



**CONDUIRE UN
DIAGNOSTIC
TERRITORIAL APPROFONDI
DANS LE CHAMP DES
ACTIVITÉS
PHYSIQUES ET SPORTIVES**

Guide méthodologique

Plan du guide

Éditorial	4
VOLET 1 : ENJEUX, MÉTHODE, AMBITIONS POUR LES SERVICES DE L'ÉTAT	5
Introduction	6
I. Les enjeux des DTA	6
A. Les enjeux des DTA pour les territoires	6
B. Les enjeux d'un DTA pour les services de l'État	7
II. Des conditions pour réussir la mise en œuvre des DTA	8
A. Les étapes préalables au diagnostic territorial approfondi	8
B. Durant la phase du diagnostic territorial approfondi	10
C. Les suites du diagnostic territorial approfondi	10
III. L'organisation au sein des services	12
A. La répartition des rôles entre échelon régional et départemental	12
B. Une mission incluse dans le projet de service	12
C. Conclusion	13
<i>Schéma général d'un DTA dans le champ sportif</i>	14
VOLET 2 : GUIDE MÉTHODOLOGIQUE POUR CONDUIRE UN DIAGNOSTIC TERRITORIAL APPROFONDI (DTA)	15
La mise en œuvre d'un diagnostic territorial approfondi (DTA)	16
A. Introduction	16
B. Éléments de définition	16
C. Points clés du DTA	16
D. Les déterminants d'analyse	20

Support 1 : État des lieux quantitatif de l'offre d'activité sportive	21
Fiche 1 : état des lieux quantitatif de l'offre d'activités sportives	22
<i>Illustration : questionnaire aux associations</i>	26
Fiche 2 : état des lieux qualitatif de l'offre d'activités sportives	27
<i>Illustration : Guide d'entretien auprès des associations sportives</i>	30
Fiche 3 : état des lieux quantitatif et qualitatif de l'offre d'équipements sportifs	33
Support 2 : Qualifier la demande de pratique sportive	37
Fiche 1 : approche de la demande au regard des caractéristiques de la population	40
Fiche 2 : qualification quantitative de la demande	43
Fiche 3 : analyse qualitative de la demande	47
Support 3 : L'analyse croisée de l'offre et de la demande	51
Fiche 1 : analyse quantitative de l'offre d'activités sportives	52
Fiche 2 : analyse qualitative de l'offre d'activités sportives	54
Fiche 3 : analyse quantitative et qualitative de l'offre d'équipements sportifs	55
Support 4 : État des lieux des interventions publiques en faveur du sport et enjeux des politiques de développement de la pratique sportive	58
Fiche 1 : état des interventions publiques en faveur du sport et enjeux des politiques de développement de la pratique sportive	64
<i>Illustration : guide d'entretien auprès des acteurs institutionnels publics (État, Région, Département, collectivités)</i>	64
Support 5 : Produire un diagnostic partagé	65
Fiche 1 : formalisation du diagnostic	66
Fiche 2 : partage du diagnostic	69
Fiche 3 : du diagnostic partagé au plan d'action concerté	73
ANNEXES	75

Éditorial

Le guide qui vous est présenté a pour objet de permettre la conduite de diagnostics territoriaux approfondis (DTA) en matière d'offre et de demande sportive.

Il est le fruit de **démarches expérimentales menées sur des territoires par des directions régionales chargées du sport**, démarches finalisées et modélisées dans cet ouvrage. Ces modes d'interventions ont pu être expérimentés dans 9 régions à partir des travaux conduits en Nord Pas de Calais (Diagnostics Territoriaux Approfondis) et en Ile de France (déterminants de la pratique).

Le recensement des équipements sportifs, sites et itinéraires (RES) mis en place à partir de 2006 marque le début d'une nouvelle impulsion. L'État dispose désormais d'un outil performant pour produire des analyses et cartographies territoriales. Ces données ont ainsi pu être conjuguées aux données relatives aux éducateurs sportifs, établissements d'activités physiques et sportives, lieux d'accueil collectifs de mineurs, etc. ... mais également avec les observatoires régionaux d'emploi-formation ainsi qu'avec des données de population (conventions avec l'INSEE).

