein de chaque secteur. Si cette organisation avait le mérite d'être simple pour les associations qui n'avait alors qu'un interlocuteur unique pour chaque question éventuelle, elle posait des problèmes dès lors qu'il s'agissait de sujets concernant plusieurs secteurs. Elle ne présentait pas une réponse toujours satisfaisante à l'obligation d'égalité du service public sportif, puisque la politique sportive était, sur certains aspects, différente d'un secteur à un autre.

3) Une nouvelle organisation pour répondre aux orientations politique de la Direction

Depuis le 1^{er} janvier 2016, et sous la direction de Jean-François Salomon, une nouvelle organisation de la Direction des Sports (et désormais, de l'Événementiel) est devenue effective afin de pouvoir mettre en œuvre de manière optimale les nouvelles orientations de la politique municipale en matière de sport et d'événementiel.

La direction est désormais composée de 4 services thématiques ainsi que d'une cellule "mission appui et développement".

Le service "Administration et Ressources" a pour rôles d'assurer le suivi administratif, juridique et financier de la direction, d'assurer la cohérence dans les réponses apportées à l'usager et enfin de veiller à la sécurisation des procédures.

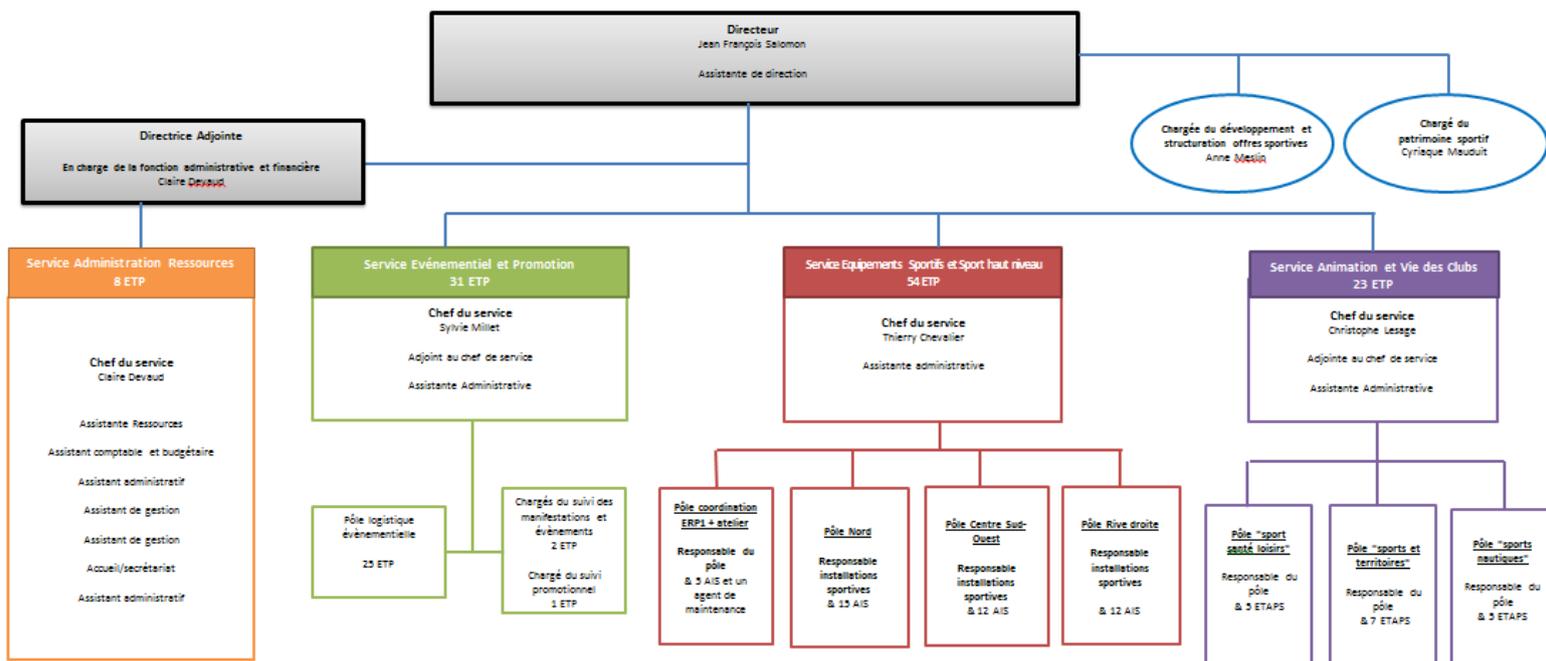
Le service "Événementiel et Promotion" a pour rôles de développer l'attractivité de la ville par une stratégie événementielle et de communication renforcée, de favoriser la dynamisation associative du territoire et enfin d'apporter un rayonnement national et international à Caen dans le paysage des événements sportifs français.

Le service "Équipements sportifs et Sports de haut-niveau" a pour rôles d'organiser l'accueil des publics dans les équipements sportifs municipaux, de garantir les conditions réglementaires (sécurité, hygiène, fédérales), de répondre aux nouvelles attentes des usagers et aux évolutions des modes et des formes de pratique, ainsi que d'assurer un accompagnement optimal des clubs de haut niveau.

Le service "Animation et Vie des clubs" a pour objectif d'impulser et d'accompagner le développement sur la ville d'une offre sportive innovante accessible à tous, en adéquation avec les nouvelles attentes de pratique en lien avec les associations. Le service assure le suivi des associations et coordonne les interventions de 21 éducateurs sportifs répartis au sein de 3 pôles : le pôle « Sport Santé Loisirs », le pôle « Sports et Territoires » et le pôle « Sports nautiques et Sports de nature ».

Chacun de ces services est dirigé par un cadre de catégorie A, membre de l'équipe de direction. A côté de ces services coexiste également la cellule de mission d'appui et de développement, composée de deux cadres A également membres de l'équipe de direction.

La cellule est composée d'un chargé du patrimoine sportif qui suit le programme pluriannuel des investissements (PPI), la maintenance, la réhabilitation des équipements et les travaux neufs (investissement, programmation et suivi) ; ainsi que d'une chargée du développement et de la structuration des offres sportives, qui a pour mission de mettre en œuvre les projets innovants (sport sur ordonnance, club mécénat, etc...) et d'accompagner la structuration de l'offre sportive (nouvelles offres sportives, filières d'accès au sport de haut niveau).



Direction des Sports et de l'Événementiel
Depuis le 1er janvier 2016

Les avantages de ce nouvel organigramme sont de pouvoir mettre des spécialistes à la tête de chaque service thématique, permettant ainsi un fonctionnement plus efficient ainsi qu'une plus grande clarté et simplicité pour les agents. A l'inverse, les difficultés à prévoir sont la lenteur des communications entre les différents services et une coordination à bien travailler dans la transversalité vis-à-vis des associations et administrés, afin de pouvoir garantir une continuité de l'action publique.

B. Focus sur les moyens de la Direction

1) Budget

En 2015, le budget pour le sport à Caen, toute direction confondue, représentait 10 786 019 €, soit environ 6% du budget global de la collectivité (195 294 350 €). Le budget de la Direction des Sports représentait quant à lui 4 592 900 €, soit 2% du budget global de la ville (6% si on inclut toutes les dépenses sportives en provenance de toutes les directions). A titre de comparaison, des pour des collectivités de même niveau, la part du sport dans les budgets globaux représentait de 1% à 8,7%.

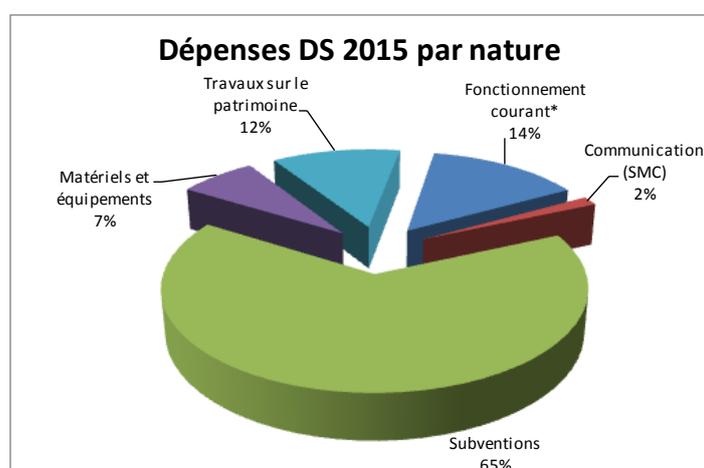
BP TOTAL	2014*		2015		Δ (en %)
Ville de Caen	215 152 536 €	% BP ville :	195 294 350 €	% BP ville :	-9%
Direction des Sports	5 596 668 €	3%	4 592 900 €	2%	-18%
"Secteur sportif" Toutes Directions	11 400 131 €	5%	10 786 019 €	6%	-5%

*impact important des JEM sur le Budget "Sport"

Par rapport à l'année précédente, ces montants sont en baisse. Il est néanmoins nécessaire de rappeler que 2014 fut l'année d'accueil des Jeux Equestres Mondiaux. La ville de Caen étant membre du groupement d'intérêt public constituant le comité d'organisation de cet événement d'ampleur international, l'accueil de cet événement se reflète largement au sein du budget des sports de la ville, mais ne donne pas une bonne vision de la situation « normale », en dehors de cet événement exceptionnel pour la collectivité caennaise.

Au sein du budget de la Direction des Sports, les dépenses s'organisent en 5 principaux postes de dépenses (pour l'année 2015) :

- Les dépenses pour le fonctionnement courant : environ 642 000 € ;
- Les dépenses de communication: environ 68 000 € ;
- Les dépenses en subventions aux clubs : environ 2 972 473 € ;
- Les dépenses de matériels et d'équipements : environ 324 000 € ;
- Les travaux sur le patrimoine : environ 539 000 €.



2) Personnels

La Direction des Sports compte 94 agents des filières sportives, administratives et techniques. Sur ces 94 agents, 8 sont des cadres de catégorie A, 29 de catégorie B et 79 de catégorie C.

Avec la réorganisation de la Direction des Sports, les agents ont connu une restructuration de leurs missions en même temps que les services ont été restructurés. Le PLE (pôle logistique événementiel) a également été intégré à la Direction, augmentant l'effectif global des 22 agents y appartenant.

Service	Effectif budgétaire (équivalent temps plein)
Direction	4
Service Ressources	8
Service Animation et Vie des clubs	23
Service Equipements et sports Haut Niveau	53
Service Evènementiel et Promotion	28
TOTAL	116

III. Les différentes missions du stage

Du fait de mes expériences passées au sein de l'administration, j'ai eu la chance de pouvoir réaliser un stage en mission d'appui directement auprès du directeur, et en relation avec tous les chefs de service composant la direction.

Le fil directeur du stage était avant tout de mener un travail d'analyse global sur l'équilibre à trouver dans l'éventualité d'une mutualisation des moyens sportifs. En effet, dans le contexte des réformes territoriales qui accentuent la montée en puissance de l'intercommunalité et des transferts de compétences dits "d'intérêt communautaire", il était question de savoir ce qu'il en était de la compétence sportive et de son éventuel transfert au-delà de la gestion des équipements, notamment pour une communauté d'agglomération comme Caen la Mer. Les questions étaient multiples : quelle politique mener pour les associations et événements d'intérêt communautaire ? Quelle construction et quelle place pour une politique sportive d'intérêt communautaire permettant une offre sportive territorialement cohérente ? Comment éviter tout chevauchement et toute concurrence entre interventions communales et intercommunales ?

Afin de mener cette réflexion, la mission transversale du stage était alors de mener un travail d'étude comparative externe des politiques sportives avec des collectivités et EPCI de taille comparable à Caen et "Caen la Mer" selon différents axes : leur organisation, leur budget, leur offre d'animation sportive, leur offre et gestion des infrastructures, leur offre d'événementiel sportif, leur rapport avec vie des clubs ;

L'objectif de cette étude était de donner des clés de réflexion afin d'imaginer un modèle permettant de clarifier les possibles contributions de la collectivité dans une éventuelle future mutualisation des moyens sportifs. Comment la mutualisation doit-elle être source d'amélioration du service sportif à la population au sein de toute la communauté d'agglomération ? Quel équilibre de l'offre

sportive est à trouver pour que chaque collectivité trouve un bénéfice dans la mutualisation de ses moyens sportifs ? La proposition du modèle doit donner des pistes de réponses à ces deux importantes questions, en tenant compte des spécificités de chaque collectivité composant Caen la Mer, et tout en s'inspirant des situations d'autres EPCI comparables.

Au-delà de cette mission transversale, le stage a également été l'occasion de mener un travail d'appui auprès des différents chefs de service :

- Travail de planification sur les demandes de créneaux annuels des associations sportives : préparation des réflexions sur les différents créneaux nécessitant un arbitrage politique ;
- Travail sur l'accompagnement des clubs de haut-niveau notamment dans le cadre de la montée en Pro-Ligue du Caen Handball, et préparation de l'arbitrage politique à tenir dans les désaccords entre le Caen Handball et le Caen Basket Calvados ;
- Etude sur l'offre d'animation sportive et appui sur la modernisation de l'offre caennaise ;
- Classification de l'offre événementielle ;
- Etude sur les critères de subvention.

En parallèle de ces missions, mon stage a été au quotidien l'occasion de mener une mission d'appui auprès du directeur sur quelques interrogations ou missions spécifiques. J'ai par conséquent pu avoir un large panorama des différentes activités d'une direction des sports, et de percevoir une bonne partie du quotidien d'un directeur comme d'un chef de service, d'autant plus par ma participation aux réunions de direction, mais également en accompagnement sur des rencontres avec l' élu Aristide Olivier ou les responsables associatifs.

Ce fut à n'en pas douter un stage riche avec de nombreux apports pédagogiques, ainsi qu'une manière d'acquérir des compétences nouvelles en mettant au service mes connaissances pour les différents cadres de la direction.

CHAPITRE 2 : POURQUOI VOULOIR INNOVER SA POLITIQUE SPORTIVE TERRITORIALE ?

Répondre au besoin d'innovation

Face à la facilité et la tentation du statu quo, à la résistance au changement ainsi qu'à la nécessité de continuité administrative pour garantir une politique sportive pérenne, il est légitime de se demander pourquoi faire face à autant de difficultés pour chercher à innover.

Ce chapitre s'attachera par conséquent à contextualiser le concept d'innovation dans un premier temps, de ses origines à son emprunte actuelle dans le sport comme dans la fonction publique, pour ensuite montrer que l'innovation représente une nécessité pour faire face aux enjeux de notre société actuelle : enjeux sociétaux d'une part, enjeux de service public d'autre part. Enfin, le chapitre aura pour objectif final de montrer que l'innovation d'une politique sportive territoriale ne peut s'appréhender sans l'importance que représente l'impulsion politique dans la volonté d'innovation.

I. L'innovation : travail de contextualisation

Si la notion d'innovation a d'abord eu une connotation plutôt liée au monde de l'entreprise, celle-ci a désormais intégré l'univers du sport comme celui de l'administration publique. Cette notion s'inscrit d'ailleurs dans une démarche plus globale qui est la volonté de modernisation de l'action publique.

A. Qu'est-ce que l'innovation ?

1) L'innovation

Etymologiquement, l'innovation provient du mot latin "innovare" composé du verbe "novare" signifiant "changer/nouveau" et du préfixe "in" qui indique un mouvement vers l'intérieur. L'innovation est donc avant toute chose un mouvement vers le changement, et donc un processus.

La notion d'innovation a longtemps été un concept contesté car synonyme de bouleversement, de rupture et de remise en cause de l'ordre social. Aristote écrivait déjà d'ailleurs que *"l'innovation dans les lois est tout autre chose que dans les arts ; la loi, pour se faire obéir, n'a d'autre puissance que celle de l'habitude, et l'habitude ne se forme qu'avec le temps et les années ; de telle sorte que changer légèrement les lois existantes pour de nouvelles, c'est affaiblir d'autant la force même de la loi"*⁵.

Les mentalités évoluent, et la notion d'innovation prend à partir du début du XXème siècle une connotation désormais positive, notamment grâce à l'apport de certains théoriciens et économistes,

⁵ Dans "La Politique"

comme Joseph Schumpeter (1883-1950) qui développera toute une théorie sur le développement économique, possible selon lui grâce à la recombinaison de l'appareil productif, et donc l'innovation.

La question de l'innovation, d'abord devenue omniprésente dans le monde économique depuis les années 40, le devient désormais peu à peu dans les discours politiques, scientifiques, culturels et même sportifs. Elle semble être la solution aux crises économiques mais aussi sociales de notre société contemporaine, permettant de trouver un moyen de répondre à la tension entre la demande et les moyens.

2) L'innovation territoriale

L'innovation apparaît désormais aujourd'hui comme une évidence du monde économique, nécessairement positive et jamais remise en cause. Si les objectifs de rentabilité à court terme sont souvent la réponse implicite des raisons d'innover en entreprise, ce modèle est toutefois plus difficile à appliquer à celui des services publics, qui ne s'inscrivent pas, a priori, dans des logiques de valeur ajoutée économique ou de lutte concurrentielle. Pourtant, la question de l'innovation est également devenue centrale depuis quelques années dans l'administration et les services publics.

A l'échelle des collectivités territoriales, l'innovation territoriale se définit comme une réponse nouvelle (ou dans un contexte nouveau) à une problématique ou à un besoin identifié collectivement dans un territoire, en vue d'apporter une amélioration du bien-être et un développement local durable. La question de l'efficacité économique n'est pas évoquée directement, mais l'innovation doit permettre d'améliorer l'efficacité sociale et le développement du territoire.

En outre, la notion d'innovation concerne d'autant plus les collectivités que celles-ci n'échappent pas totalement à la pression concurrentielle, même si celle-ci n'est pas économique, avec des collectivités voisines ou comparables. En effet, les différentes réformes territoriales de redéfinition des compétences de chaque échelon incitent chaque collectivité à s'approprier des compétences pour lesquelles elle se sent performante, afin de pouvoir l'utiliser pour développer son territoire.

Ainsi, pour les collectivités, l'innovation territoriale sportive pourrait être définie comme "*un acte de transformation conceptuel et fonctionnel qui engendre des services nouveaux susceptibles de modifier plus ou moins profondément et durablement les attitudes et les consommations sportives, mais aussi de favoriser des impacts positifs sur le développement territorial*"⁶. L'innovation ne doit alors pas être considérée comme un simple produit conséquence d'une meilleure adaptation à une demande mais comme le résultat de la prise en compte de multiples enjeux autour desquels se mobilisent différents acteurs pour favoriser le développement d'un territoire donné.

⁶ Définition de Bessy et Hillairet dans "*Les espaces sportifs innovants*", PUS 2002

3) L'innovation dans le sport

Comme plusieurs secteurs d'activité, le sport n'échappe pas au besoin d'innovation. Le sport tient en effet une place importante dans l'économie française (la dépense sportive s'élève en 2014 à 35 milliards d'euros, soit près de 2% du PIB), et reste un secteur en croissance malgré le contexte économique difficile, notamment du fait de sa capacité à être en innovation constante.