Le DTA est un **outil d'aide à la décision dans la mise en œuvre des politiques publiques en matière de sport**. Il constitue un **cadre de référence**, fruit d'un fort volontarisme local des services. La conduite d'un DTA est fondé sur des **besoins identifiés au niveau local** conjugués à des volontés d'éclairage de la pratique sportive.

L'État joue un rôle de régulation dans l'accès à la pratique sportive de publics qui en sont éloignés et son gage d'objectivité favorise la mise en œuvre d'une **co-construction des diagnostics avec les acteurs territoriaux** notamment les collectivités.

Le positionnement du **niveau régional (DRJSCS) comme échelon de pilotage, d'observation et d'analyse des politiques publiques** constitue un levier pour conforter un processus d'accompagnement de ces diagnostics. Cette démarche fait partie intégrante des missions des DRJSCS, en lien avec l'échelon départemental.

Le premier volet s'adresse aux services de l'État et a pour objet de donner des repères sur leur rôle dans la conduite des DTA.

Le second volet présente des éléments de méthode de diagnostic de l'offre et de la demande et s'adresse à l'ensemble des acteurs potentiellement intéressés.

La conduite de ces diagnostics contribue pleinement à la mise en oeuvre d'une politique publique dans le champ du sport au bénéfice des citoyens.

Chantal JOUANNO
Ministre des Sports

ENJEUX, MÉTHODE, AMBITIONS POUR LES SERVICES DE L'ÉTAT

VOLET 1

Le **volet 1** du guide s'**adresse aux services déconcentrés** qui mettent en œuvre les politiques publiques du ministère des sports - directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS), directions départementales chargées de la cohésion sociale (DDCS/PP).

Les éléments techniques relatifs à la **méthodologie de diagnostic** relèvent du **volet 2** du guide.

Ce guide méthodologique est un outil d'aide aux services dans leur démarche d'accompagnement des territoires. Il se veut opérationnel et est complété par une offre de formation spécifique.

Le rôle de l'État est de nouer un partenariat nouveau avec des élus et techniciens locaux, d'être le garant de la méthode employée, de contribuer et d'accompagner les analyses territoriales.

I. LES ENJEUX DES DTA

Le DTA est une démarche d'analyse de l'offre et de la demande sportive sur un territoire. Il vise à éclairer la décision publique et les opérateurs locaux du sport. Il répond aux deux grands principes qui gouvernent la politique du sport : l'efficacité dans l'action de réduction des inégalités d'accès à la pratique sportive et le discernement dans l'affectation des soutiens publics.

Les éléments synthétisés dans ce volet s'appuient sur l'expérience de plusieurs régions, les régions du Nord Pas de Calais et de l'Île-de-France, qui ont engagé ce travail depuis plusieurs années et les 7 régions qui ont à des degrés divers mis en œuvre la démarche en 2011, dans le cadre d'un groupe de pilotage national animé par la direction des sports.

La réalisation de diagnostics territoriaux approfondis représente un enjeu pour les territoires (A) et pour les services (B).

A. Les enjeux des DTA pour les territoires

(Re) définir ou dynamiser les projets sportifs territoriaux : au terme du DTA, une feuille de route est élaborée avec les décideurs locaux, base d'un projet sportif territorial qui a alors évolué. Les exemples des DTA qui ont plus d'un an d'antériorité démontrent que leur réalisation a constitué un puissant accélérateur de projets.

La démarche est liée à la volonté des acteurs locaux de s'interroger sur l'existant en matière d'offre et de demande sportive et de faire évoluer l'offre existante. Le démarrage du diagnostic peut provenir d'un thème qui pose problème ou d'un besoin de plus de visibilité. Dans des domaines identifiés les acteurs locaux souhaitent pouvoir mesurer finement les besoins, réunir les informations nécessaires ou bien synthétiser les constats et les mettre en perspectives avec leur politique publique.

S'inscrire dans une gouvernance locale : la réalisation d'un DTA représente le point de départ pour favoriser l'implication et le positionnement de chaque acteur (État, collectivité, mouvement sportif et le cas échéant d'autres acteurs tels que le secteur économique) au service du projet. Il convient de s'accorder entre acteurs.

L'exercice du DTA permet de sortir d'un fonctionnement endogène, pour questionner l'existant. Il favorise dans le même temps un fonctionnement plus transversal, facteur de cohérence. Il est important d'expliquer, de mettre en relation les acteurs et les associer pour éviter les réticences.

B. Les enjeux d'un DTA pour les services de l'État

La conduite de diagnostics territoriaux s'appuie sur des connaissances et un savoir faire spécifiques qui permettent d'être en capacité d'apporter une « plus value » auprès de territoires souhaitant un accompagnement méthodologique). Il favorise une meilleure cohérence, plus d'efficacité et une mutualisation des moyens entre acteurs concernés.

L'État apporte un label de qualité, un gage d'objectivité et une ouverture en termes de méthode et de partenariat avec comme objectif l'accompagnement d'un territoire.

Des politiques publiques sportives visant à réduire les inégalités d'accès à la pratique : la réalisation d'un DTA est liée à la conjonction d'une demande locale et d'une expertise des services de l'État en charge du sport. Sa mise en place s'inscrit dans une logique de réduction des inégalités d'accès à la pratique. Cette logique s'adapte quelle que soit l'échelle retenue (intercommunale, communale...).

Une approche dans la conduite des politiques sportives de l'État : il s'agit d'objectiver le rôle des acteurs et d'identifier des priorités territoriales. La démarche représente un levier pour orienter les interventions de chacun et notamment des services : financement par le CNDS (équipement ou part territoriale), besoins de formation, mobilisation de moyens humains (CAS, CTS), mise en cohérence des interventions (sport handicap, cohésion sociale, jeunesse, emploi, formation, sports de nature, équipements...). Elle favorise une approche systémique et transversale.

Un positionnement d'expert auprès des territoires : les territoires qui expriment un besoin identifié d'accompagnement fondent leur démarche en s'adressant à l'État pour un :

- intérêt pour une proposition de travail partenarial dont les principes ont déjà été expérimentés avec succès
- apport méthodologique et technique des services (éléments de cadrage, d'analyse, déterminants, données)
- partenariat technique et financier que sont susceptibles de générer les services durant la phase de diagnostic et lors de la mise en place du plan d'action
- regard extérieur, garant d'une forme de neutralité et d'une mise en perspective.
- suivi dans le temps du territoire au delà du DTA (ou dans la mise en œuvre des préconisations du DTA) pour maintenir la dynamique partenariale et instaurer une forme de concertation renouvelée.

Un mode de travail transversal en interne : cette démarche s'inscrit dans le projet interne au service ; les enseignements obtenus pendant la réalisation du DTA doivent être partagés entre les différents pôles du service pour mobiliser les ressources nécessaires lors de la mise en œuvre du plan d'actions.

L'évaluation et le suivi des DTA par les services doivent être coordonnés afin de rendre complémentaires les niveaux d'implication des services de la DRJSCS et de la DDCS (mise en place de tableau de bord, fiches de suivi des territoires).

Cet exercice d'ingénierie est innovant.