Les opportunités d'innovation dans le sport ne manquent pas, notamment en utilisant les différentes avancées technologiques et le digital, mais également pour profiter des bouleversements de la pratique sportive. De nombreux secteurs se prêtent d'ailleurs à l'alliance entre le sport et l'innovation et connaissent une croissance d'activité : les interactions au sein de stades connectés, le matériel sportif, les outils d'amélioration des performances, la géolocalisation, le cyber-sport ou encore le sport-santé....

Les collectivités prennent peu à peu conscience de la place importante de l'innovation dans le développement du sport. A ce titre, la ville de Paris a notamment décidé de créer un incubateur, le "Tremplin" dédié au sport et à l'innovation, afin d'offrir aux entrepreneurs les meilleures conditions pour innover et se développer. Cet incubateur est situé dans un environnement sportif au stade Jean Bouin, et permet aux entreprises innovantes d'être en relation avec les acteurs institutionnels et économiques du sport. Si cet incubateur est pour le moment unique au monde, il démontre l'importance de l'innovation dans le développement du sport, et de l'intérêt pour les collectivités de profiter de ce processus d'innovation. Cette initiative parisienne sera certainement suivie d'autres du même type, puisque divers projets se mettent peu à peu en place.

De la même manière, j'ai pu assister, durant le Salon des Maires le 31 mai et le 1^{er} juin, à plusieurs conférences sportives durant lesquelles l'innovation était mise en avant, notamment sur les rapports entre le sport et digital pour les collectivités, ou encore sur les rapports entre les activités physiques et de pleine nature et les innovations en cartographie, en lien avec l'IGN. L'innovation sportive est donc une préoccupation des collectivités municipales.

B. Innovation et volonté de moderniser l'action publique

La question de l'innovation dans le secteur public ne peut être abordée sans faire un parallèle avec la volonté forte de moderniser l'action publique. Les administrations font en effet face à des contraintes économiques et politiques pour livrer des services efficaces et de qualité, alors que leurs ressources se raréfient peu à peu. Dans une pareille situation, les administrations françaises se doivent d'adopter des approches innovantes.

L'innovation publique se veut alors comme une réponse aux différents défis des administrations publiques du 21^e siècle : devenir plus ingénieuse dans les solutions imaginées, plus réactives dans leur fonctionnement, plus entrepreneuriales dans leurs modes de travail, plus flexibles dans la mobilisation des compétences et des expertises, plus efficaces dans l'utilisation des ressources publiques, plus ouvertes et plus rapides. L'innovation doit favoriser la recherche et la mise en œuvre de solutions nouvelles afin de moderniser l'action publique et rendre le service public plus juste, plus simple et plus efficace.

L'innovation dans l'action publique n'est donc pas seulement la production de nouveaux services ou produits, mais porte également sur la manière de les mettre en œuvre, sur de nouvelles organisations ou sur l'amélioration des instruments et méthodes utilisées dans le processus de conception. L'innovation peut en outre passer par la méthode en mettant en place une réponse nouvelle construite à partir d'une approche en rupture avec les habitudes. Il s'agit bien ici d'une volonté de modernisation d'un fonctionnement dans sa globalité.

Plusieurs initiatives, d'Etat ou locales, se mettent alors en place afin de lancer des réflexions et de travaux sur les axes de modernisation de l'action publique. L'innovation devient ainsi une modalité d'action dans le cadre du "nouveau management public", prenant place auprès d'autres mesures de restructuration comme la réduction des effectifs, la réforme immobilière de l'Etat, la sous-traitance ou la privatisation de certains services...



Compte Twitter du Gouvernement – 14 octobre 2015

Pour les collectivités, il s'agit d'adapter les façons de faire à l'évolution des besoins des territoires et des habitants. Pour y parvenir, les collectivités doivent accepter d'être régulièrement en mouvement, de décaler le regard des pratiques habituelles pour trouver des idées nouvelles.

Dans l'administration publique, l'innovation est par conséquent teintée du désir d'améliorer la performance des services. Une conception politique existe toutefois sur cette notion de performance des services : en quoi innover une offre d'animations sportives de proximité rend le service plus performant par exemple ? C'est la volonté politique qui permet de définir un objectif de performance selon une finalité politique visée (mais qui peut être variée : retombées éducatives, économiques, sociales, médiatiques...).

II. S'adapter aux transformations du sport et de la société

L'action publique sportive territoriale fait face aux transformations sportives que la société subit, qui sont entre autre l'évolution de l'engagement associatif, l'évolution de la pratique sportive, mais également la hausse de l'offre sportive commerciale privée. Parmi ces évolutions, les collectivités doivent trouver une place pour leur politique sportive.

A. L'évolution de la pratique sportive

La pratique sportive s'est considérablement développée au cours des dernières décennies et les modes de pratique ont peu à peu évolué.

Pour étudier la pratique des activités physiques, la difficulté réside dans la définition de ce qui rentre dans le champ exact de ces activités. Ce n'est toutefois pas le sujet dans le cadre de ce rapport, pour lequel ce sont les grandes tendances de la pratique, peu importe ce qu'elle englobe, qui sont importantes. Ces 30 dernières années ont tout d'abord été marquées par un accroissement du nombre de pratiquants, par l'évolution des lieux de pratique et par la participation à des activités sportives de nouveaux publics.

Si on utilise la pratique licenciée comme indicateur du développement de la pratique sportive, on constate alors une période d'augmentation de la pratique sportive entre les années 1970 et 1985, puis un ralentissement de la croissance depuis, qui tend vers la stabilisation depuis une dizaine d'années. Pour autant, les enquêtes montrent une hausse de la pratique sportive chez les personnes interrogées, ce qui démontre que les pratiquants n'exercent plus leurs activités sportives de la même façon, en diversifiant leurs lieux et leurs modalités de pratique (notamment en dehors de tout cadre institutionnel). Les Français deviennent par ailleurs "pluri-sportifs", s'attachant de moins en moins à ne pratiquer qu'un unique sport en compétition, mais à privilégier une pratique sportive loisir de différentes activités.

Par ailleurs, les pratiquants, toutes catégories confondues, recherchent désormais une plus grande liberté et une plus grande autonomie, boudant les contraintes horaires des créneaux ou encore les contraintes d'engagement des adhésions associatives annuelles. Les formes d'encadrement trop directives sont refusées au profit de modalités d'organisation qui favorisent la participation des individus. D'autre part, la pratique sportive se diversifie également du fait de l'apparition de nouvelles disciplines dans presque tous les sports. Des activités se combinent entre elles pour en donner de nouvelles, par exemple le long-côte, né du mariage entre la marche à pied, l'aquagym et le canoë-kayak.

De moins en moins de pratiquants sont des adeptes de la pratique intensive à visée compétitive. On accorde une place importante au corps ; à ce souci du corps correspondent de nombreuses activités dites de forme qui associent la recherche du plaisir à des motivations esthétiques ou hygiéniques. Néanmoins, la recherche du plaisir qui ne veut pas dire systématiquement activités douces : les pratiques s'accompagnent également pour de nombreux sportifs de la recherche du dépassement de soi dans l'intensité de l'effort qui peut atteindre des limites extrêmes ou une prise de risque aventureuse.

Le profil des sportifs s'est également démocratisé, puisque les femmes représentent un taux de progression plus fort que les hommes pour la pratique sportive. Cependant, les femmes restent moins nombreuses dans les structures fédérales, préférant les pratiques de loisir à celles de compétition. On a

par ailleurs tendance à penser que la pratique physique diminue fortement avec l'âge, cependant l'espérance et les conditions de vie s'étant considérablement améliorées, les personnes de plus de 60 ans sont de plus en plus nombreuses à s'adonner à une activité physique. Le taux de pratique des plus de 60 ans passe à 22 % en 1994.

B. L'engagement associatif et bénévole bouleversé

Le monde associatif subit quant à lui une double évolution. Si les associations ont toujours une légitimité dans la pratique compétitive, elles subissent une diminution de leur adhésion par le transfert d'une partie des sportifs qui recherche une pratique plus libre, en auto-organisation ou par le biais d'une structure privée (sans engagement de créneaux, d'horaires). En plus de cette première évolution, le monde associatif doit également faire face à un engagement bénévole bouleversé.

L'observation de l'engagement bénévole souligne tout d'abord une tendance générale à un moindre cumul des engagements (sauf, notons-le, pour les 64 ans et plus où, au contraire, le cumul augmente), à un vieillissement de l'engagement, et à une professionnalisation des responsabilités associatives.

La pratique et la responsabilité associatives font en effet l'objet d'un vieillissement. Plusieurs raisons peuvent être évoquées, comme l'allongement de la durée des études et les difficiles conditions d'entrée sur le marché du travail qui sont notamment des facteurs qui rendent l'adhésion et l'engagement coûteux professionnellement. Il est ainsi significatif de constater un effondrement du cumul des adhésions associatives pour les jeunes actifs trentenaires et quadragénaires de 2002 par rapport à leurs homologues de 1982. Ce sont donc bien les jeunes retraités qui occupent désormais une position dominante dans le monde associatif en considérant d'ailleurs bien souvent leur engagement comme une "seconde carrière" qui les occupe bien souvent à plein temps.

Par ailleurs, il semble que ceux qui adhèrent dans une association en 2002 sont beaucoup plus nombreux qu'en 1982 à s'investir et à prendre des responsabilités au sein de celle-ci. Ce processus, qu'on peut qualifier de professionnalisation, est souligné par de nombreux travaux et se caractérise par un lien de plus en plus attesté entre l'engagement associatif et l'activité professionnelle (lien par les compétences transférables ou lien d'intérêt), ainsi que par une part croissante des diplômés de l'enseignement supérieur dans les fonctions de dirigeants associatifs.

Ainsi, la figure contemporaine du bénévole dirigeant se transforme : le temps semble loin où la seule bonne volonté pouvait être invoquée comme justification de l'engagement. L'expérience acquise par la formation initiale et au cours de la vie professionnelle apparaît désormais comme une ressource indispensable à toute implication dans la société civile. De même, le cumul d'adhésions est plus faible aujourd'hui comme si l'engagement associatif nécessitait désormais une véritable spécialisation qui ne laisserait plus le temps à une dispersion des adhésions.

Pour les collectivités, ce changement est perceptible et demande à être pris en compte : si les associations sportives comptent de moins en moins d'adhérents, elles fonctionnent désormais comme de véritables organisations avec à leurs têtes de véritables professionnels qui veulent s'initier et avoir un esprit critique sur l'exercice de la politique sportive municipale.

C. Le développement de l'offre marchande pour répondre à une diversité de sportifs

Face au double constat de l'évolution de la pratique sportive, mais également de la baisse de l'engagement associatif, le secteur privé et marchand s'est développé pour tenter d'apporter une réponse et de profiter d'un marché en évolution.

L'offre commerciale a commencé à se développer autour des structures permettant de mettre à disposition, contre un droit d'accès, un équipement aux sportifs désireux de faire du sport. La volonté de pratiquer un sport pour entretenir son corps et préserver sa santé d'une manière autonome a en effet bénéficié au marché de la remise en forme et du fitness qui répond, grâce à une offre diversifiée et flexible, aux nouvelles aspirations sportives des pratiquants. Selon une enquête⁷, 30 % des personnes interrogées pratiquent, de façon assidue ou occasionnelle, de la musculation, du fitness ou de la gymnastique d'entretien. De surcroît, environ 5 à 6 millions de français se déclarent inscrits dans un club, et on compte près de 3000 salles de remise en forme en France au sein de ce marché qui se caractérise désormais par la présence d'un secteur privé et d'un secteur associatif de poids équivalent.

Au cours des dernières années, le paysage des salles de fitness et de remise en forme s'est par ailleurs étoffé et structuré. De nombreux concepts, dits low-cost, ont notamment vu le jour pour séduire une clientèle pour qui la question du tarif constitue le principal critère de choix. Par ailleurs, dans un univers plus concurrentiel que jamais, les clubs ne se contentent plus des activités classiques de musculation et de cours collectifs de gymnastique ou de danse. Désormais, de nombreuses activités complémentaires sont proposées dans les centres de remise en forme pour attirer une clientèle aux aspirations très diverses : sauna, massage, aquagym, squash, sports de défense, soins de beauté mais également commerces spécialisés dans la vente d'accessoires de sport... L'éventail des activités proposées en annexe est de plus en plus vaste pour satisfaire les attentes de plus en plus fortes de la clientèle.

Au-delà des salles de fitness, de nombreux autres équipements privés se développent et ouvrent peu à peu sur le territoire : des espaces de pratiques de raquettes, des terrains de foot à 5 couverts, des salles d'escalades... Le secteur marchand prend donc peu à peu le pas sur des types d'équipements qui étaient jusque-là gérés par les collectivités, et occupés par des associations sportives. L'intérêt de ces nouveaux équipements privés est de pouvoir y accéder sans adhérer à une structure associative.

Par ailleurs, en parallèle de ce développement, d'autres structures commerciales ont profité de l'engouement de la pratique auto-organisée pour l'auto-alimenter. On peut par exemple évoquer l'entreprise Décathlon, qui encourage la pratique individuelle ou auto-organisée par son travail de recherche et développement et se mise au point de matériel toujours plus sophistiqué et accessible à tous. Si je n'ai pas réussi à trouver d'étude sur les rapports entre le développement du sport auto-organisé et la diversification du matériel sportif proposé par une entreprise comme Décathlon, il y a fort à parier que les liens sont étroits et s'alimentent l'un envers l'autre : le développement du sport autonome et auto-organisé pousse l'entreprise à développer une nouvelle gamme de matériel, et la commercialisation de

⁷ Enquête IPSOS de janvier 2015

masse de ce nouveau matériel encourage une population à commencer le sport seul, ou à modifier son type de pratique.

D. Quel service public sportif proposer ?

Face à ce contexte de bouleversements sociétaux, l'action publique sportive doit trouver sa légitimité et son cadre d'action. Les collectivités doivent-elles être en concurrence avec le secteur associatif et marchand, doivent-elles proposer une offre en complément ? Les collectivités doivent-elles venir en aide aux associations en difficultés, ou bien chercher à développer l'accès au sport en dehors du monde associatif ? Autant de questions qui se posent lorsque l'on sait que 29% des Français déclarent toujours ne faire jamais d'activité physique, et que 51% disent en faire au moins une fois par semaine.

Ces chiffres, trop faibles malgré les messages d'incitation des pouvoirs publics témoignent de difficultés concrètes de pratique. Si 55% des Français disent faire du sport pour leur santé ou leur forme, le manque de temps est, de très loin, le principal facteur évoqué pour expliquer l'absence de pratique sportive : il est mentionné par 42% des Français (24% évoquant un manque de motivation). En réalité, malgré de gros progrès ces dernières années, l'offre sportive n'est donc toujours pas adaptée à la pratique de masse non compétitive.

Ainsi, 74% des français qui pratiquent un sport le font en dehors de tout cadre (chiffre qui a beaucoup augmenté depuis 2009 où il était de 52%) : dans un parc ou une forêt (42%), chez eux (27%), sur le chemin du travail ou de l'école (16%), dans un club de fitness (5%) et seulement 24% dans un club ou un centre sportif.

L'action publique doit par conséquent pouvoir permettre d'innover pour combler un vide d'offre et s'adapter aux évolutions de la pratique. Plusieurs réflexions doivent être peu à peu lancées, afin de pouvoir cibler le monde du travail, les femmes, les classes populaires et les seniors (publics les plus éloignés de la pratique sportive) ; mais également miser sur l'aménagement de l'espace public et impliquer le monde médical dans un contexte de fort engouement pour le sport-santé.

En premier lieu, l'action publique doit davantage garantir la possibilité de pratique sportive pendant les heures de travail, afin de pallier en partie le problème du manque de temps, d'autant plus qu'on sait mesurer les effets d'une pratique sportive dans le cadre professionnel : diminution de l'absentéisme pour raisons de santé, augmentation de la capacité de travail, bien-être. Une réflexion existe actuellement à la Direction des Sports et de l'Événementiel de Caen dans l'objectif de redéfinir l'offre d'animations sportives de proximité. Plusieurs éléments sont d'ores et déjà avancés, comme la possibilité d'effectuer des activités nautiques sur le temps de midi pour ceux qui disposent d'une pause suffisante, ainsi que l'ouverture de douches accessibles au sein de certains équipements, pour ainsi permettre aux joggeurs de pouvoir se doucher avant de rejoindre leur travail.

Le deuxième point concerne les femmes : elles font toujours moins de sport que les hommes (61% d'entre elles déclarent faire jamais ou rarement du sport contre 54% des hommes). La ville de Caen souhaite proposer une offre spécifique aux femmes ("sport au féminin", notamment qui éprouvent des difficultés dans leur quotidien, durant des séances adaptées autour de la gymnastique douce. Ces

animations sont principalement axées dans les zones d'accès à la pratique difficile pour les femmes, notamment aux quartiers de la Guérinière et de la Folie-Couvrechef.

Le troisième point concerne l'aménagement de l'espace public urbain (parcours de marche et de jogging, multiplication des pistes cyclables) et l'accessibilité des infrastructures sportives. Les Français sont très nombreux (88%, parmi les scores européens les plus hauts) à dire qu'il existe des installations sportives disponibles à côté de chez eux, mais les horaires sont souvent inadaptés aux gens qui pâtissent de longs trajets domicile-travail. Encore une fois, une réflexion existe à la ville de Caen sur la mise à disposition de créneaux ouverts pour les administrés. Jusqu'à présent, les équipements étaient réservés aux activités scolaires et associatives ; des créneaux libres sont désormais mis en place, sous la surveillance d'un agent de la ville, sur lesquels chacun peut venir pratiquer un sport (sur réservation).

Enfin, le lancement d'un programme de définition des bonnes pratiques en médecine de ville permettant d'intégrer l'activité physique dans le traitement de certaines pathologies doit se concrétiser : le « sport sur ordonnance » se développe mais encore trop timidement. Or, le monde de la santé doit être plus mobilisé, en particulier vis-à-vis des publics sédentaires. Une des principales missions d'Anne Meslin, chargé de développement et de la structuration des offres sportives, poste créé début 2016, est justement d'organiser et de structurer le sport-santé à Caen, et notamment le projet de sport sur ordonnance en coordination avec les différents services médicaux et d'Etat.

III. Les enjeux de l'innovation pour le service public

Au-delà des enjeux sociétaux concernant le sport et au sein desquels le service public doit trouver sa place, l'enjeu d'innovation doit également répondre aux exigences contemporaines du service public, que sont l'exigence d'adaptabilité, la contrainte budgétaire et la volonté de rendre transparente l'action publique.

A. L'exigence d'adaptabilité du service public

L'innovation dans les politiques publiques ne doit pas se limiter à l'invention de nouveaux services ou de nouvelles actions et dispositifs, mais également à adapter les organisations et les politiques aux évolutions constantes des besoins des usagers, des modifications réglementaires et désormais des contraintes budgétaires. Dans ce contexte de mutation et de fortes contraintes budgétaires, la collectivité doit réorienter ses priorités, revisiter ses organisations, identifier les fondements de son service public pour mieux accompagner les évolutions auxquelles elle va devoir faire face.

Comme précédemment évoqué en introduction, la politique sportive, en tant que service public, doit répondre aux exigences des lois de Rolland : égalité, continuité, adaptabilité. En particulier, le principe d'adaptabilité signifie que le régime des services publics doit pouvoir être adapté, chaque fois qu'il le faut, à l'évolution des besoins collectifs et aux exigences de l'intérêt général. En effet, l'intérêt général et les modalités de le satisfaire sont variables, le service public doit donc pouvoir être adapté aux besoins du public et aux changements.

Ce principe s'applique tant aux agents qu'aux usagers du service public. S'agissant des premiers, ce principe justifie qu'il n'y ait pas de droits acquis ou d'engagements contractuels au nom desquels les personnes pourraient s'opposer juridiquement à des changements dans l'organisation ou le fonctionnement du service public. Ainsi, les fonctionnaires ne peuvent pas s'opposer à des changements. Leur statut peut donc, à tout moment, être modifié sans compensation pécuniaires.

Concernant les usagers, ils ne sauraient s'opposer à la suppression d'un service public existant, comme l'a jugé le conseil d'Etat⁸ dans l'affaire Vannier. En effet, hormis les services publics obligatoires, c'est-à-dire ceux dont la création et/ou la suppression relèvent du législateur, l'administration reste libre de mettre fin à tout moment au fonctionnement d'un service public. Si personne ne peut s'y opposer, la décision doit en revanche être motivée par la volonté de mieux satisfaire l'intérêt général, condition dont le respect est contrôlé par le juge administratif.

De nos jours, ce principe fait l'objet de nombreuses critiques dans la mesure où certains estiment que derrière l'exigence d'adaptabilité des services publics se cachent, en fait, des impératifs de rentabilité, notamment lorsqu'il s'agit de la suppression de services publics (en milieu rural par exemple). Le principe d'adaptabilité se trouve, alors, détournée de son objectif.

B. La contrainte budgétaire

Les collectivités, qui s'étaient habituées pendant des décennies à une hausse constante des concours de l'Etat, ont connu leur premier choc financier sous le gouvernement Fillon en 2011 : pour la première fois, un gel des dotations versées leur était imposé. Une mesure reprise ensuite par la gauche dès son arrivée aux affaires en 2012, et constante depuis.

Ainsi, la loi de programmation des finances publiques pour les années 2014 à 2019 prévoit un plan d'économie de 50 milliards d'euros répartis sur trois ans. Conséquences d'un Etat fortement endetté et des exigences nouvelles du traité sur la stabilité signé en mars 2012, la nouvelle discipline budgétaire doit être assumée par l'ensemble des administrations publiques.

Par conséquent, les collectivités territoriales participent à la réduction des déficits publics à hauteur de 12,5 milliards d'euros. Suite au gel des concours financiers de l'Etat en 2013, les collectivités territoriales ont déjà vu leurs recettes diminuer de 1,5 milliards d'euros en 2014, ajoutées aux 11 milliards d'euros supplémentaires d'ici 2017. Cette baisse des concours financiers n'est pas sans conséquences pour les collectivités territoriales qui se trouvent en « bout de chaîne ». Cour des Comptes, Observatoire des Finances Locales, Comité des Finances Locales, Sénat ; de nombreux rapports s'alarment d'ores et déjà sur les conséquences de la baisse des concours financiers sur les collectivités territoriales.

A la diminution des ressources s'ajoute une hausse des charges et des dépenses des collectivités territoriales en raison d'un désengagement de l'Etat sur certaines actions ou de décisions nationales imposées. Les travaux des chambres régionales et territoriales des comptes relèvent que la réforme des

⁸ Arrêt CE Vanier du 27 janvier 1961

rythmes scolaires, les normes techniques nationales, les dispositions applicables à la fonction publique territoriale et la revalorisation du revenu de solidarité active (RSA) ont considérablement marqué les finances des collectivités territoriales. En 2014, les dépenses de personnel des collectivités territoriales ont augmenté de 3,9% pour des motifs qui ne relèvent pas des décisions des collectivités mais des décisions de l'Etat.

Cet effet ciseaux, résultat d'une évolution inverse des dépenses et des recettes de fonctionnement, rend par conséquent l'équilibre financier des collectivités difficile à atteindre. Puisque les collectivités doivent faire preuve de rigueur financière, l'innovation apparaît être un remède, voire une nécessité, permettant de pallier ces difficultés et de "faire mieux avec moins".

C. Le devoir de transparence de l'action publique

En plus des 3 principes du service public évoqués à travers les lois de Rolland au sein du chapitre introductif, la nécessité de rendre plus moderne le service public a conduit le législateur en 1978 à consacrer un nouveau principe : le principe de la transparence du service public. Il existe notamment aujourd'hui une « *charte des services publics* » tendant à ce que les gestionnaires de missions de service public agissent avec transparence, responsabilité et simplicité.

Ce devoir de transparence est notamment marqué à Caen par le travail qui a été effectué sur les critères de subvention, mais également sur la dématérialisation des demandes de créneaux.

Concernant les critères de subventions, ceux-ci étaient auparavant inexistantes. Afin de répondre à ce devoir de transparence, il a été décidé d'instaurer des critères de subvention devant répondre aux priorités municipales. Afin de ne pas trop bouleverser le fonctionnement des associations et de limiter les trop grosses variations de subventions, des clauses de régulation ont été mises en place. J'ai pu, au cours de mon stage, mener une réflexion sur la critérisation mise en place actuellement, afin de réfléchir à un modèle plus affiné. Si mon travail⁹ a permis de lancer le travail, celui-ci demande encore à être affiné pour disposer de critères cohérents.

La dématérialisation est le projet de traitement des réservations de créneaux sur les équipements sportifs par le biais d'un logiciel accessible aux associations sportives et qui s'est concrétisée par la mise en service du logiciel "réservation" au début de la saison sportive 2015/2016. La dématérialisation a permis de répondre à plusieurs objectifs établis, d'abord politique en modernisant le fonctionnement et en responsabilisant les usagers, mais également administratifs en permettant de sécuriser la procédure de demandes de créneaux, de réduire les délais entre la demande et la réponse, et enfin de limiter les erreurs dues à une succession de saisie.

Dans ces deux exemples, la volonté de rendre l'action publique plus transparente et efficace est la source de l'innovation de l'action.

⁹ Cf annexe n°1

IV. La place de l'innovation dans l'élaboration d'une politique sportive

L'innovation d'une politique sportive ne peut être étudiée sans évoquer le rapport entre l'élaboration de la politique sportive et l'enjeu politique. On l'a vu, la décision au sein d'une collectivité provient de l'élu politique, qui est donc le décideur de l'exercice de la politique sportive, mais également de ses éventuelles innovations. L'innovation politique sportive est donc issue du processus de construction de la politique sportive, avec des finalités propres, et une volonté de résultats.

A. Le processus de construction d'une politique sportive

La politisation des politiques sportives doit être mise en perspective avec les différents enjeux de celles-ci : sont-ils éducatifs, sociaux, économiques ou encore médiatiques ? Ces questions sont au cœur même de la réflexion dans la mesure où toute action engagée par la collectivité cherche à avoir un impact sur une population ciblée.

En tenant compte de ces différentes enjeux, l'élaboration d'une politique sportive se réalise alors à travers une succession d'étapes qui permettent au décideur public de tenir compte de ses choix politiques (choix de société, de citoyenneté, de développement...), de l'environnement et des moyens à disposition. Notons toutefois qu'il est peu probable dans une commune d'être confronté à la véritable « création » d'une politique sportive. En effet, même si certains souhaitent politiquement faire table rase du passé, il est difficile de ne pas tenir compte de l'implantation des équipements sportifs existants, des modalités d'attributions déjà mises en place et intégrées par les acteurs, du poids de l'héritage sportif de la ville... Le politique peut chercher l'innovation afin de faire de sa politique sportive un marqueur politique, mais l'innovation reste limitée par la continuité administrative et par le travail déjà en place.

La démarche d'élaboration des politiques sportives s'articule autour d'une succession d'étapes chronologiquement organisées dans le temps, autour de cinq phases définies par Patrick Bayeux :

- la détermination d'orientations politiques afin de déterminer les finalités de la politique sportive sur lesquelles l'équipe municipale souhaite asseoir son mandat ;
- les diagnostics, externe d'abord pour appréhender la demande des usagers et étudier l'environnement, puis interne sur l'organisation des actions engagées et sur la gestion des moyens consacrés à ces actions ;
- l'élaboration des actions, qui a pour objet de lister ce qu'il convient de réaliser au regard du diagnostic précédent ;
- la détermination des priorités et le choix des actions à prendre prioritairement ;
- l'énonciation publique de la politique.

B. Les finalités de l'action publique sportive

L'innovation, notamment lorsqu'elle intervient pour une action mise en œuvre, a donc un caractère fortement politique. Ce caractère se renforce peu à peu au sein des directions des sports des différentes collectivités qui ne souhaitent plus être de simples guichets uniques (pour les associations qui viennent demander des créneaux sportifs mais également des subventions), mais un moyen d'action publique avec des finalités politiques, et par conséquent des objectifs de résultats.

Comme toute action politique, la mise en place d'une politique sportive détient par conséquent diverses finalités. A titre d'exemple, voici quelques finalités politiques des différentes actions publiques :

- Volonté de procurer durablement à tous les habitants un cadre de vie de qualité, par le financement et la gestion d'infrastructures et de services permettant aux habitants de disposer d'un bon choix d'activités sportives, les choix de localisation des équipements et services sportifs pour structurer le territoire, ou encore par l'encadrement de l'usage des espaces naturels pour des APS.
- Volonté d'éduquer et former la population, par la mise à disposition des équipements permettant aux établissements d'enseignement d'appliquer dans des bonnes conditions l'obligation d'enseigner l'EPS, par le soutien au sport scolaire et universitaire ou encore par le financement d'activités sportives encadrées à destination des jeunes.
- Volonté de favoriser la cohésion sociale et le vivre-ensemble, par la mise en place de dispositifs aidant les personnes à revenus modestes à pratiquer le sport, la mise en place d'équipements et services adaptés aux personnes handicapées, la mise en place de services adaptés aux personnes âgées ou encore l'encouragement de la pratique du sport comme vecteur d'intégration et/ou d'insertion.
- Volonté d'animer, de créer de la vie sociale par l'encouragement de la pratique d'APS génératrices de lien social (pratiques collectives, pratiques dans les clubs) ou l'organisation d'événements sportifs.
- Volonté d'encourager la citoyenneté par l'appui aux sportifs de haut-niveau ou soutien à des événements sportifs locaux, avec comme espoir des retombées à caractère identitaire, par l'encouragement des initiatives citoyennes des clubs sportifs ou par le soutien à la vie associative, encouragement du bénévolat sportif
- Volonté de contribuer à la bonne santé économique d'un territoire par l'appui aux sportifs de haut-niveau ou soutien à des événements sportifs locaux, avec espoir de retombées positives sur l'image et la notoriété d'un territoire, par l'organisation ou soutien à des événements sportifs générateurs de revenus pour les entreprises et/ou les ménages locaux, par le financement d'infrastructures ou de services sportifs générateurs de revenus et d'emploi.

La volonté d'innover provient donc de la finalité politique voulue par le personnel politique en place. La finalité d'action est la raison première de la mise en place d'actions, et afin de donner plus de perspectives, de forces ou de modernité, l'innovation doit être encouragée pour atteindre la finalité.

C. La mutation profonde de l'engagement politique et la volonté de résultats à court-terme

La volonté politique d'encourager l'innovation doit être mise en perspective avec le phénomène de professionnalisation du monde politique : les hommes politiques sont désormais des spécialistes et des professionnels de leur domaine d'attribution. A ce titre, Caen est un exemple très représentatif puisque Artistide Olivier, adjoint délégué au sport, est une personnalité reconnue du monde sportif local et qui connaît cet univers du fait de sa dizaine d'année d'expérience en tant que dirigeant associatif du Caen Tennis Club, et créateur de l'Open de Tennis de Caen.

La dimension politique d'une action mise en place devient donc d'autant plus forte que les élus ont conscience de l'instrument politique qu'il possède. A ce titre, l'innovation est particulièrement mise en avant par le personnel politique qui a des connaissances et des compétences dans le milieu sportif, et qui souhaite donc agir et mener une action pertinente pour atteindre les objectifs d'action publique désirés. L'élu cherche par ailleurs à satisfaire son électorat pour ne pas être victime de la sanction électorale, et se doit donc de mener une politique apportant de la nouveauté (sinon il subira les mêmes critiques que son prédécesseur et subira la même sanction électorale).

Ce phénomène est par conséquent renforcé par la professionnalisation de la vie politique : les élus, pour une importante partie, cherchent à maintenir leur place au pouvoir politique. Le CEVIPOF (centre d'étude de la vie politique française) a fait paraître une étude sur le profil socio-professionnel des maires des villes de plus de 30 000 habitants, élus aux dernières élections municipales. L'auteur de l'étude, Luc Rouban, directeur de recherches au CNRS, illustre que la proportion des hommes et femmes d'appareil qui proviennent des entourages locaux (cabinets de maires, collaborateurs de conseils départementaux ou régionaux) représentent en 2014 le quart de tous les maires élus (contre 20,4% en 2008, et surtout 0,8% en 1983, avant les lois de décentralisation). S'y ajoutent les 4,2% de maires qui sont des "hommes et femmes politiques professionnels", dans lesquels s'intègrent les élus de toujours ainsi que les assistants parlementaires ou les collaborateurs d'élus. Si on ajoute à cette réflexion la sphère publique dans son ensemble, les chiffres deviennent encore plus forts : on ne compte que 40,4% des maires issus du secteur privé contre 55,4% venant du public, plus les 4,2% de professionnels de la politique, soit au total presque 60% des maires issus de la sphère publique, toute tendance politique confondue. Il ressort donc de cette étude une professionnalisation politique croissante et une augmentation constante du nombre de maire issus de la fonction publique (on retrouve le même phénomène à l'assemblée nationale).

Cette professionnalisation de la vie politique, permise par l'indemnisation des mandats politiques (qui a permis d'ouvrir la représentation à d'autres que les notables disposant des moyens de s'y consacrer sans contrepartie) s'est véritablement transformée lorsque se sont multipliées les fonctions donnant lieu à un niveau d'indemnisation équivalent à un salaire. On a alors d'abord vu certains élus couper les ponts avec leur univers professionnel d'origine et se placer dans une posture de professionnalisation définitive. Puis, évolution plus récente, s'est diffusé le modèle de la carrière politique comme seul projet professionnel, mené à bien moyennant des va-et-vient entre mandats et passages dans les entourages salariés.

Dans cette carrière politique, la notion d'innovation est déterminante pour pouvoir se maintenir au plus haut niveau de décision politique. Les hommes politiques deviennent ainsi des experts de leur

domaine, cherchant à s'entourer de personnels administratifs performants afin de pouvoir réaliser leurs objectifs. Plus que dans la simple continuité, le système actuel pousse désormais à toujours rechercher l'efficience, qui passe par l'innovation.

CHAPITRE 3 : LE PILOTAGE DE L'INNOVATION

Quelle démarche mener pour innover ?

Comme dans toutes organisations, publiques ou privées, une direction des sports doit également pouvoir innover afin de pouvoir s'adapter aux volontés politiques, aux évolutions sociétales ainsi qu'aux exigences du service public. L'innovation doit par conséquent pouvoir être encouragée et facilitée par le fonctionnement de la Direction dans son quotidien.

La question est par conséquent de savoir comment piloter cette innovation dans une telle structure. Le troisième chapitre de ce rapport montrera donc dans un premier temps le rôle indispensable de chacun des acteurs internes à la collectivité dans l'innovation, pour ensuite étudier l'apport que peut avoir l'observation extérieure. Il conviendra dans une ultime partie de s'interroger sur l'acceptation du changement, processus clé du pilotage de l'innovation.

I. Le rôle des différents acteurs

Dans son fonctionnement quotidien, la collectivité dispose de plusieurs acteurs dans son organisation, ou dans ses relations directes, qui peuvent être sources d'innovation : les agents de la direction, les managers, les acteurs du monde associatif ou encore l'opportunité éventuelle d'un office municipal des sports.

Il a volontairement été exclu de traiter dans cette partie du rôle de l'élu politique, bien que prépondérant, puisque déjà évoqué auparavant au sein de ce mémoire.

A. Les agents en interne

Tout d'abord, il faut bien présenter le fait que l'innovation n'est pas qu'un résultat, mais elle est avant tout un processus qui met en scène une diversité d'acteurs : cadres, gestionnaires intermédiaires, agents exécutants... Tous ne sont pas toujours présents aux mêmes instances décisionnelles ni au même moment, néanmoins ils ont tous un rôle à jouer, en interne, dans l'innovation.

Selon une enquête¹⁰, les cadres et employés se considèrent, dans des proportions égales, comme les initiateurs de l'innovation au sein de leur structure professionnelle. Les employés sont en effet encouragés à innover, et une forte majorité des employés ont déclaré avoir déjà fait des suggestions pour

¹⁰ Publiée dans *Télescope*, revue d'analyse comparée en administration publique Vol. 19, n° 2, 2013 *Innovation dans le secteur public : au-delà des discours*

améliorer le travail, que ce soit dans son exécution ou sa conception. Ce constat est valable aussi bien pour le secteur privé que le secteur public.

L'innovation interne est impulsée par les agents eux-mêmes et encouragée par différents facteurs, qu'on peut réduire par 4 facteurs principaux :

- les formations professionnelles et continues tout au long de leur carrière professionnelle, permettant l'acquisition de compétences nouvelles et encourageant la motivation et l'évolution individuelle ;
- la responsabilisation des agents dans leur travail et sur les éventuels changements professionnels au sein de la structure, qui passent par l'information (pour que personne ne se considère comme un "sous-agent" n'ayant connaissance de rien) mais également par le fait d'associer et d'impliquer les agents dans les réflexions, les démarches, voire les décisions ;
- la récompense, qui permet d'associer les changements à des bénéfices (de plusieurs ordres : financiers, amélioration du cadre de travail ou même symboliques) ;
- le recrutement, qui permet de favoriser le renouvellement des agents mais également de chercher des agents aux compétences exactes désirées pour chaque type de poste, qui seront ainsi plus prompts à avoir l'esprit innovant dans un domaine pour lequel ils disposent d'ores et déjà d'une expertise.

Si je n'ai pas eu le temps d'observer, durant mes 6 mois de stage au sein de la Direction des Sports et de l'Événementiel, le facteur « récompense » à l'œuvre, les trois autres sont bien des politiques de management existantes dans la structure.

Un plan de formation existe bien entendu, tandis que la responsabilisation des agents par des réunions de travail régulières est également mise en avant. Tous les 15 jours se déroule la réunion de direction rassemblant le directeur, tous les cadres et l'assistante de direction (ainsi que moi-même durant ces 6 mois), durant lesquelles sont évoqués les retours principaux du comité de direction de l'agglomération, puis les grandes actualités de la direction ainsi que l'évolution des dossiers principaux. Ces réunions sont à la fois un moyen d'informer les cadres des informations majeures, mais également l'objet de discussions sur certains dossiers clés. La réunion de direction permet une transversalité sur des grandes réflexions.