En mettant en œuvre les DTA, l'État inscrit son action dans 3 axes :

1. L'accompagnement des projets territoriaux visant à améliorer l'offre sportive locale et réduire les inégalités d'accès à la pratique.
2. L'optimisation et la valorisation des politiques publiques : en fonction des territoires et des problématiques et en concertation avec les autres acteurs, l'intervention de l'État sera plus ou moins axée sur un besoin d'animation du territoire ou dans une démarche plus globale d'aménagement du territoire.
3. La recherche d'une plus grande efficacité des politiques publiques, avec :
 - « Une labellisation » de la démarche : contractualisation avec chaque territoire volontaire à partir de principes et d'un cahier des charges ; les principes de travail, la méthode de concertation et les pistes d'action dégagées sont aussi importants que l'objet et le contenu lui-même.
 - Un apport méthodologique : les services accompagnent la maîtrise d'ouvrage du diagnostic. Ils proposent un canevas méthodologique pour l'ensemble de la démarche et une grille d'analyse à l'aide de critères qui déterminent l'offre et la demande sportive ; ils contribuent méthodologiquement et techniquement aux travaux, en assurant un regard objectif et rigoureux.
 - Un apport des partenariats techniques et financiers : le rassemblement des acteurs concernés autour du projet permet des complémentarités.
 - Une participation à l'évaluation de la démarche au niveau local, mais également une mesure de l'effet des DTA sur les politiques publiques pilotées par l'État en inscrivant les préconisations dans un plan d'action conçu en partenariat.

II. DES CONDITIONS POUR RÉUSSIR LA MISE EN ŒUVRE DES DTA

A. Les étapes préalables au diagnostic territorial approfondi

Cf. annexe 2 « synthèse sur les différentes actions d'un service ».

1. L'identification de la problématique

L'identification de l'objet de diagnostic est une phase de repérage et de clarification sur les attendus. Le DTA doit être considéré comme un outil au service du traitement d'une ou plusieurs problématiques de territoires, gage de cohérence et de mutualisation des moyens.

Le repérage du territoire doit si possible répondre à une double logique :

- Le repérage d'un territoire prioritaire pour l'État :
 - à partir d'une observation préalable s'appuyant sur l'exploitation de données existantes (RES, effectif des licences sportives, établissements...), d'outils d'analyse (atlas numérique, base de suivi des territoires...).
- L'expression d'un besoin du territoire, dimension indispensable pour garantir le suivi des préconisations en aval. Le plus souvent le besoin sera exprimé de manière relativement large, et le travail des services consistera tout d'abord à énoncer la demande.

Trois points fondamentaux à vérifier :

Le territoire présente une taille critique suffisante : même si l'exercice s'adapte à tout type de territoire, il est important de travailler sur des échelles territoriales qui justifient de la mobilisation des moyens publics (quartier important de la politique de la ville, commune, territoire intercommunal). La thématique de départ du DTA s'inscrit dans les orientations de l'État.

La structure (collectivité, syndicat de gestion...) dispose d'une capacité d'action et d'un pouvoir de décision sur l'ensemble du territoire considéré. Ce point est fondamental pour garantir que les préconisations du diagnostic seront suivies d'effet.

2. L'engagement dans la démarche

Une fois le territoire repéré, un travail de collaboration s'engage pour préciser la nature du questionnement du territoire, et convenir des grands principes liés à la méthode et au rôle de chacun. La démarche est validée par l'exécutif du territoire (maire, président...).

À ce stade trois points sont essentiels :

- La formulation des attentes par le territoire et l'identification de ces attentes par le service. L'enjeu pour le territoire est de parvenir, à l'issue du DTA à définir et suivre un plan d'action issu du diagnostic.
- Le respect de la méthodologie du diagnostic global, qui doit être adaptée lorsque ce diagnostic porte sur une ou des problématique(s) particulière(s), objet(s) de la demande du maître d'ouvrage.
- Un pilotage par la collectivité volontaire (maître d'ouvrage) pour qu'elle s'approprie les suites à donner en termes de préconisations. Le rôle de l'État est d'être garant de la méthode et d'en assurer le suivi global. Si le territoire ou le service est fondé à mobiliser un maître d'œuvre externe (expert conseil, laboratoire d'université, expert associatif), le service suit les travaux du maître d'œuvre (conformité à la méthode, contenu des productions...).

Cette option n'est pas exclusive et les agents du service peuvent réaliser tout ou partie du diagnostic, dans une mission de maîtrise d'œuvre directe.