A l'image de ces réunions, les chefs de service organisent également, toutes les deux semaines, une réunion leur permettant de rassembler tous les agents de leur service. Ce point bimensuel permet de faire un point sur les gros dossiers de la direction, mais plus précisément sur les problématiques et les dossiers en cours concernant le service. L'échange d'information se fait ainsi dans les deux sens : si le cadre doit en effet faire descendre les informations, il est également à l'écoute de toutes les remontées et retours d'observation, ainsi que prompt à toute discussion. La réunion se veut constructive et utilisée comme un outil de travail et de management des équipes.

Enfin, l'aspect RH est un facteur important au sein de la DSE, qui a, il faut le rappeler, connu une réorganisation complète de son organisation. Si des recrutements n'ont pas accompagné cette

réorganisation, les postes ont été modifiés et il a fallu placer chaque agent sur des missions pour lesquelles il peut s'épanouir tout en étant à la fois un expert capable de faire fonctionner la structure. La réorganisation a notamment été l'objet de la création de deux postes nouveaux, sur lesquels ont été positionnés des anciens coordinateurs de secteur : un poste de chargé de développement et de la structuration des offres sportives, et un poste de chargé du patrimoine sportif. La volonté était de placer sur ces postes des experts sur ces questions spécifiques, ainsi que les autres cadres sur des postes de chefs de service selon leur profil.

B. La place du manager

La situation du manager, qu'il soit le directeur des sports ou un chef de service, est paradoxale puisque son premier rôle n'est pas de bouleverser son organisation mais d'assurer une continuité de fonctionnement dans la perspective d'atteindre ses objectifs. Néanmoins, il doit pouvoir s'adapter à l'évolution de son contexte politique, budgétaire et social. C'est justement au niveau de cette évolution qu'intervient le changement dans l'organisation, et donc le processus d'innovation qu'il doit encourager. Ainsi, le manager manifeste le souci permanent de la progression de son équipe, qui passe par une totale transparence de l'information, des réassurances permanentes et une écoute de ceux qui ont des difficultés à être impliqués.

La notion de management public, qui exprime la volonté de ne pas limiter la gestion publique à la reproduction des pratiques administratives traditionnelles, implique la mise en œuvre d'un pilotage permettant de prévoir et conduire les changements. Quelques pistes de travail existent pour les cadres dans leurs méthodes de management, comme j'ai pu l'apercevoir durant mon stage : la transversalité, le travail en mode projet et l'accompagnement des équipes.

La transversalité permet d'introduire la souplesse nécessaire à l'innovation en créant des fonctions dégagées des contraintes hiérarchiques. Le cloisonnement des services est en effet à la fois source de perte d'énergie et d'efficacité, et il est presque impossible de développer des projets complexes qui impliquent toute l'organisation dans des structures dont l'organigramme ne conçoit que des relations hiérarchiques et non fonctionnelles. On peut ainsi identifier trois niveaux d'intervention : l'organigramme, bien sûr, qui doit être pensé par domaines d'activités avec un rôle central pour le coordinateur ; la polyvalence et la non-spécialisation sur certains domaines, et enfin la formalisation de procédures et des décisions qui permettent de conserver une continuité dans l'action. A ce titre, les postes de chargé de mission sont des postes en transversalité au sien de la direction.

Le pilotage en mode projet permet de diversifier les activités tout en révisant le mode hiérarchique habituel et attribuant des fonctions différentes à chacun pour chaque projet. Ce mode de travail favorise le travail en équipe et permet à tous de participer à l'élaboration des projets (publics et administrés compris pourquoi pas). Cela nécessite de prioriser les actions : tous les projets ne sont pas réalisables en même temps, il faut donc faire des choix. J'ai notamment eu la chance de pouvoir participer à la réflexion sur un projet nouveau au cours de mon stage, qui est la volonté de substituer une partie de l'offre estivale de stages sportifs par une ou deux semaines d'animations sportives ouvertes au sein d'un « village sportif estival ». La genèse de ce projet est née du constat d'une période creuse pour les stages sportifs en juillet qu'il n'était peut-être pas pertinent de continuer, mais de transformer. Si, du

fait de mon travail de benchmarking, l'idée d'un village sportif urbain a rapidement été discutée, tout reste à construire sur ce projet. J'ai eu la charge de présenter le concept et le panorama de ce qui existait à travers la France lors de la première réunion de travail sur ce projet, rassemblant tous les éducateurs. La volonté du chef de service était ici pertinente : rassembler tous les acteurs en lien avec la mise en place de ce projet pour les associer dès le départ sur les grandes lignes indispensables : quel lieu, quel mode de partenariat, quelles dates ? Un chef de projet sera par la suite désigné pour assurer la coordination sur ce projet, mais dès maintenant tous les acteurs ont connaissance de celui-ci et savent qu'ils ont la possibilité de proposer des idées, de discuter des idées, voire d'exprimer leurs éventuelles doléances.

Le rôle du manager est également important dans l'opérationnel, car le chef de service doit savoir passer de la direction d'un service à l'animation d'une équipe : la présence sur le terrain du manager est parfois indispensable, elle permet à la fois de connaître la réalité des équipes, mais donne aussi l'exemple. C'est aussi un mode de responsabilisation des équipes : le mode projet et la transversalité ne peuvent être possible que dans une relation de confiance et de délégation. Mon travail avec Christophe Lesage, chef du service des animations et de la vie des clubs, m'a ainsi conduit à l'accompagner lors d'une journée avec les éducateurs sportifs et les jeunes sur une journée de stage jeune. Il était ainsi question d'avoir la réalité du quotidien stage, aussi bien des yeux des jeunes directement que des éducateurs sportifs. Si cette journée, une randonnée vélo sous un grand soleil, ne fut pas la plus difficile de mon stage, il est clair qu'elle a eu un impact important sur l'animation de l'équipe et la reconnaissance des éducateurs sportifs envers leur supérieur hiérarchique, que j'ai pu entendre de mes propres oreilles. Hypothèse non vérifiée, je me permets même de me demander si ce rapport n'est pas encre plus important dans l'univers sportif, au sein duquel, peut-être, il est rassurant pour les éducateurs de voir leur supérieur capable d'accomplir physiquement une partie de leurs missions et donc en capacité de comprendre leurs attentes, volontés et objections.

C. Les partenaires de la politique sportive

Logiquement, le travail d'innovation est également favorisé par les relations mises en place avec les partenaires. Ce travail s'effectue tout d'abord lors des audiences régulières entre élus politiques, dirigeants associatifs et responsables administratifs. Si ces audiences ont principalement pour objectif de rencontrer et d'écouter les doléances exprimées par les clubs, elles sont aussi l'occasion de prendre en compte les remarques du club afin d'éventuellement modifier l'action publique sur un domaine, mais également de mieux connaître le tissu associatif et ainsi mieux adapter son action au territoire. L'action publique sportive est ainsi évolutive du fait de ses relations avec les clubs, ce qui lui peut lui donner ponctuellement un caractère innovant.

Toujours dans l'optique de prendre en considération les analyses des partenaires pour permettre l'innovation, des démarches qualité sont également mise en place et cherchent à se développer, à l'image de ce qui existe déjà à l'échelle de la ville. Ces démarches ont pour but d'avoir un retour sur les offres existantes permettant ainsi d'imaginer leur évolution. A titre d'exemple, un questionnaire sur les stages sportifs a été réalisé par la direction afin d'avoir un retour sur l'offre et de voir de quelle manière celle-ci peut évoluer.

De la même manière, la dématérialisation des créneaux sportifs, gros chantier de la Direction des Sports et de l'Événementiel sur les deux dernières années, est désormais fonctionnelle et acquise par presque toutes les associations qui fonctionnent par le biais du logiciel « caen-moncompteasso » pour leurs demandes d'attribution de créneaux sportifs. Le logiciel de réservation reste toutefois perfectible puisqu'il est nouveau, il convient donc de pouvoir l'améliorer. J'ai par conséquent eu la charge de lancer une enquête, inscrite dans une démarche qualité, afin de pouvoir éventuellement améliorer cette innovation pour la rendre usuelle pour tous. La démarche s'effectue en deux temps, d'abord en interne vis-à-vis des agents qui sont également confrontés à l'utilisation de ce logiciel, puis en externe avec les associations qui sont les utilisatrices externes de celui-ci. La volonté est ici d'améliorer le processus pour disposer d'un outil efficace pour tous, afin de sécuriser les demandes pour les clubs, de permettre plus de transparence dans les réservations, mais également de ne pas consigner un agent de la direction à de la saisie uniquement.

D. L'opportunité de création d'un OMS

Pour aller plus loin dans la concertation entre les différents acteurs, et favoriser ainsi un terrain propre à l'innovation suivant un consensus collectif, de nombreuses collectivités disposent d'un office municipal des sports (9 collectivités sur 15 pour les collectivités étudiées lors de mon travail de benchmarking). La Fédération nationale des offices des sports compte actuellement environ 1200 offices sur tout le territoire.

La réflexion peut en effet se poser, puisque les offices municipaux des sports se veulent une réponse face à un monde sportif complexe, composé entre autres de 15 millions de licenciés, mais également d'environ 15 millions d'autres pratiquants sportifs non licenciés, ainsi d'autres acteurs du sport : acteurs associatifs, scolaires, privés... Au sein de cette complexité et de cette multitude d'intervenants, l'office du sport souhaite s'ériger en institution facilitant la concertation des acteurs dans leur diversité.

Les offices municipaux des sports sont des structures indépendantes et ouvertes à l'échelon d'une commune ou d'une intercommunalité. Association loi 1901 regroupant tous les acteurs du sport de son territoire de compétence, elle est indépendante du pouvoir politique et du pouvoir sportif, mais doit être le reflet de toutes les sensibilités des acteurs et prenant en compte toutes les formes de pratiques sportives. Quelle que soit l'équipe politique en place, l'office fournit une aide à la décision en renforçant la légitimité et la pertinence des décideurs.

En complément de l'action municipale, l'office municipal des sport, missionné par le pouvoir politique (mais également dans quelques cas plus rares de sa propre initiative), peut organiser, coordonner ou gérer différentes activités de différents types. Parmi les activités perçues lors de mon travail d'étude sur les autres collectivités, les principales sont :

- Aide et conseil auprès des élus ;
- Organisation de manifestations sportives ;
- Organisation de conférences et de sessions d'information et de formation ;

- Mise en place d'un centre de médecine du sport ;
- Encourage la mutualisation des moyens techniques et humains pour les associations sportives (secrétariat, matériel informatique et pédagogiques, balisage, sonorisation voire pourquoi pas des emplois associatifs).

Si les élus sont membres des offices municipaux des sports, ceux-ci ne sont pas des organes de la municipalité. Aussi, l'office des sports n'est pas un organe de décision mais bien une instance de concertation, de propositions et d'études. Il agit comme interface entre les acteurs du sport et la municipalité, et permet ainsi d'être une instance de concertation et de proposition, facilitant l'innovation politique et l'acceptation du changement par les différents acteurs (puisque'il provient d'une instance consultative de représentation de ceux-ci).

II. L'observation extérieure

Si un des premiers facteurs d'innovation, au-delà de la décision politique, provient de l'action des acteurs internes, qu'ils soient des agents de la direction ou des acteurs en relation avec la direction, il convient toutefois de ne pas relativiser l'importance de l'observation externe, extérieure au quotidien des acteurs. Cette tentation de l'innovation peut s'appuyer sur différents outils, qui peuvent passer par le benchmarking et l'encouragement de la créativité. L'exemple de l'évolution de l'offre d'animations sportives illustre parfaitement ces méthodes.

A. Benchmarking

L'innovation peut être perçue comme une imitation transposée : on récupère et on adapte un produit, un service ou un mode d'organisation qui fonctionne à un autre environnement. Le benchmarking consiste en effet à s'inspirer des meilleures pratiques pour sa propre démarche de développement à tous les niveaux d'un processus : de la conception d'un produit ou d'un service à la méthode d'organisation. Ce travail peut également servir pour découvrir des partenaires utiles à la conduite de projet. La méthode permet ainsi d'économiser du temps (notamment dans la conceptualisation) et de désigner des modèles qui fonctionnent ailleurs.

La question est ici de savoir si un modèle qui fonctionne dans un contexte peut bien entendu fonctionner dans tous les contextes. L'utilité du travail de benchmarking n'est donc pas la copie pure et simple, mais bien la création d'un outil de travail permettant de donner des pistes d'innovation à adapter sur son propre territoire.

Le fil rouge de la réalisation de mon stage était la réalisation d'un benchmark sur les politiques sportives des collectivités de taille comparable à la ville de Caen. Ce travail a été mené en 3 temps : un premier temps consacré à la collecte d'informations sur chacune des collectivités par le biais de leurs sites interne et éventuellement de leurs "cahiers sports" ou de toute autre information municipale diffusée en ligne. Cette première approche a permis de déjà définir les grands axes et singularités des politiques sportives des collectivités retenues, mais aussi des établissements publics à coopération intercommunale

(EPCI) auxquels elles appartiennent afin de pouvoir orienter les problématiques à aborder selon certains points clés. Le second temps a été la réalisation d'un questionnaire spécifique à chacune des collectivités dans le but de disposer des mêmes informations pour chacune d'entre elles, et d'ainsi pouvoir établir des comparaisons significatives. Enfin, le troisième et dernier temps a été l'envoi et le retour des questionnaires afin de renforcer (voire actualiser) la base de travail déjà constituée et de permettre une étude comparative entre chacune de ces collectivités. Au final, ce travail a été effectué sur 15 collectivités. Ce travail aura notamment permis de lancer des idées pour les chefs de service afin d'adapter certaines des politiques publiques mises en place.

En plus du benchmarking formel, il convient d'ajouter que des échanges de bonnes pratiques se font au quotidien, par les agents via des contacts téléphoniques sur des questions spécifiques, mais également sur des rencontres professionnels plus formalisées (type salon annuel des Maires, auquel j'ai pu participer cette année). Ce type de salon permet d'une part de donner des idées d'innovation, par le biais des conférences professionnelles mais également des acteurs commerciaux présents (en donnant une visibilité forte à l'offre qu'il est possible de mettre en place pour telle action), mais il est également un lieu d'échanges de bonnes pratiques entre élus politiques, ainsi qu'entre cadres administratifs.

B. Susciter la créativité

1) Brainstorming

C'est un type de réunion qui permet de stimuler l'émergence d'idées nouvelles dans un temps limité. Le brainstorming peut être efficace à condition toutefois de respecter certaines règles : interdiction de la censure et de l'autocensure, une production abondante d'idées, mêmes les plus farfelues, encourager les rebonds sur les idées des autres. Il est facile à mettre en place et nécessite seulement un animateur (plutôt non hiérarchique, afin ne pas bloquer le processus) qui note les idées et un support commun de centralisation. Le tri ne doit pas s'effectuer en cours de réunion et les idées ne doivent pas être catégorisées.

Peu utilisé car pertinent uniquement pour des innovations mineures, il peut toutefois être utilisé afin d'inclure les agents dans un processus d'innovation plus globale : par exemple, brainstorming pour trouver le nom d'une manifestation nouvellement mise en place, ce qui permet aux agents de déjà s'approprier en partie cette nouvelle manifestation. Le Caen Nature Festival, événement mis en place cette année pour les scolaires mais qui a vocation à prendre de l'ampleur et à s'ouvrir à tous les publics, a notamment nécessité un travail de brainstorming afin de trouver le nom de cet événement nouveau et innovant dans sa mise en place.

2) La gestion RH : la mise en place d'une cellule d'appui

Les résultats d'une enquête de la DGAFP sur le management de l'innovation publique (conduite auprès d'un panel de plusieurs promotions de sorties de l'ENA) indique que "*le cadre de gestion des ressources humaines dans l'administration n'a pas été spécifiquement prévu pour favoriser l'innovation*". Il faut par conséquent apporter des évolutions au cadre existant pour encourager les initiatives des

managers publics, dans le respect des règles du service public. Au-delà de ce constat, on peut également penser que chaque agent pris dans le quotidien de ses fonctions peut éprouver des difficultés à chercher l'innovation, du fait du manque de recul et de perspective induit par son quotidien professionnel déjà chargé. Un des objectifs de mon stage, en tant que chargé d'appui, était justement de permettre aux cadres du service d'avoir une ressource disponible pour prendre de la hauteur sur leurs actions, avec un regard extérieur et non-impliqué dans les tâches opérationnelles quotidiennes ainsi que le management.

En ressources humaines, on peut distinguer deux types de profils : les agents qui sont dédiés au pilotage et à la diffusion de l'innovation, et ceux qui ont des fonctions innovantes intégrées dans leur mission plus large au sein de leur secteur d'activité (en fait presque tous les agents dans un service "vivant").

L'organisation de la direction des sports, qui a été pour rappel réorganisée au 1er janvier dernier, a pris en compte ce paramètre RH en permettant la création d'une cellule d'appui, composée de 2 ETP (deux cadres de catégorie A), qui ont pour rôles et pour missions de prendre de la hauteur par rapport au quotidien très opérationnel des chefs de service, pour lesquels la part du management d'équipe prend une place importante dans l'emploi du temps quotidien, et qui n'ont donc pas énormément de souplesse pour prendre de la hauteur par rapport à la continuité professionnelle de leur quotidien et donc de pouvoir lancer des réflexions et conceptualiser des innovations.

C. Mise en pratique : de l'observation extérieure à l'innovation sur l'offre d'animations sportives caennaise

Une commande politique existait sur la modernisation de l'offre d'animations sportives de la ville, et notamment des stages sportifs : sont-ils adaptés au public ? La tarification est-elle adéquate et pertinente ? Mon stage a permis, aux côtés de Christophe Lesage, chef du service des animations et de la vie des clubs, de contribuer à donner des outils afin de faire évoluer cette offre, notamment par la réalisation d'une étude sur l'offre d'animation sportive de différente collectivité, et de tarification de cette offre¹¹.

Concernant la tarification, elle est un outil central dans la stratégie d'application de la politique sportive d'une collectivité puisque le choix des tarifs va avoir un impact important sur le service, l'accès à ce service et aux moyens financiers associés. Il s'agit donc d'un choix stratégique pour lequel une réflexion doit être engagée avant toute démarche de modification. La définition de la politique tarifaire doit s'inscrire dans une cohérence globale et doit répondre aux orientations politiques. Plusieurs questions peuvent se poser afin de mener une réflexion tarifaire : existe-t-il une saisonnalité de l'offre ? Quelles sont les offres des collectivités voisines ? Quelles sont les offres des collectivités aux moyens similaires ? Quelles sont les offres similaires proposées par le secteur privé ? Quelles sont les offres proposées par le mouvement associatif ? Rentre-t-on en concurrence ou en complémentarité avec ces offres ? D'où proviennent les personnes participantes ? Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, la réponse doit juste être adaptée aux buts de l'action publique. La gratuité, par exemple, peut exister dans le cadre d'une

¹¹ Cf annexe 2

politique de promotion du sport, ou encore dans un processus de développement du sport-santé (exemple de l'opération "sport sur ordonnance" de Strasbourg qui permet l'accès à différentes activités sportives municipales gratuitement), il s'agit alors d'un investissement de la collectivité qui recherche un but autre que financier.

La difficulté de la réflexion sur la tarification provient du fait de sa position, puisque les collectivités cherchent la rationalité économique de leurs prestations, période de carence budgétaire obligeant. Lancer une réflexion sur une offre tarifaire est difficile du fait du chevauchement entre la démarche politique d'accès à un service public et la démarche marketing d'offre de service.

Ainsi, afin de mener à bien cette démarche, il a d'abord été essentiel d'effectuer une analyse comparative de la "concurrence" (analyse du marché ou des offres externes selon l'analyse SWOT). Cette étude devait permettre de se positionner par rapport aux autres offres, voir l'évolution et les tendances, mais également de trouver des idées extérieures provenant d'autres collectivités. Cette analyse comparative aurait pu d'abord s'effectuer sur un territoire de proximité (ce qui peut être pertinent puisque c'est la comparaison que pourrait également faire lui-même l'utilisateur dans son choix d'activité), et s'inscrire alors plutôt dans une démarche marketing. L'analyse peut également se faire, et c'est l'un des travaux que j'ai effectué durant mon stage, sur un territoire beaucoup plus large et en comparant des collectivités similaires, afin de mener alors une réflexion plutôt socio-économique et politique.

Suite à cette étude globale, la direction doit être en capacité d'identifier les tarifs à supprimer et ceux qui doivent éventuellement évoluer, voire être créés. Dans tous les cas, la démarche la plus importante était de proposer une grille de lecture simple avec une offre claire et lisible, simple à comprendre et à comparer entre eux.

Ce travail d'étude aura permis de participer à la redéfinition de l'offre d'animations sportives sur le territoire caennais, à une modernisation de sa tarification, mais également à une réflexion plus formelle sur le marketing qui doit entourer cette offre. En somme, moderniser l'offre pour en faire une action adaptée qui répond à des attentes modernes.

III. Faire accepter le changement

On ne peut étudier l'innovation d'une politique sportive sans évoquer la place que prend la conduite du changement dans le pilotage et le succès de celle-ci. Afin de faire accepter le changement, l'innovation doit avoir un but précis et ne pas représenter une révolution permanente aux yeux de tous. Le management dans l'innovation est donc primordial, puisqu'il doit faire de l'innovation un objet de réussite aux yeux de tous les agents, mais également mettre en place des outils de communication d'une grande importance.

A. L'innovation ne doit pas être une révolution permanente

Il a déjà été souligné, au cours de ce mémoire, que l'innovation ne peut être pérenne et efficace sans une appropriation des agents et des acteurs. Avec le regard modeste que j'ai pu porter lors des

réunions de travail auxquelles j'ai pu assister (entre cadres, ou entre le cadre et ses agents), il ressort le constat que l'innovation est fondamentale et nécessaire, mais qu'elle doit être effectuée progressivement afin d'être acquise par les différents acteurs. Une situation doit être un minimum stable pour pouvoir être pérennisée dans son fonctionnement : l'innovation ne doit par conséquent pas être une « révolution permanente » aux yeux des acteurs, mais doit avoir un but qui devra progressivement être atteint. Il faut laisser du temps au changement afin que celui-ci puisse être approprié, puis soutenu et encouragé.

Par ailleurs, si l'innovation ne doit pas être une révolution permanente, il convient également de souligner le fait qu'une place à l'échec doit être laissée dans l'innovation. En effet, l'innovation est par nature source de changements et donc de risques de dysfonctionnements, mais peut également à l'inverse permettre, dans sa construction et ses échecs, de mener à une bifurcation ou encore une nouvelle destination. L'innovation ne doit donc pas être une fin en elle-même, mais une recherche d'amélioration qui doit se donner le temps d'être acceptée, voire d'échouer, pour pouvoir être pérennisée par la suite.

"Qu'est-ce qu'innover ?

-C'est dépasser sa nostalgie."

Marc Giget, Institut européen de stratégies créatives

B. La force du management dans la conduite du changement: faire des agents les acteurs de la réussite de l'innovation

Le facteur humain représente la principale cause d'échec d'une innovation, notamment du fait de la résistance au changement qui a déjà pu être évoquée au sein de cette étude. Il convient par conséquent de mettre en place une véritable conduite du changement visant à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'un nouveau projet et d'ainsi réduire les facteurs de rejet. Le terme de conduite du changement, ayant parfois une connotation péjorative, peut être avantageusement remplacé par le terme de pilotage de l'innovation.

La conduite du changement consiste par conséquent à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans des conditions optimales. L'implication et la participation des personnes dans la démarche sont en effet des facteurs clés de réussite, la conduite du changement ne saurait se limiter à des actions de formation et de sensibilisation.

Si la conduite du changement est importante en amont de celui-ci, elle ne doit pas être limitée à cette phase d'accompagnement, pour également permettre d'approprier le changement une fois celui-ci réalisé. En effet, une fois la transformation opérée, il est d'abord important d'évaluer les bonnes et mauvaises pratiques liées au changement. En plus de permettre de tirer les leçons de ce qu'il s'est passé, cela doit s'accompagner de la valorisation du changement (et du comportement des équipes durant cette phase de changement). Il est recommandé de communiquer sur les bons résultats et sur la bonne adaptation de tous au changement, ainsi que sur le rôle important de chacun. Le directeur des sports, M. Salomon, et l'élu délégué au sport, M. Olivier, ont notamment décidé de mettre en place pour la première fois cette année une journée de la direction des sports et de l'événementielle, journée de « team-building » ouverte à tous les agents de la direction et à laquelle j'ai pu participer ainsi que réfléchir à l'approche managériale à mener dans la présentation pour tous les agents. L'organisation de cette journée

avait une importance particulière car elle se déroulait quelques mois après la réorganisation de la direction, permettant ainsi de bien présenter les modifications organisationnelles effectuées à tous les agents (certains n'avaient pas une réelle connaissance de la réalité du changement), mais également l'occasion de remercier l'action des agents qui ont permis d'assurer une continuité du service public malgré les modifications pas toujours simples. Aux dires de chacun, cette journée fut un succès et un outil de management à réitérer, permettant de valoriser les agents, de leur donner un niveau d'information égale, et de reconnaître le travail de chacun.

Cette journée a commencé par un accueil de tous les agents, poursuivi par un discours de M. Olivier et de M. Salomon, avant de pratiquer une activité sportive de nature au choix : activité nautique (canoë, paddle, dragon boat...) ou terrestre (vélo, marche nordique, pétanque...). Cette matinée s'est achevée par un repas buffet partagé ensemble par tous les agents de la direction.

Ces outils de conduite du changement doivent permettre de différencier les légères modifications, qui ne nécessitent bien souvent qu'une note de service, des projets structurants qui eux, demandent un changement en profondeur de l'organisation ou du mode de réflexion. L'organisation de cette journée, important outil de management, était à l'échelle de l'innovation que représente la modification de l'organigramme complet de la direction.

Bien généralement, le changement est souhaité par la direction, c'est donc au manager que revient la tâche de gérer cette situation et de faire intégrer la situation souhaitée. Tout l'art de la conduite du changement est donc de réussir à gérer le management de manière efficace, d'engager les agents dans une démarche globale et gratifiante pour chacun. Les managers représentent donc les relais de la direction, les « porteurs de projets » qui ont pour objectif de mobiliser leur service pour faire approprier aux agents le projet de changement. L'étape primordiale qui revient au manager est donc de s'assurer qu'avant toute chose, les équipes mobilisées aient pris conscience du projet de changement, mais surtout qu'elles y adhèrent. De plus, le projet doit avoir du sens pour chaque agent et non pas uniquement pour la direction puisque si un agent ne voit pas son propre intérêt dans cette logique de changement, alors il n'ira en aucun cas dans le sens de son manager. Dans cette perspective, le changement échouera certainement, et les résistances individuelles peuvent s'allier afin de contrer une décision venue « d'en haut ». Il est donc primordial de bien expliquer les enjeux du projet, de les adapter à chaque agent, pour que chacun puisse le voir comme un défi et une source de gratitude future.

Il est impossible de combattre cette peur du changement sans faire comprendre aux collaborateurs les tenants et les aboutissements de ce projet du changement. Même si certains éléments de compréhension ne peuvent pas être révélés, il est important que chacun soit satisfait des explications qu'on lui a données. Pour dissiper tout doute, toute peur, il faut a minima donner l'orientation générale du projet : dans quel cadre cela se situe, quelles sont les personnes impactées, combien de temps cela va-t-il durer, quelles sont les récompenses éventuelles individuelles. La plupart des questionnements peuvent être résolus en réunion de service dans l'objectif de préserver le bien-être du groupe et l'ambiance générale du service.

C. La place de la communication interne et externe

Au sein de la conduite du changement, la communication doit être valorisée. Il a en effet été vu l'importance d'associer les agents au changement afin de le faire accepter plus aisément. Aucune population de l'organisation ne doit alors être oubliée, ce qui nécessite donc, pour toucher tous les acteurs, de créer des outils de communication et de les animer. Ces outils doivent permettre de rendre le projet transparent et concret auprès de tous les collaborateurs, permettant de transformer les résistances en opportunités. Non seulement le feed-back est primordial pour les équipes, mais les collaborateurs sont en droit de savoir si leurs efforts ont été sources de réussite, ou s'il va falloir augmenter les efforts.

Ces outils ressortent notamment de la communication interne et du marketing interne : ils permettent l'intégration d'une culture nouvelle, partagée par l'ensemble des collaborateurs, peu importe le cloisonnement des services. Il s'agit ici d'influer sur l'intelligence collective, en quelques sorte de créer un "buzz" entre les agents, pour qu'ils soient porteurs et fer-de-lance des changements accomplis. La mise en place de ces outils passe par plusieurs exemples, comme la création de la journée de la direction, évoquée précédemment, mais également l'exemple du projet de création d'une newsletter interne pour les agents du service. Cette volonté managériale forte, mise en place par le directeur lors de mon stage, permet de publier une page tous les 3 à 4 mois pour donner à tous les agents les informations essentielles concernant la direction : les informations RH tout d'abord, afin de contribuer à la création d'une équipe, mais également l'avancée des grands dossiers de chaque service ainsi que les projets. Plus qu'une simple lettre explicative, cette lettre se veut illustrative avec des photographies des agents en situation professionnelle, afin de valoriser l'action de chacun pour le bon fonctionnement de la direction dans sa globalité¹².

Plus globalement, la démarche de marketing interne doit promouvoir les valeurs ou les projets nécessaires au développement et au changement de la direction (mais qui peut également être transposée à l'échelle d'une entreprise). Il s'agit donc bien d'un processus d'influence utile sur les représentations sociales des salariés, et l'enjeu est déterminant : permettre de changer et de faire accepter les attitudes et les comportements par l'ensemble de l'organisation. La communication interne est l'outil type servant à assurer la cohésion sociale, permettant de communiquer et de faire adopter les valeurs de la direction, et donc, de mobiliser les ressources humaines de celle-ci.

La communication représente par conséquent la pierre angulaire du processus de changement. Sans communication, le changement pourra être mis en place mais sera difficile à faire accepter des agents, et donc préjudiciable à toute la direction. La communication est indispensable pour créer une histoire commune et donc donner du sens aux actions individuelles et collectives engagées. Le principal enjeu se trouve ici : il s'agit de ne pas se désunir face à un changement provoqué par une innovation, mais à l'inverse, de se servir des innovations pour renforcer l'esprit d'équipe de l'ensemble d'une direction, d'une entreprise, d'un organisme professionnel.

¹² Cf annexe 3

CONCLUSION

Pour conclure ce rapport, il convient de mettre en perspective tout ce qu'a pu m'apporter la diversité des missions que l'on m'a confié durant ces 6 mois de stage. Le travail de benchmarking, le travail de réflexion sur l'éventuelle mutualisation des moyens, le travail de préparation des arbitrages politiques sur des problématiques diverses, le travail de préparation des entretiens avec les clubs de haut-niveau, le travail d'aide à la modernisation de l'offre d'animation sportive de la ville, les rencontres avec l'élu, les rencontres avec les associations sportives, mais également mes nombreuses discussions avec le directeur et les cadres de la direction ont été source d'un enrichissement profond, me permettant de me confronter au quotidien opérationnel de l'équipe d'encadrement de la direction.

Si finalement aucune de mes missions ne concernait directement du management humain, qui occupe une large partie du quotidien des cadres, l'ensemble des missions m'ont permis de pouvoir observer, dans leurs diversités, les rapports humains entre les agents de la direction. Il était finalement naturel que ce mémoire traite donc en partie de management humain, qui est le défi principal auquel tout manager est confronté dans l'exercice de ses missions, et pour lequel aucune véritable formation académique n'existe. Le management, au-delà des grandes méthodes théoriques, est bien une question de personne comme j'ai pu l'observer.

Mon sujet d'étude, le thème de l'innovation, correspondait par conséquent à un sujet professionnellement très instructif et transversal, nécessitant aussi bien :

- une connaissance de l'univers territorial particulier pour lequel chaque cadre public doit pouvoir connaître les enjeux particuliers,
- des notions générales et de cadrage du sport et de son évolution, qu'un manager du sport doit disposer pour mener à bien ses missions quotidiennes,
- des outils managériaux pour pouvoir, après un premier travail d'expertise et de conception, piloter l'innovation.

Cette étude permettait donc de rassembler mes différentes observations à l'appui des différents cadres du service ainsi que mes différents travaux, afin de réaliser la rédaction d'un mémoire transversal permettant d'évoquer les différents grands enjeux auxquels doit se confronter, à mon sens, un cadre territorial manager du sport en exercice au sein d'une collectivité : une connaissance approfondie de son territoire et du milieu professionnel territorial particulier, une expertise du sport et des capacités humaines de management.

APPORTS DU STAGE & PERSPECTIVES PROFESSIONNELLES

Du fait de mon parcours et de mes premières études universitaires, il n'est plus à démontrer mon affinité pour l'univers public, et notamment l'administration du sport. Je ne souhaitais cependant pas percevoir ce master 2 en reprise d'études comme une préparation aux concours administratifs du sport, mais bien comme la possibilité d'élargir mes compétences et connaissances pour pourquoi pas m'ouvrir une nouvelle voix.

Force est de constater que si toutes les connaissances acquises lors de ce Master m'ont été utiles, la réalisation de ce stage en collectivité est l'illustration de ma volonté, qui s'est encore renforcée durant cette année d'études, pour servir l'intérêt général par le biais du sport.

Extrêmement enrichi de cette expérience de stage et conscient de la chance d'avoir pu réaliser un tel stage aux côtés de personnes passionnées et dynamiques, il est certain que j'aimerais pouvoir valoriser cette expérience et la continuer en intégrant la direction des sports d'une collectivité, et vais donc dès à présent devoir de nouveau me confronter aux concours administratifs (d'attaché territorial et/ou de conseiller territorial des activités physiques et sportives).

Dans l'idéal, j'aimerais dans un premier temps pouvoir intégrer la direction d'une grande collectivité sur un poste de chef de service ou de chargé de mission afin d'acquérir des compétences aux côtés d'autres cadres expérimentés, pour pouvoir ensuite me confronter aux missions de directeur sur une collectivité modeste. La polyvalence des missions au quotidien ainsi que le travail aussi bien opérationnel (la "gestion des problèmes"), de représentation que de réflexion pour élaborer des politiques publiques pertinentes me semble correspondre à ce que j'imagine être une activité professionnelle épanouissante.

Ayant un parcours plutôt connoté "administration d'Etat" jusqu'à présent, cette expérience m'a ouvert à ce nouvel univers territorial qui correspond réellement à ce que j'attends de ma future fonction professionnelle : au service de la population, pour le développement du sport, avec du management d'équipes (et une diversité des fonctions des agents à manager), diversité des missions des problèmes opérationnels du quotidien à de l'ingénierie... Le poste de cadre dans une direction des sports est un poste polyvalent de gestion, d'expertise et de développement qui correspond à mes aspirations professionnelles.

En outre, si ce n'est pas au sein d'une direction des sports, la découverte du fonctionnement d'une direction par le regard du directeur m'a réellement motivé à essayer de ne pourquoi pas intégrer la direction d'un équipement ou d'une structure sportive. Si le métier n'est pas identique, il s'agit d'une voie qui m'intéresse fortement, une nouvelle fois pour la diversité des missions de gestion comme de développement du quotidien (management, gestion budgétaire, communication, travail aussi bien avec les écoles que la vie associative que le sport professionnel, communication et marketing...).

Si toutes ces volontés ne sont pour le moment que des souhaits, nul doute que ce stage s'intègre complètement dans ce projet professionnel, notamment en élargissant ma vision du champ sportif sous un

nouvel angle, après celui de dirigeant associatif, de chargé de développement en fédération ou de fonctionnaire d'Etat.

Je profite ainsi de ces dernières lignes pour une nouvelle fois remercier Monsieur Salomon, directeur des Sports de la ville de Caen, avec qui j'ai pu préciser mon projet professionnel au fil de nos discussions, et de son souci personnel de me voir réussir professionnellement à la suite de mon stage.