Cf. schéma page 14

3. La formalisation de la méthode

Cette étape consiste à :

Rédiger un cahier des charges avec le maître d'ouvrage. Ce travail nécessite du temps et doit faire l'objet d'allers-retours entre maître d'ouvrage et services. Il garantit en particulier que :

- l'objet de l'étude et la méthodologie utilisée (déterminants) soient précisés
- sa mise en œuvre soit conforme aux « fondamentaux » du DTA
- le budget du DTA soit précisé
- les modalités du pilotage et notamment les participations au comité de pilotage soient identifiées (mouvement sportif, principales collectivités partenaires, etc.).

Le service pourra s'appuyer sur les outils fournis en annexe du guide :

- la trame de cahier des charges type
- l'outil d'aide à l'élaboration d'un cahier des charges
- les cahiers des charges thématiques.

Budgéter en temps et en moyens les travaux en étant attentifs aux principes suivants :

- le temps moyen lié au travail de diagnostic lui-même ne doit pas dépasser 6 mois
- le coût moyen du diagnostic doit rester dans la limite d'environ 30 000 € en cas de recours à un prestataire extérieur privé. Il peut être moindre en cas de recours à un prestataire public (laboratoire d'université), voire associatif ou avec une réalisation en interne ou partagé avec la commune en valorisant les moyens humains et les données mises à disposition.

Rechercher les cofinancements : au-delà de l'apport direct du service, la mobilisation de compétences et de financements est essentielle. Il convient de mobiliser des cofinancements (notamment crédits d'aménagements du territoire, appels à projets nationaux, etc.).

Formaliser le partenariat au travers d'une convention pour préciser les engagements réciproques du maître d'ouvrage et de la DRJSCS. Elle est fortement (voire indispensable) recommandée pour ce type de travaux. Elle est garante d'une implication du territoire et permet d'utiliser la démarche modélisée « DTA » reconnue par l'État.

Cf. annexe 4 « convention type »

B. Durant la phase du diagnostic territorial approfondi

Les services proposent un canevas méthodologique pour l'ensemble de la démarche, une grille d'analyse à l'aide des critères qui déterminent l'offre et la demande sportive et effectuent la synthèse du diagnostic. En cas de maîtrise d'œuvre externe, un calage précis doit être effectué avec le maître d'ouvrage. Les services vérifient au cours du suivi que les éléments de méthode sont respectés.

1. Une contribution directe ou un rôle de contributeur technique ; dans le soutien à la maîtrise d'ouvrage (et le cas échéant à la maîtrise d'œuvre) les services apportent a minima des données.

Pour mémoire on citera les principales bases de données et portails d'information en ligne disponibles relatives aux :

- associations sportives présentes sur le territoire : EAPS, agréments, associations fichier Waldeck...
- flux financiers provenant de l'État : application de gestion du CNDS (orassamis), crédits d'équipements...
- équipements : recensement des équipements sportifs, sites et itinéraires (RES)
- licences et clubs sportifs : exploitation du fichier national des licences en cours
- analyses de territoire par le croisement de données et d'indicateurs (tableau de bord).

D'autres données peuvent être fournies aux maîtres d'ouvrage.

Les DTA déjà réalisés peuvent enfin constituer des éléments importants d'information pour les territoires limitrophes.

2. Le suivi des instances du pilotage du projet

Le service doit participer à toutes les réunions du comité de pilotage.

C. Les suites du diagnostic territorial approfondi

Le DTA permet de créer les conditions pour mettre en œuvre un projet sportif territorial cohérent prenant en compte le potentiel de différents acteurs impliqués. Le partage de ce projet est une condition importante de sa réussite. Dans ce cadre un partenariat nouveau avec l'État peut se nouer à partir d'une définition commune des priorités du territoire. Le positionnement du service en aval du diagnostic est un autre élément majeur de la réussite.