BIBLIOGRAPHIE

I. Instruments de travail

- Code général des collectivités territoriales
- Code du sport
- *Schéma des services collectifs du sport*, publié par le ministère de la jeunesse et des sports

II. Résultats d'enquêtes

- CHAUDEL Vincent, *Le temps libre des français dédié au sport*, Enquête TNS Sport, 2009
- BAYEUX Patrick, MALRIC Line, *Les politiques sportives des villes de plus de 3 000 habitants*, données 2002, rapport d'étude pour le CNFPT, 2002
- MIGNON Patrick et TRUCHOT Guy, *La France sportive : premiers résultats de l'enquête "pratiques sportives 2000"*, Bulletin Stat. Info du Ministère de la Jeunesse et des Sports
- Dossier sectoriel sport, Enquête du CNFPT, 1997
- Eurogroup Consulting, *Le management de l'innovation dans le secteur public*, Les rencontres de la transformation publique, DGAFP, Paris 2011

III. Ouvrages généraux

- ARANDU Pierre, SAINT-MARTIN Jean, *Le sport en France : une approche politique, économique et sociale*, La Documentation française, 2008
- LEMIEUX Cyril, *Sport et politique*, Paris : Hermes science publication, 2000

IV. Ouvrages spécialisés sur les politiques sportives

- ARNAUD Pierre, *Genèse des politiques sportives publiques : le cas français*, in *Revue française d'administration publique : l'administration du sport*, n°97, 2001
- BAYEUX Patrick, *Guide de l'élu délégué aux sports : élaborer et piloter une politique sportive*, Presse universitaire du sport, 2008
- BAYEUX Patrick, *Le sport et les collectivités territoriales*, Paris, PUF, Que sais-je, 2013

- CHAZE Jean-Pierre, *Manager le sport municipal*, in A. Loret (dir), *Sport et Management*, Paris, Dunos, p. 396-411, 1993
- CHIFFLET Pierre, *Idéologie sportive et service public en France : mythe d'un système unifié*, Editions PUG, 2005
- HONTA Marina, *Gouverner le sport : action publique et territoire*, Editions PUG, 2010
- MULLER Pierre, *L'analyse des politiques publiques*, Paris : presse universitaire de France, 2009
- QUANTIN Jacques, *Missions et organisation du service territorial des sports*, Paris, Editions du CNFPT, 2009

V. Ouvrages spécialisés sur l'innovation

- BENOIT-CERVANTES Géraldine, *La boîte à outils de l'innovation*, Dunod, 2012
- BESSY Olivier, *L'innovation dans l'événementiel sportif : de l'attractivité touristique au développement territorial*, Presse universitaire du sport, 2014
- BIRRAUX Claude et LE DEAULT Jean-Yves, *L'innovation à l'épreuve des peurs et des risques*, rapports d'office parlementaire n°286, Sénat, 2012
- CHAINTRON Rémi, *Mission innovation : Rapport de Rémi Chaintron*, Président du Département de Saône-et-Loire, Assemblée des Départements de France, 2014
- CNFPT, *Innovation et action publique locale*, Lyon, CNFPT 2013
- DRESSAYRE Philippe, GOUSSARD Philippe-Emmanuel, SABATHIER Laurent, *Réussir la conduite du changement dans les collectivités : méthodes et expériences*, Territorial Editions, 2015
- GROFF Arnaud, *Manager l'innovation en 100 questions*, AFNPOR Editions, 2013

ANNEXES

- Annexe n°1 : Proposition de critérisation des subventions58
- Annexe n°2 : Benchmarking des ASP62
- Annexe n°3 : Newsletter n°1 de la DSE72

Annexe n°1 : Etude sur les critères de subvention



Direction des Sports
et de l'Évènementiel - AC

Caen, le 09/09/2016

Note
A l'attention de

Jean-François Salomon
Directeur des Sports et de l'Évènementiel

Objet : Etude des critères de subvention aux associations sportives caennaises

Une subvention est une libéralité accordée par une puissance publique à une association. La collectivité dispose par conséquent d'une totale liberté pour l'octroi des subventions, et aucune association ne peut se prévaloir, en la matière, d'aucun droit.

I. Généralités des subventions municipales aux associations sportives caennaises

Les subventions versées aux clubs caennais ont pour double objectif de les accompagner financièrement dans leur fonctionnement et leur développement, tout en encourageant la pratique sportive d'un public cible que représentent les jeunes, les femmes et les personnes en situation de handicap.

La Ville a mis en place plusieurs conditions d'éligibilité pour percevoir une subvention ; sont donc concernées les associations qui :

- Exercent leur activité dans la ville ;
- Disposent de plus de 20 licenciés (condition toutefois non appliquée en 2015) – cette condition interroge sur la volonté politique de promouvoir la création de nouvelles associations sportives ou la volonté de les regrouper entre elles ;
- Déposent dans les délais déterminés un dossier de demande de subvention.

Les associations sont classées en 3 catégories différentes : scolaires, universitaires et affinitaires / animation, promotion et loisirs sportifs / excellence sportive. Ce classement, s'il est visuel pour les agents de la DSE, n'est au final que peu pertinent car seule la catégorie des scolaires, universitaires et affinitaires connaissent des critères de subvention différents.

Il peut toutefois être judicieux de s'interroger sur une distinction entre les associations de haut-niveau et les autres, qui ne fonctionnent en effet pas de la même manière : ressources plus diversifiées, partenariat privé existant, aléa sportif qui entraîne des variations fortes du budget... L'objectif de la ville doit être de stabiliser ses associations de haut-niveau à leur niveau de pratique, tout en permettant le développement des structures associatives plus modestes.

Hôtel de ville – Esplanade Jean-Marie Louvel – 14027 CAEN Cedex 9
Direction des Sports et de l'Évènementiel
Affaire suivie par M. Coutant
Téléphone : 02 31 30 46 49 – Télécopieur : 02 31 30 46 30 – Courriel : axel.coutant@caen.fr

II. La mise en place de critères d'attribution des subventions

Les subventions sont déterminées selon des critères fixes, utilisant un système de point valorisé monétairement pour chaque critère retenu (2,30€ le point).

Les différents critères de subventions doivent répondre aux priorités municipales qui sont à définir : sport pour tous, sport-santé, haut-niveau, mixité sociale, éducation par le sport, rayonnement de la ville.... Les critères retenus doivent permettre de valoriser chacun des objectifs prioritaires.

Pour les associations scolaires, universitaires et affinitaires (le terme d'affinitaire semble mal choisi car différent du terme employé par le ministère des sports), seul le critère du nombre de licenciés est actuellement pris en compte.

Pour les associations des catégories "animation, promotion et loisirs sportifs" comme celles de la catégorie "excellence", les critères sont plus diversifiés et communs.

Sont pris en compte :

- le nombre d'adhérents (avec une bonification pour les licenciés féminines, jeunes et handisports) ;
- la qualification par une bonification selon les diplômes des encadrants (toutefois non mise en œuvre jusqu'à présent) ;
- un bonus pour les adhérents en provenance des zones prioritaires (afin de mettre en valeur les fonctions éducatives et sociales) ;
- le niveau de compétition (avec un bonus complémentaire pour les disciplines les plus représentées au niveau national), uniquement pour les associations affiliées à une fédération agréée dans une discipline reconnue de haut-niveau, au sein de laquelle un minimum de 60 000 licenciés nationaux est exigé.

Afin de ne pas trop bouleverser le fonctionnement des associations et de limiter les trop grosses variations de subventions, des clauses de régulation ont été mises en place.

III. Constat sur ces critères :

- Aucune différenciation n'est effectuée pour les associations qui emploient des salariés malgré des charges plus importantes et un effort de professionnalisation de la structure (mais souvent des difficultés pour pérenniser l'emploi : si 82% des associations sportives n'ont pas de salariés, 65% des clubs employeurs ne comptent seulement qu'un ou deux salariés et restent sur un financement précaire) ;
- Aucune valorisation des participations à la vie locale (partenariat pour de l'animation municipale ou participation aux manifestations de la ville) : faut-il le valoriser au sein de la subvention de fonctionnement ou bien flécher des fonds spécifiques pour ce cadre particulier (crédits CUCS) ?
- Aucune visibilité sur la situation financière du club et sur sa recherche d'autofinancement : la subvention de fonctionnement ne doit pourtant pas faire fonctionner à elle seule le club sportif dans sa globalité ;
- Aucun critère ne permet de mettre en valeur des projets menés à caractère social, éducatif et/ou collectif, et donc de valoriser les actions d'intérêt général, autres que le développement d'un sport ;
- Pas de mise en valeur de la qualité de l'encadrement et de l'action de formation par l'association pour former ses salariés, bénévoles et licenciés, alors que l'association peut participer au processus de formation du citoyen ;
- Les critères ne permettent pas de répondre à un besoin ou à une situation ponctuelle et extraordinaire.

IV. Réflexions et propositions :

➤ Des critères subjectifs et objectifs

A l'image d'une majorité de collectivités, il semble nécessaire et judicieux de mettre en place des critères de subvention définis et objectifs, qui peuvent notamment passer par un système de points en fonction du nombre d'adhérents, de la nature du sport ou encore du niveau de compétition...

Ce système demande toutefois peut-être à être complété, soit dans le cadre de critères subjectifs supplémentaires, soit dans le cadre de subventions complémentaires pour des objectifs ciblés afin d'inscrire les associations sportives dans les objectifs globaux de la politique sportive mise en place par la municipalité.

Par ailleurs, un système ne tenant compte que de critères objectifs ne permet pas d'ajuster la subvention sur une situation "spécifique" de l'association : difficulté particulière, année de transition, création d'une section particulière...

Pour plus de transparence entre les associations, les critères dits subjectifs ne devraient pas représenter plus de 25% de la subvention totale.

➤ Distinction entre les différents types d'associations

Il pourrait également être pertinent de faire une réelle distinction entre les clubs de compétition à niveau "modeste" et les clubs de haut-niveau : une réelle catégorie excellence permettant de distinguer un club spécifique dans un sport et l'encourager dans sa structuration pour la compétition et la représentation de la ville au plus haut niveau. Il paraît cohérent d'envisager un unique club du même sport au sein de la ville, pour renforcer l'équipe compétitrice. Au-delà de ces clubs, la ville peut participer dans une moindre mesure à l'accompagnement vers la compétition (et donc aux frais de déplacement) pour les clubs de plus petits niveaux, ainsi que pour les clubs n'entrant pas dans les critères de la catégorie "excellence" (petite fédération notamment).

En outre, une gestion différente pourrait également être pensée afin d'être plus souple pour les petites associations qui connaissent un montant de subvention faible.

➤ Inverser la démarche ?

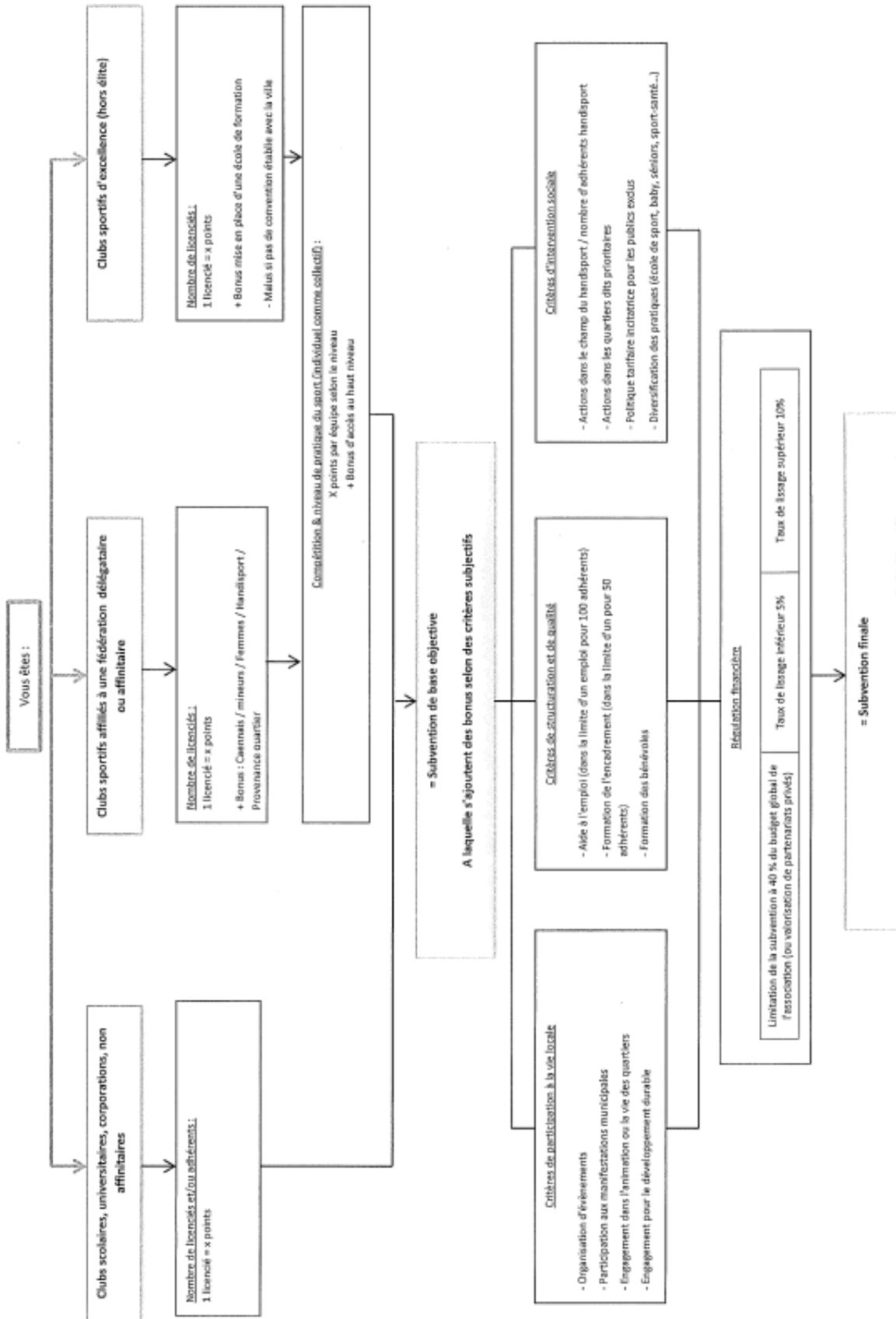
Enfin, la démarche de mise en place de critères de subvention aurait également pu être inversée, en partant du montant de subventions global à verser avec un taux défini pour chaque priorité (puis au sein de ces priorités, un système de points).

D'une manière générale et peu importe le système, il semble nécessaire d'établir des critères simples et visuels, mais qui permettent une modulation selon les spécificités des activités de chaque association. L'activité pratiquée au sein des associations évolue et se doit d'évoluer, il convient donc de pouvoir valoriser certaines activités autres que compétitives, et répondant à une mission d'intérêt général.



Axel COUTANT

Méthode de calcul des subventions de fonctionnement



Annexe n°2 : Travail comparatif de l'offre d'animation sportive de proximité



Direction des Sports
et de l'Événementiel - AC

Caen, le 03/08/2016

Note
A l'attention de

Jean-François Salomon
Directeur des Sports et de l'Événementiel

Christophe Lesage
Chef du service Animations et Vie des Clubs

Objet : Offre d'animations sportives de proximité

A l'image de la Ville de Caen, différentes collectivités mènent des politiques d'animations sportives de proximité. A ce titre, cette note a pour objet d'effectuer un panorama de ces différentes offres et de pouvoir ainsi offrir une base de.

Tout d'abord, l'offre d'ASP est hétérogène d'une collectivité à l'autre, mais peut se distinguer en 2 types d'offres : l'offre d'initiation sportive pour les jeunes, et l'offre d'animations sportives pour tout âge.

➤ L'offre d'initiation sportive pour les jeunes

Les offres à destination des jeunes se concentrent le plus souvent sur l'après-midi du mercredi (parfois du samedi matin) et ont pour objectif d'initier à la pratique sportive, et d'ainsi inciter à l'adhésion aux associations sportives.

Si le concept peut sembler concurrencer le modèle associatif qui a de nombreux créneaux le mercredi après-midi à destination des jeunes, il se veut en fait complémentaire. Ces animations cherchent en effet à attirer les jeunes en dehors de toute pratique pour les initier au sport suivant une tarification faible et sans gros engagement (pas de compétition, pas d'activité sportive unique...), afin de les encourager à poursuivre ensuite via le modèle associatif traditionnel.

Afin de favoriser cette passerelle, plusieurs possibilités sont mises en place selon les collectivités : travail en partenariat avec les associations sur quelques créneaux d'animation, aide financière à l'acquisition de la licence sportive associative, incitation tarifaire pour les jeunes issus des animations sportives municipales...

Dans la plupart des collectivités, ces animations sportives se poursuivent sous la forme de stages durant les vacances scolaires (selon une tarification avantageuse pour les jeunes inscrits durant l'année).

Hôtel de ville – Esplanade Jean-Marie Louvel – 14027 CAEN Cedex 9
Direction des Sports et de l'Événementiel
Affaire suivie par M. Coutant

Téléphone : 02 31 30 46 49 – Télécopieur : 02 31 30 46 30 – Courriel : axel.coutant@caen.fr - www.caen.fr

➤ Tarifification et type d'offres d'initiation

La tarification de ces animations varie selon le nombre d'activités suivies, la plupart des collectivités adoptant un tarif pour une séance unique, différent si l'individu participe à plusieurs séances hebdomadaires.

Collectivité	Dispositif	Cible	Créneaux	Tarifs
Orléans	école municipale d'initiation sportive	4-16 ans	mercredi de 14 à 17h	de 26,50€ à 65,10€ selon quotient familial et origine géographique (au total 20 possibilités de tarifs)
Le Mans	école municipale du sport	3-15 ans	séances de 2h le mercredi et le soir en semaine	tarif unique de 32,30€ pour les disciplines à une seule séance hebdomadaire tarif unique de 64,60€ pour les disciplines à deux séances hebdomadaires
Nîmes	ateliers sportifs	7-14 ans	mercredi AM et/ou samedi matin	Tarif au trimestre : <ul style="list-style-type: none"> • 11,61€ pour une activité hebdomadaire le mercredi ou samedi, • 23,23€ pour deux activités le mercredi et le samedi) Tarifs à l'année : <ul style="list-style-type: none"> • 29,01€ pour le mercredi ou le samedi • 57,93€ pour le mercredi et le samedi
Limoges	mercredis sportifs	4-11 ans	mercredi après-midi	gratuit, mais réservé uniquement aux habitants de Limoges du fait du nombre de places limité
Tours	mercredis du sport	7-12 ans	mercredis de 14 à 16h	tarif de 65 à 118€ selon QF et avec un système de carte (au total 4 possibilités de tarifs)

Avec la même volonté d'initier à la pratique des non-adhérents, Orléans propose également une offre d'animations sous forme de stages multisports à très bas tarifs (tarif unique de 2€) pour les jeunes de 11 à 15 ans. Pour pouvoir participer à ces stages, les jeunes ne doivent toutefois pas être adhérents dans une structure associative.

➤ Offre d'animations sportives pour tout public

En dehors des ASP qui visent plus particulièrement les publics jeunes, d'autres collectivités, toutefois beaucoup moins nombreuses, organisent également des animations sportives à destination d'autres publics.

L'offre la plus variée est celle de Tours, qui organise notamment :

- de la natation prénatale avec un programme de préparation à l'accouchement et en partenariat avec le CHRU (40,10€ les 5 séances),
- un programme "à l'eau bébé" de découverte de l'eau interactif entre bébés, parents et éducateurs (de 65 à 118€),

- un programme "j'apprends à barboter" puis "j'apprends à nager" (de 65 à 118€),
- un programme "j'apprends à patiner" : apprentissage des bases et de l'équilibre du patinage suivant un tronc commun avant l'orientation vers le hockey sur glace ou le patinage artistique (de 65 à 118€),
- un programme parcours de santé adapté aux seniors ainsi qu'aux personnes suivies en cancérologie, diabète, obésité ou pour insuffisance respiratoire, élaboré en collaboration avec le C.C.A.S de Tours et les professionnels de santé. Différentes possibilités de tarifs : ticket pour une séance (4,50€), lot de 10 tickets (35€), semaine découverte (8€), abonnement (comprenant également l'accès aux piscines) de 3 mois (56€), 6 mois (93€) ou 12 mois (168€),
- un programme d'activités aquatiques : aqua-training, aquaphobie, perfectionnement et aquagym,
- un programme de musculation et fitness : accès à une salle de musculation municipale et possibilité de suivre des cours de fitness (step, pilates, FAC, Biking...). Les tarifs varient de 24€ pour 1 mois, 42€ pour 3 mois, 75€ pour 6 mois ou encore 135€ pour l'année.

En proposant une offre si vaste, Tours est réellement singulier sur sa politique d'animations sportives, puisque la plupart des collectivités n'ont qu'une offre jeune. Celles qui proposent des animations sportives pour tout public mettent en place des activités physiques de bien-être ("Orléans vous Coach" & "En forme à Pau" par exemple) qui ont un objectif de sport-santé et de prévention par le sport. Sur ce type d'animations, Pau fonctionne avec un tarif à la séance tandis qu'Orléans en abonnement annuel.

Enfin, certaines collectivités proposent des pratiques sportives ouvertes avec l'ouverture de créneaux libres dans certains de ses équipements et sans présence d'éducateurs sportifs (seul un responsable de séance est présent). Plusieurs créneaux peuvent être mis en place pour des activités ciblées et pour lesquelles l'engouement de la pratique en auto-organisation est forte : futsal pour les jeunes, fitness, sport de raquettes...].

➤ Le système de carte

Peu de collectivités fonctionnent avec un système de cartes puisque la plupart ne proposent finalement pas une large gamme d'ASP.

Poitiers a développé un système de carte, un "pass sport" qui permet de participer à certaines animations sportives, mais également d'accéder à certains équipements sportifs (notamment certaines piscines gratuitement pendant les vacances pour les jeunes).

Tours a également mis en place une carte "cité club" qui s'adresse à tous et qui permet des tarifs préférentiels dans les piscines et patinoires, des places pour les matchs sportifs, un accès aux activités municipales ainsi qu'un accès libre à certains équipements sportifs.

L'objectif de l'utilisation d'une carte se veut donc global, permettant d'inciter à la pratique sportive dans son ensemble et non limité à une seule carte d'accès aux ASP.

En cas de mise en place d'une "carte sport", celle-ci doit pouvoir permettre de participer aux animations sportives, mais également d'avoir accès aux équipements sportifs (piscines et patinoire), d'accéder aux créneaux libres dans les équipements, d'inciter à la participation aux événements sportifs (par des réductions tarifaires) et même pourquoi pas permettre des promotions commerciales avec des boutiques sportives partenaires...

➤ Analyse de l'offre

Il convient de distinguer les offres d'initiation pour les jeunes aux autres offres d'animation pour tout public.

L'initiation doit avoir pour but de favoriser la pratique sportive et de mettre en place une passerelle vers le monde associatif, tandis que l'animation doit permettre aux individus de découvrir de nouvelles activités et de combler un vide d'animations sportives laissé par les associations sur des secteurs spécifiques : sport-famille, sport-santé, sport-senior, sport-nature ou encore nautisme.

Si les deux types d'ASP sont distingués, leur tarification doit également l'être, même si celle-ci doit rester simple et visuelle pour le public, avec peu de possibilité de tarifs.

Les différentes ASP pour tout public mises en place dans les collectivités ont presque toujours un pendant sport-santé, notamment sur de la prévention primaire : activités de remise en forme, ouverture de créneaux de pratiques libres... En effet, la difficulté de trouver de nouveaux adhérents pour les associations alors que les salles de fitness marchandes se développent rapidement démontre que les ASP doivent pouvoir favoriser une pratique en levant les éventuels freins à la pratique pour ceux qui ont envie de suivre une activité de remise en forme. Les collectivités peuvent en ce sens répondre à cette demande et donner une alternative à l'offre marchande et au vide associatif.

La recherche du sport en auto-organisation est une démarche assez individualiste, pour laquelle l'absence totale de contrainte est recherchée. Une tarification à la séance ou au trimestre peut donc paraître pertinente afin de répondre à cette demande d'engagement faible, plutôt qu'une tarification à l'année qui peut déjà paraître comme une contrainte (même pour un tarif faible).



Axel COUTANT

Vacances scolaires - offres de stages

Collectivité	Nom du Stage	Format	Public cible	Activités	Dates	Horaires	Tarifs
Orléans	"Orléans Mouv"	1 semaine	11-15 ans Non-adhérents dans une association sportive	Multisports	Vacances scolaires (été et petites vacances)	10h-12h30 / 14h-16h30	Tarif unique 2 €
Orléans	Stage de TEMIS (prolongement des activités organisées durant l'année scolaire)	4 jours	4-16 ans	Pratiques orientées autour d'une discipline	Vacances d'été uniquement		
Le Mans	Stages sportifs	3 ou 5 jours	7-12 ans	Multisports	Vacances d'été uniquement	10h-17h	3 jours : 24 € 5 jours : 40 € Non-manceaux : 36,30 € 60,50 €
Mimes	Stages sportifs	1 semaine	8-14 ans	Programme différent selon la semaine de stage : APPN, activités en mer, activités en stade...	11 juillet au 12 août	8h-17h	Un seul tarif Forfait semaine unique : 47 €
Besançon	Stages de natation	3 ou 4 jours	4-6 ans 6-10 ans	Natation uniquement : familiarisation au milieu aquatique ou acquisition des bases de la natation	Juillet uniquement	Séances de 30 minutes à 8h-40 ou 9h-15	6 possibilités de tarifs Bisontins : 10,65€ / 14,20 € Gd Besançon : 14,25 € / 19 € Hors Gd Besançon : 21,30 € / 28,40 €
Nancy	Stages sportifs	4 jours	Selon l'activité proposée pendant le stage 4-6 ans 4-9 ans 7-12 ans 10-13 ans	Stage autour d'une activité sportive unique	Vacances d'été uniquement	Sur ½ journées : 10-12h ou 14-16h	Quotient familial 0-450 : 6,00€ 451-650 : 11,00€ 651-850 : 15,00€ 851-1050 : 19,00€ 1051-1250 : 23,00€ Supérieur à 1251 : 27,00€ Hors Nancy : 40,00€
Avignon	Stages de découvertes sportives	2 à 4 jours	Pas de précision d'âge	Plusieurs types de stage autour d'un thème : voile, évasion pleine nature, multisports	Vacances d'été uniquement	9h-17h (sauf stage de voile sur ½ journées)	Type de stage Stage découverte sportive : 2 jours (21€ Avignonnais, 25€ Hors Avignon) Stage évasion pleine nature : 2 jours (34,80€ Avignonnais, 41€ Hors Avignon) Stage voile : 4 jours (28€ Avignonnais, 35€ Hors Avignon) 2 ½ journées (43€ Avignonnais, 51€ Hors Avignon) 4 ½ journées (13€ Avignonnais, 16€ Hors Avignon) 22€ Avignonnais, 26€ Hors Avignon

60 possibilités de tarifs selon le QF, l'âge et le nombre de jours													
Tarifs	QF	2-6 ans			7-14 ans (1/2 journée)								
		Semaine pleine	Semaine 4 jours	Semaine 3 jours	Semaine pleine	Semaine 4 jours	Semaine 3 jours						
T1	0-200	1,55€	1,25€	0,95€	1,85€	1,50€	1,10€						
T2	201-400	2,10€	1,70€	1,25€	2,50€	2,00€	1,50€						
T3	401-600	3,10€	2,50€	1,85€	3,70€	2,95€	2,20€						
T4	601-800	4,15€	3,30€	2,50€	4,95€	3,95€	3,00€						
T5	801-1000	5,20€	4,15€	3,10€	6,20€	4,95€	3,70€						
T6	1001-1200	6,75€	5,40€	4,05€	8,05€	6,45€	4,85€						
T7	1201-1400	8,30€	6,65€	5,00€	9,90€	7,90€	5,95€						
T8	1401-1600	10,40€	8,30€	6,25€	12,40€	9,60€	7,45€						
T9	1601 et +	11,00€	8,80€	6,60€	13,00€	10,00€	8,00€						
T10	Hors DK	18,70€	14,95€	11,20€	22,30€	17,85€	13,40€						

	Tarif normal	Tarif solidaire
Forfait 3 jours	14,80 €	7,60 €
Forfait 4 jours	11,80 €	6,10 €
Forfait 5 jours	8,90 €	4,60 €

Simplification des tarifs au 1^{er}/09

	Carte	3 jours	4 jours	5 jours
Habitants Tours	CitéClub	51 €	68 €	85 €
	CitéClub Préférence	27 €	36 €	45 €
	CitéClub	63 €	84 €	105 €
Hors Tours	CitéClub	57 €	76 €	95 €
	Préférence			

	2-3 ans : 10h-10h45	4-6 ans : 11h-12h	7-14 ans : 9h30-12h ou 14h-17h
Dunkerque	Plusieurs stages selon l'âge 2-3 ans 4-6 ans 7-9 ans 10-14 ans	Stages de 4 ou 3 jours	"Sport Pass Été"
	2-6 ans : multisports et babygym	7-14 ans : multisports, APPN, glisse, sports co...	Vacances d'été uniquement (mais dispositif "Sport Pass" pour des ASP à l'année)
	Du lundi au jeudi 13h-18h Le vendredi 10h-18h	Toutes les vacances (été et petites vacances)	
Angers	11-17 ans	Stages multisports	"Vacances en baskets"
Tours	8-16 ans	Stages sportifs avec activité dominante le matin et activités complémentaires l'après-midi	"Sports et vacances"

Mais également pendant les vacances :

Ville	Nom de l'animation	Créneaux	Horaires	Public	Activités	Tarif	Observations																								
Le Mans	ASP de proximité	Quotidiens	14h30-17h30	Plus de 10 ans	Multisports	Gratuit	Prolongement estival de REMIS																								
Le Mans	ASP Base de Loisirs	Quotidiens	Variables selon l'activité (créneaux d'2h30 à 2h)	Tout public	Initiation à une activité selon planning	Gratuit	Base de loisirs ouverte de 10 à 19h																								
Mulhouse	Dispositif "Pass"	Quotidiens	Accueil sur site de 8h à 18h (activité de 9h à 17h)	7-17 ans	Activités différentes selon le site d'accueil : activités naturelles, glisses, championnes...	<table border="1"> <thead> <tr> <th>QF</th> <th>Pass 1 journée</th> <th>Pass 1 semaine</th> <th>Pass 1 mois</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>QF < 400€</td> <td>7,20€</td> <td>20,60€</td> <td>47€</td> </tr> <tr> <td>401€ < QF < 650€</td> <td>10,20€</td> <td>26,50€</td> <td>63€</td> </tr> <tr> <td>651€ < QF < 750€</td> <td>12,20€</td> <td>34,50€</td> <td>79€</td> </tr> <tr> <td>QF < 751€</td> <td>14,20€</td> <td>42,50€</td> <td>99€</td> </tr> <tr> <td>Extérieurs</td> <td>18,30€</td> <td>55€</td> <td>129€</td> </tr> </tbody> </table>	QF	Pass 1 journée	Pass 1 semaine	Pass 1 mois	QF < 400€	7,20€	20,60€	47€	401€ < QF < 650€	10,20€	26,50€	63€	651€ < QF < 750€	12,20€	34,50€	79€	QF < 751€	14,20€	42,50€	99€	Extérieurs	18,30€	55€	129€	Chaque dispositif comprend des activités sportives mais pas uniquement : activités de découverte, activités culturelles...
QF	Pass 1 journée	Pass 1 semaine	Pass 1 mois																												
QF < 400€	7,20€	20,60€	47€																												
401€ < QF < 650€	10,20€	26,50€	63€																												
651€ < QF < 750€	12,20€	34,50€	79€																												
QF < 751€	14,20€	42,50€	99€																												
Extérieurs	18,30€	55€	129€																												
Besançon	Vital'été	Du mardi au samedi	14h-19h	8-14 ans	Différentes activités proposées selon l'espace aménagé	Gratuit	Plusieurs espaces aménagés mais sur un site unique																								
Pau	Dispositif Sports Animation Vacances (SAVAP)	Quotidiens	14h-17h	10-17 ans	Activités sportives, éducatives et culturelles	20€ pour le mois																									
Limoges	"Sportez vous bien"	Selon programme défini	Sur ½ journées	6-16 ans	Activités sportives sous forme de séance ou de stage selon l'activité	Gratuit (mais réservé aux habitants de Limoges)																									
Poitiers	"Pass Sports"	Selon programme défini	Variables selon l'activité (1/2 journées ou journées entières)	6-18 ans	Activités sportives différentes chaque semaine selon un programme défini	Gratuit sur possession du "Pass'sports"																									

ASP d'initiation sportive :

Ville	Nom de l'animation	Créneaux	Public	Activités	Tarif											
					Tarifs Orléanais	Tarifs Non Orléanais										
Orléans	Ecole Municipale d'Initiation Sportive	Tous les mercredis AM selon différents créneaux	4-16 ans en fonction de l'activité	<p>Plusieurs activités sportives possibles en fonction de l'âge :</p> <ul style="list-style-type: none"> athlétisme (8-13), escalade (9-11), football (11-13), Gymnastique (5-11), handball (7-12), natation (9-14), natation (6-16), sport éveillé (4-6), tennis de table (7-10) 	0-393	26,40€	57,30€									
					394-499	36,90€	67,80€									
					500-604	42,10€	74,60€									
					605-710	47,30€	79,15€									
					711-815	52,00€	85,50€									
					816-921	53,60€	87,60€									
					922-1024	56,25€	91,95€									
1025-1131	59,05€	96,50€														
1132-1236	62,00€	101,35€														
> 1236	65,10€	106,40€														
Le Mans	Ecole Municipale du Sport	Mercredi AM ou en soirée	3-15 ans en fonction de l'activité	30ème de disciplines différentes avec des créneaux différents par tranche d'âge	32,30€ pour les disciplines à une seule séance hebdomadaire 64,60€ pour les disciplines à deux séances hebdomadaires											
Nîmes	Ateliers Sportifs	Mercredi AM et Samedi matin	7-14 ans	Activités différentes sur 3 sites, qui changent chaque trimestre	<table border="1"> <tr> <td>Au trimestre</td> <td>Mercredi ou samedi</td> <td>11,61 €</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">A l'année</td> <td>Mercredi et samedi</td> <td>23,23 €</td> </tr> <tr> <td>Mercredi ou samedi</td> <td>29,01 €</td> </tr> <tr> <td>Mercredi et samedi</td> <td>57,93 €</td> </tr> </table>		Au trimestre	Mercredi ou samedi	11,61 €	A l'année	Mercredi et samedi	23,23 €	Mercredi ou samedi	29,01 €	Mercredi et samedi	57,93 €
Au trimestre	Mercredi ou samedi	11,61 €														
A l'année	Mercredi et samedi	23,23 €														
	Mercredi ou samedi	29,01 €														
	Mercredi et samedi	57,93 €														
Limoges	Mercredis sportifs	Mercredi AM	4-11 ans	<p>Activités sportives différentes selon l'âge :</p> <ul style="list-style-type: none"> Pour les 4 - 5 ans : multisports éveil Pour les 6 - 8 ans : escalade, VTT, danses, hip-hop, capolera, multisports raquettes Pour les 9 - 11 ans : multisports collectifs, multisports athlétisme, multisports opposition, roller, escrime et karaté découverte Pour les 12 - 14 ans : BMX - bicross, escalade, slacklines - équilibre, VTT, hip-hop, capolera, multisports raquettes 	<p>Gratuit</p> <p>(mais réservé aux habitants de Limoges)</p>											
Tours	Mercredis du Sport	Mercredi AM	7-12 ans	<p>Les enfants choisissent un panier sportif en fonction des activités proposées au cours de l'année et de la base d'accueil. Chaque trimestre, les groupes sont réunis pour des rencontres sportives autour d'un club sportif (volley, basket, football, natation...).</p> <p>Les paniers comprennent des jeux collectifs, jeux aquatiques, jeux athlétiques, jeux de raquette, jeux de glisse, jeux de nature...</p>	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">Habitants Tours</td> <td>CitéClub</td> <td>95 €</td> </tr> <tr> <td>CitéClub Préférence</td> <td>65 €</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Hors Tours</td> <td>CitéClub</td> <td>118 €</td> </tr> <tr> <td>CitéClub Préférence</td> <td>109 €</td> </tr> </table>		Habitants Tours	CitéClub	95 €	CitéClub Préférence	65 €	Hors Tours	CitéClub	118 €	CitéClub Préférence	109 €
Habitants Tours	CitéClub	95 €														
	CitéClub Préférence	65 €														
Hors Tours	CitéClub	118 €														
	CitéClub Préférence	109 €														

Paris	Sport Découverte initiation	Mercredi AM ou soirée	7-17 ans	Multisports	Gratuit
Toulon	ASP jeune	Séance d'1h30 le mercredi AM	3-17 ans	Créneaux pour une pratique dédiée : gymnastique, basket, danse, tennis, multisports	Tarifs unique de 52,60€ (58,60€ pour le multisport)

Animations sportives tout public :

Ville	Nom de l'animation	Créneaux	Public	Activités	Tarif																			
					Quotient famille	Tarifs Orléanais	Tarifs Non Orléanais																	
Orléans	Orléans Vous Coach	1h30 à 2h en soirée ou le midi	Plus de 16 ans	Activité de détente sportive, de remise en forme ou de préparation physique	0-393	26,40€	57,30€																	
					394-499	36,90€	67,80€																	
					500-604	42,10€	74,60€																	
					605-710	47,30€	79,15€																	
					711-815	52,00€	85,50€																	
					816-921	53,60€	87,60€																	
					922-1024	56,25€	92,95€																	
1025-1131	59,05€	96,50€																						
1132-1236	62,00€	101,35€																						
> 1236	65,10€	106,40€																						
Pau	En forme à Pau			30ème de disciplines différentes avec des créneaux différents par tranche d'âge	Adhésion annuelle de 10€ puis cartes de 5 séances (10€) ou 10 séances (20€)																			
Tours	Musculation et Fitness			Accès à une salle de musculation et possibilité de suivre des cours de fitness (step, pilates, FAC...)	1 mois : 24€ 3 mois : 42€ 6 mois : 75€ 1 an : 135€																			
Tours	Programme parcours de santé		Séniors et personnes suivies en cancérologie, diabète, obésité ou pour insuffisance respiratoire		Séance unique : 4,50€ Lot de 10 séances : 35€ Semaine découverte : 8€ Abonnement (comprenant l'accès aux piscines) : 56€ pour 3 mois, 93€ pour 6 mois et 168€ pour un an																			
Tours	Programme aquatique		Tout public	Différents programmes "à Teau bébé", "J'apprends à barboter", "J'apprends à nager", "aquatraining"	<table border="1"> <tr> <td>Habitants Tours</td> <td>CheClub</td> <td>95 €</td> </tr> <tr> <td></td> <td>CheClub</td> <td>65 €</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Préférence</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hors Tours</td> <td>CheClub</td> <td>118 €</td> </tr> <tr> <td></td> <td>CheClub</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Préférence</td> <td>109 €</td> </tr> </table>		Habitants Tours	CheClub	95 €		CheClub	65 €		Préférence		Hors Tours	CheClub	118 €		CheClub			Préférence	109 €
Habitants Tours	CheClub	95 €																						
	CheClub	65 €																						
	Préférence																							
Hors Tours	CheClub	118 €																						
	CheClub																							
	Préférence	109 €																						
Laval	Sport de proximité		Tout public	Projet sportif élaboré sous forme de cycles de 6 à 10 séances pour une activité	Tarif à partir de 10€ pour les lavallois, de 42 à 46€ pour les non-lavallois et par an																			

Etampes	Gymnastique pour adulte	Créneau d'1h	Des créneaux pour adultes, et des créneaux pour séniors	gymnastique	100€/an pour les habitants de la collectivité et 130€ pour les autres Pour les séniors, 45€/ an pour 2 séances hebdomadaires (60€ hors collectivité) Abonnement trimestriel : 39,90€ pour les résidents, 53€ pour les non-résidents Réduction de 50% pour un 2 ^e abonné d'un membre de la même famille																																																																				
Saint-Etienne	Ecole municipale de natation	17h-20h du jeudi au dimanche	Adultes	Initiation à la natation ou cours d'aquagym	Gratuit																																																																				
Strasbourg	ASP	Dimanche matin	Tout public	Futsal, basket	Gratuit																																																																				
Paris	"Cultivez votre forme"		Adultes	Footing et renforcement musculaire en plein air	Gratuit																																																																				
Carros	Gym douce - Gym santé		Adultes et séniors																																																																						
Grenoble	ASP terrestres ou aquatiques		Adultes	Activités terrestres : zumba, FAC, gymnastique, badminton, self-défense, yoga, escalade Activités aquatiques : aquagym, natation, aquaphobie, aquatraining, aquifitness, aquacardio, aquafandanse, aquaboxing....	<table border="1"> <thead> <tr> <th>QF</th> <th>Activités terrestres de moins d'1h</th> <th>Activités terrestres de plus d'1h</th> <th>Activités aquatiques</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><380</td> <td>11,20€</td> <td>23,50€</td> <td>16,30€</td> </tr> <tr> <td>381-580</td> <td>11 à 16 €</td> <td>23 à 33 €</td> <td>16 à 26 €</td> </tr> <tr> <td>580-780</td> <td>16 à 21 €</td> <td>33 à 43 €</td> <td>26 à 36 €</td> </tr> <tr> <td>781-980</td> <td>21 à 26 €</td> <td>43 à 53 €</td> <td>36 à 46 €</td> </tr> <tr> <td>981-1180</td> <td>26 à 31 €</td> <td>53 à 63 €</td> <td>46 à 56 €</td> </tr> <tr> <td>1181-1380</td> <td>31 à 36 €</td> <td>63 à 73 €</td> <td>56 à 66 €</td> </tr> <tr> <td>1381-1580</td> <td>36 à 41 €</td> <td>73 à 83 €</td> <td>66 à 76 €</td> </tr> <tr> <td>1581-1780</td> <td>41 à 46 €</td> <td>83 à 93 €</td> <td>76 à 86 €</td> </tr> <tr> <td>1781-1980</td> <td>46 à 51 €</td> <td>93 à 103 €</td> <td>86 à 96 €</td> </tr> <tr> <td>1981-2180</td> <td>51 à 56 €</td> <td>103 à 113 €</td> <td>96 à 106 €</td> </tr> <tr> <td>2181-2380</td> <td>56 à 61 €</td> <td>113 à 123 €</td> <td>106 à 116 €</td> </tr> <tr> <td>2381-2580</td> <td>61 à 66 €</td> <td>123 à 133 €</td> <td>116 à 126 €</td> </tr> <tr> <td>2581-2780</td> <td>66 à 71 €</td> <td>133 à 143 €</td> <td>126 à 136 €</td> </tr> <tr> <td>2781-2980</td> <td>71 à 77 €</td> <td>143 à 153 €</td> <td>136 à 146 €</td> </tr> <tr> <td><2981</td> <td>77,50 €</td> <td>154 €</td> <td>156 €</td> </tr> <tr> <td>Non-grenoblois</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	QF	Activités terrestres de moins d'1h	Activités terrestres de plus d'1h	Activités aquatiques	<380	11,20€	23,50€	16,30€	381-580	11 à 16 €	23 à 33 €	16 à 26 €	580-780	16 à 21 €	33 à 43 €	26 à 36 €	781-980	21 à 26 €	43 à 53 €	36 à 46 €	981-1180	26 à 31 €	53 à 63 €	46 à 56 €	1181-1380	31 à 36 €	63 à 73 €	56 à 66 €	1381-1580	36 à 41 €	73 à 83 €	66 à 76 €	1581-1780	41 à 46 €	83 à 93 €	76 à 86 €	1781-1980	46 à 51 €	93 à 103 €	86 à 96 €	1981-2180	51 à 56 €	103 à 113 €	96 à 106 €	2181-2380	56 à 61 €	113 à 123 €	106 à 116 €	2381-2580	61 à 66 €	123 à 133 €	116 à 126 €	2581-2780	66 à 71 €	133 à 143 €	126 à 136 €	2781-2980	71 à 77 €	143 à 153 €	136 à 146 €	<2981	77,50 €	154 €	156 €	Non-grenoblois			
QF	Activités terrestres de moins d'1h	Activités terrestres de plus d'1h	Activités aquatiques																																																																						
<380	11,20€	23,50€	16,30€																																																																						
381-580	11 à 16 €	23 à 33 €	16 à 26 €																																																																						
580-780	16 à 21 €	33 à 43 €	26 à 36 €																																																																						
781-980	21 à 26 €	43 à 53 €	36 à 46 €																																																																						
981-1180	26 à 31 €	53 à 63 €	46 à 56 €																																																																						
1181-1380	31 à 36 €	63 à 73 €	56 à 66 €																																																																						
1381-1580	36 à 41 €	73 à 83 €	66 à 76 €																																																																						
1581-1780	41 à 46 €	83 à 93 €	76 à 86 €																																																																						
1781-1980	46 à 51 €	93 à 103 €	86 à 96 €																																																																						
1981-2180	51 à 56 €	103 à 113 €	96 à 106 €																																																																						
2181-2380	56 à 61 €	113 à 123 €	106 à 116 €																																																																						
2381-2580	61 à 66 €	123 à 133 €	116 à 126 €																																																																						
2581-2780	66 à 71 €	133 à 143 €	126 à 136 €																																																																						
2781-2980	71 à 77 €	143 à 153 €	136 à 146 €																																																																						
<2981	77,50 €	154 €	156 €																																																																						
Non-grenoblois																																																																									
Toulon	ASP d'entretien	Séance d'1 à 2h selon l'activité	Adultes	Danse, gymnastique d'entretien, beach rugby, randonnées, préparation physique	Tarif unique pour une activité : 64,70€ l'année																																																																				
Toulon	Musculation	Séance d'1h	Adultes		Tarif unique pour 2 activités au choix : 64,50 €																																																																				
Toulon	ASP d'entretien		Séniors	Gymnastique d'entretien, kayak, randonnée, danse																																																																					

Annexe n°3 : Newsletter n°1 de la DSE

Le sport et l'évènementiel à Caen

N°1
Juillet 2016



Jean-François SALOMON
Directeur

Équip[!]_{DSE}

Édito

Les changements d'orientation au sein de la Direction des Sports, menés depuis plus d'un an, entrent désormais dans une phase opérationnelle. Avec une organisation en 4 services et une mission d'Appui et de Développement, les changements opérés doivent permettre de mettre en œuvre le programme de politique sportive et événementielle de manière optimale.

Cette organisation, fruit de nombreux échanges entre les agents de la DSE et les organisations syndicales, doit également nous permettre de renforcer l'efficacité de notre action au quotidien et améliorer nos réponses aux usagers.

Je tiens très sincèrement à remercier chacun d'entre vous pour votre engagement et pour tout le travail accompli.

À l'issue d'une année sportive riche en actualité, j'ai le plaisir de vous présenter la 1^{ère} lettre d'information des agents de la Direction des Sports et de l'Évènementiel.

Cette lettre fait l'écho des temps forts de la Direction et relate, à travers des thématiques et des problématiques quotidiennes traitées dans nos services, la vie de la direction et de ses agents.

L'année sportive qui s'achève a ainsi été pour la Direction des Sports et de l'Évènementiel riche en projets et en nouveautés comme en témoigne cette lettre d'information.

Je vous souhaite à toutes et à tous une bonne lecture ainsi que de très bonnes vacances.

L'actu RH et Administration générale

Pour toute demande d'informations d'une association, vous pouvez contacter :

Régine SARGENTI
Manifestations de proximité
02 31 30 46 38

Les Responsables d'Installations Sportives pour les équipements sportifs et les demandes de matériel

Pôle Nord : 06 18 90 34 36
Pôle Rive Droite : 06 21 22 44 49
ERP1 : 06 20 23 82 53

Sabrina LAMY
Bruno FRANÇOIS
Créneaux sportifs
02 31 30 46 13
02 31 30 46 37

Sabrina LAMY
Créneaux sportifs
02 31 30 46 13

Nathalie LOUISE
Vie des clubs caennais
02 31 30 46 36

« ILS BOUGENT »

Carole EUGENE
Responsable du pôle coordination ERP1

Thierry CHEVALIER
Mise en disponibilité au 1^{er} juillet

Thierry LECHARTIER
Mise en disponibilité au 1^{er} juillet

Bruno BAUGÉ
Mise en disponibilité au 1^{er} juillet

« ILS SONT ARRIVÉS »

Sandrine BOUCHARAIN
Assistante de direction

Charlotte GEFFRAY
ETAPS
Pôle sport et territoire

Salmi SELLAMINE
AIS - Camus-Bendif

Mehdi KODJA
AIS - Albert 1^{er}

Clément RAULT
AIS - Détéville

Johann DUPONT
AIS - ERP1

Arnaud MADELAINE
AIS - Folie Couvrechef

Thomas GUNTHER
AIS - Calvaire St-Pierre

Antony LOPEZ
Monteur polyvalent PLE

Axel PEGUIGNOT
Monteur polyvalent PLE

Au 1^{er} janvier 2016, l'application de la nouvelle organisation de la Direction des Sports est devenue effective, et au 1^{er} février 2016, elle a intégré le Pôle Logistique Évènementielle. La Direction des Sports et de l'Évènementiel est dirigée par Monsieur Jean-François SALOMON ; elle est composée de 4 services thématiques et d'une cellule "Mission appui et développement" dont vous trouverez la présentation ci-dessous.



RETOUR EN IMAGES...

"La journée des agents de la DSE"



Afin de renforcer les échanges entre les services, un nouveau temps fort a été organisé par la Direction des Sports et de l'Événementiel, le jeudi 12 mai dernier.

M. OLIVIER, Maire-adjoint, et M. SALOMON, Directeur, sont intervenus auprès des agents de la DSE pour présenter la nouvelle organisation de la Direction au 1^{er} janvier 2016. Ce temps a également permis à de faire un bilan d'étape et présenter les différentes perspectives pour les années à venir, très engageantes pour les agents de la Direction.

A l'issue de cette présentation, des activités sportives (nautiques et pédestres) ont été proposées par les éducateurs.

Bonne humeur et convivialité ont fait de cette journée, un rendez-vous incontournable pour les agents.



Un mois de nautisme

► Caen Nautic Festival

Sous la responsabilité du pôle nautique, le Caen Nautic Festival s'est déroulé les 21 et 22 mai. Sur les 2 jours, ce sont 324 personnes qui ont embarqué dont 154 enfants. Les activités proposées : dériveur, J 80, paddle, kayak, dragon boat et vieux gréements.



► La Transpaddle

Événement incontournable de tous les amoureux du Stand Up Paddle. Au départ de Caen, la transpaddle et ses animations ont égayé le canal durant le weekend du Caen Nautic Festival. 100 participants en course solitaire et 30 personnes pour le relai (équipe de 3).



► La Norlanda's Cup

Événement d'entreprises et de collectivités territoriales conviant salariés et clients à la découverte de la voile. Régate de voile organisée par le Caen Yacht Club, Synergia et l'agence Exaequo Communication.

Participation de 32 équipages pour l'édition 2016. L'équipage de la Ville de Caen, Caen la mer et du CCAS est arrivé 5^e sur 32. Vingt cinq personnes de 13 services différents ont embarqué dont M. le Maire, M. OLIVIER ET M. SALOMON.

Édition 2016 « les Courants de la Liberté »

BILAN

- 3 079 enfants (23 % de plus qu'en 2015) ont participé aux Foulées de la Liberté le vendredi 10 juin, représentant 21 écoles et 1 collège :
- Les Courants de la Liberté ont été organisés le samedi 11 et le dimanche 12 juin 2016. Il y a eu 350 inscrits aux Rollers de la liberté, 25 000 femmes pour la Rochambelle, 5 000 personnes pour le 10 km, 4 300 pour le semi-marathon et 1 400 pour le marathon.

Un engouement toujours plus important, on attend 2017, avec 30 000 Rochambelles !!!



Félicitations à l'ensemble des agents pour l'organisation et leur disponibilité lors de ces courses, et au Pôle Logistique Évènementielle en particulier.

Caen Nature Festival

Le jeudi 30 juin et le vendredi 1^{er} juillet 2016, 1 000 scolaires de cycle 3 ont participé, au Stade Héltas, au 1^{er} Caen Nature Festival.

Pour la bonne organisation de ces 2 journées, ce sont 20 ETAPS, 5 agents d'installations, Steven de l'atelier et 1 assistante administrative qui ont été mobilisés.

10 associations sportives ont apporté leur soutien sur les 9 ateliers pédagogiques proposés (Course d'orientation, nautisme, escalade, tir à l'arc, rollers, BMX, Trottinettes, Handivélo, disc golf) et également sensibilisation au tri sélectif et énergie renouvelable.

La contribution des agents de la DSE, durant ces 2 jours, a permis à cette manifestation d'avoir lieu.



L'actu Gestion Relation Citoyen (GRC)

Dématérialisation des créneaux sportifs

Dans le cadre de la modernisation de l'action publique, la DSE a lancé un programme de dématérialisation des créneaux sportifs pour la saison 2016-2017.

Ce programme vise notamment à :

- ▶ Simplifier les procédures de réservation
- ▶ Faciliter la vie des clubs dans leur quotidien

- ▶ Depuis le 18 avril 2016 → Réservations par Internet
- ▶ Consultation permanente de l'utilisateur pour l'ensemble de ses demandes (en cours, acceptées, modifiées ou refusées) via une plateforme dédiée
- ▶ Consultation par les AIS via un ordinateur ou un Smartphone à compter de septembre prochain

Rapidité et efficacité du traitement des demandes seront appréciées des clubs et des agents de la DSE.

L'actu Clubs Résultats saison 2015/2016

Les clubs caennais ont eu d'excellents résultats sportifs comme en témoigne le bilan présenté ci-dessous. Le rayonnement des clubs est également le résultat de l'investissement des agents de la DSE.

ILS MONTENT

Caen Hand Ball

Equipe 1^{ère} : montée en Pro D2
Réserve : montée en N2

Roller Skating Hockey Caen

Montée en Elite

Caen Basket Calvados

Maintien en NM1 et demi-finaliste du Final Four accession Pro B

Avant-garde caennaise

section football féminine, montée en D2

Caen Nord Basket

Accession en NM3

ILS SE MAINTIENNENT

Stade Malherbe de Caen

7^e place de L1

Hockey Club de Caen

Maintien en N1

Caen Tennis de Table

Maintien en Pro A

Ovalie caennaise

Maintien dans le top 8 féminin

Stade Caennais Rugby Club

Maintien en N3

ASPTT Caen Basket

Maintien en NM3

L'actu équipements et travaux

La politique sportive définie par la ville de Caen repose sur 3 axes forts qui sont l'animation sportive, les équipements sportifs et la politique événementielle liée au sport. Le programme d'investissement est particulièrement ambitieux et démontre une vraie volonté de doter la ville d'équipements d'envergure performants et modernes. L'année 2016 marque le début d'un programme riche, multiple qui doit modifier le parc des équipements sportifs.

Stade Malherbe de Caen Transfert de l'enceinte sportive

À partir du 1^{er} juillet 2016, la convention entre la Ville de Caen et le Stade Malherbe est officiellement entrée en vigueur. C'est au club que reviendra la gestion du Stade d'Ornano dont la ville reste propriétaire (sauf le terrain d'honneur Venoux).

Le Stade Malherbe de Caen assumera l'ensemble des charges locatives des installations : gestion de la pelouse ou bien encore la mise aux normes fédérales du stade. La ville, quant à elle, continuera à toucher une redevance. Cette convention a été signée pour une durée de 12 ans.

Vestiaires du stade Maurice FOUQUES

Le club ASPTT ayant accédé au Championnat de France Amateur 2, la mise en conformité des vestiaires est devenue une obligation. Un nouvel équipement de 150 m², répondant aux exigences fédérales en terme de surface, a été inauguré le 7 mai 2016. Durée des travaux : 4 mois.

Il est composé de :

- 2 vestiaires / douches sanitaires de 30 m² chacun
- 1 vestiaire arbitre
- 1 infirmerie
- 1 local délégué
- 1 local pour le club

Montant des travaux : 350 000 €



Gymnase Victor VINDE

Remplacement des portes et des menuiseries extérieures

Montant des travaux : 50 000 €



Manège Canada

Le manège Canada a été rénové par la réalisation d'un sol spécifique glisse

Montant des travaux : 17 000 €



Complexe Venoux d'Ornano

□ Stade Claude MERCIER : Remplacement du gazon naturel par un gazon synthétique
Travaux de juin à septembre 2016

Montant des travaux : 750 000 €

□ Création de 2 vestiaires supplémentaires et rénovation des vestiaires tribunes de Venoux
Travaux : de juin à août 2016

Montant des travaux : 700 000 €

□ Couverture de la fosse par une bâche tendue
5 mois de travaux

Montant des travaux : 760 000 €



AGENDA

3 septembre

Place aux associations
Centre ville

Du 8 au 18 septembre

Normandy Channel Race
Bassin Saint Pierre

10 et 11 septembre

Championnat de France Inshore
Nouveau bassin

12 septembre

Démarrage des Animations Sportives
par les ETAPS

Du 15 au 18 septembre

Journées Européennes du patrimoine
Château de Caen

Du 16 au 26 septembre

Foire Internationale de Caen
Parc des Expositions

19 septembre

Démarrage des projets
pédagogiques avec
encadrement par les ETAPS

25 septembre

Les Foulées en folie
Quartier de la Folie Couvrefief

1^{er} octobre

Journée Sport/Cancer
Centre des Congrès

La nuit de l'eau et de la glisse
Patinoire et stade nautique

Colore Caen
Presqu'île et centre ville

Du 17 au 22 octobre

Nordik Impact
Parc des expositions et Cargö

Du 28 au 30 octobre

Nationale de pétanque
Parc des expositions

1^{er} Octobre
5 km de fun, de run
et de musique



NOUVEAUTÉ
1^{ère} ÉDITION

- Presqu'île et centre-ville
- Animations, challenge, village avec concerts, explosions de poudre et distribution de goodies

Toutes les informations sur COLORECAEN.FR

Équip^o_{DSE}

**Direction
des Sports
et de l'Évènementiel**

3, rue des Blanchisseries
14 000 Caen
www.caen.fr

Photo: Jean-Benoit / Impression.com - Impression.com - Impression.com - Impression.com - Impression.com

La documentation interne des agents

CENTRE COMMUNAL
D'ACTION SOCIALE
DE LA VILLE DE CAEN

CAENA
Associations

Caenamer
Le moment d'Associer