1. Le suivi du plan d'action

Le suivi du plan d'action territorial peut s'effectuer à travers la mobilisation de :

- dispositifs et des soutiens financiers existants : équipements sportifs, CNDS, crédits budgétaires
- compétences techniques spécifiques internes (conseillers techniques et sportifs, conseillers d'animation sportive en charge de dossiers thématiques spécifiques ou externes)
- moyens de formation
- partenariat renouvelé avec le mouvement sportif et nouveaux partenariats
- pôles ressources nationaux, etc.

Les éléments de diagnostic fournissent également des données utiles au service pour adapter son intervention :

- auprès des associations présentes sur le territoire en lien avec leur projet associatif sportif, le suivi des disciplines sportives, leur implication et leur participation à la vie de la cité
- pour identifier des établissements non déclarés ou des équipements non recensés le cas échéant
- pour repérer des besoins de formation et d'encadrement pour garantir une pratique sécurisée et de qualité, etc.

2. L'évaluation et la capitalisation

L'évaluation peut porter sur les résultats attendus, mais également sur les effets induits :

- vérification à court et moyen terme de la mise en œuvre de préconisations du plan d'action
- mesure des effets du DTA sur le territoire à moyen et long terme (taux de licences, créations d'associations, projet du club, adaptation de l'offre, etc.)
- fonctionnement plus transversal entre pôles et avec d'autres services de l'État
- coordination, cohérence des actions
- mobilisation dans la mise en œuvre d'actions
- création de nouveaux partenariats, etc.

Au sein des DRJSCS et DD chargées du sport :

- effets et impacts sur la mise en place des politiques publiques liées au sport
- transversalité et travail collectif
- capitalisation des informations et enseignements méthodologiques, techniques, et tactiques issus d'un DTA pour déployer le dispositif sur d'autres territoires.

D'une manière générale la mesure des effets directs et indirects de ce travail revêt un caractère stratégique pour développer la démarche sur d'autres territoires.

III. L'ORGANISATION AU SEIN DES SERVICES

La mise en place des DTA s'inscrit dans les missions des services déconcentrés chargés des sports et a des conséquences sur l'organisation interne.

A. La répartition des rôles entre échelon régional et départemental

Les directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale sont responsables de la stratégie régionale en la matière et sont garantes de la méthode. Il est néanmoins essentiel que les directions départementales interministérielles en charge de la cohésion sociale soient associées à l'identification des sites, au suivi des instances de pilotage, et à l'apport de données départementales telles que des éléments de suivi des clubs sportifs et de déclaration réglementaires.

Sur ces bases plusieurs schémas de travail sont possibles dans le cadre de la coordination et de la concertation. La participation d'autres services de l'État permet par ailleurs d'enrichir les analyses et de renforcer la mise en œuvre cohérente des politiques publiques.

B. Une mission incluse dans le projet de service

1. L'animation du travail collectif en interne

Au sein de la DRJSCS le suivi des DTA est porté par l'équipe de direction avec une articulation avec les DDCS et fait le lien avec les élus des territoires concernés. Le pôle « sport » et la cellule « observation, veille » sont concernés selon des modalités arrêtées au sein du service.

Les équipes techniques et pédagogiques régionales composées des coordonnateurs régionaux et des référents départementaux doivent être formés à la démarche.

La coordination et la complémentarité sont identifiées notamment pour :

- L'apport de données techniques et d'analyses
- L'exploitation des suites de l'étude
- L'évaluation de l'impact du DTA et son rôle dans les politiques publiques portées par le service.

2. Le développement des compétences nécessaires

Les DTA nécessitent une combinaison de compétences, de savoirs et de champs d'intervention, qui justifie la mise en place d'un travail d'équipe et conduit à un renforcement des compétences attendues telles que :

- piloter un projet et un travail d'équipe
- négocier avec des partenaires
- élaborer un cahier des charges, une convention
- rechercher des financements
- rechercher et produire des données
- s'approprier la méthodologie du DTA
- maîtriser les modalités d'évaluation...

Le déploiement des DTA doit s'adosser à un projet de renforcement des compétences des agents concernés.

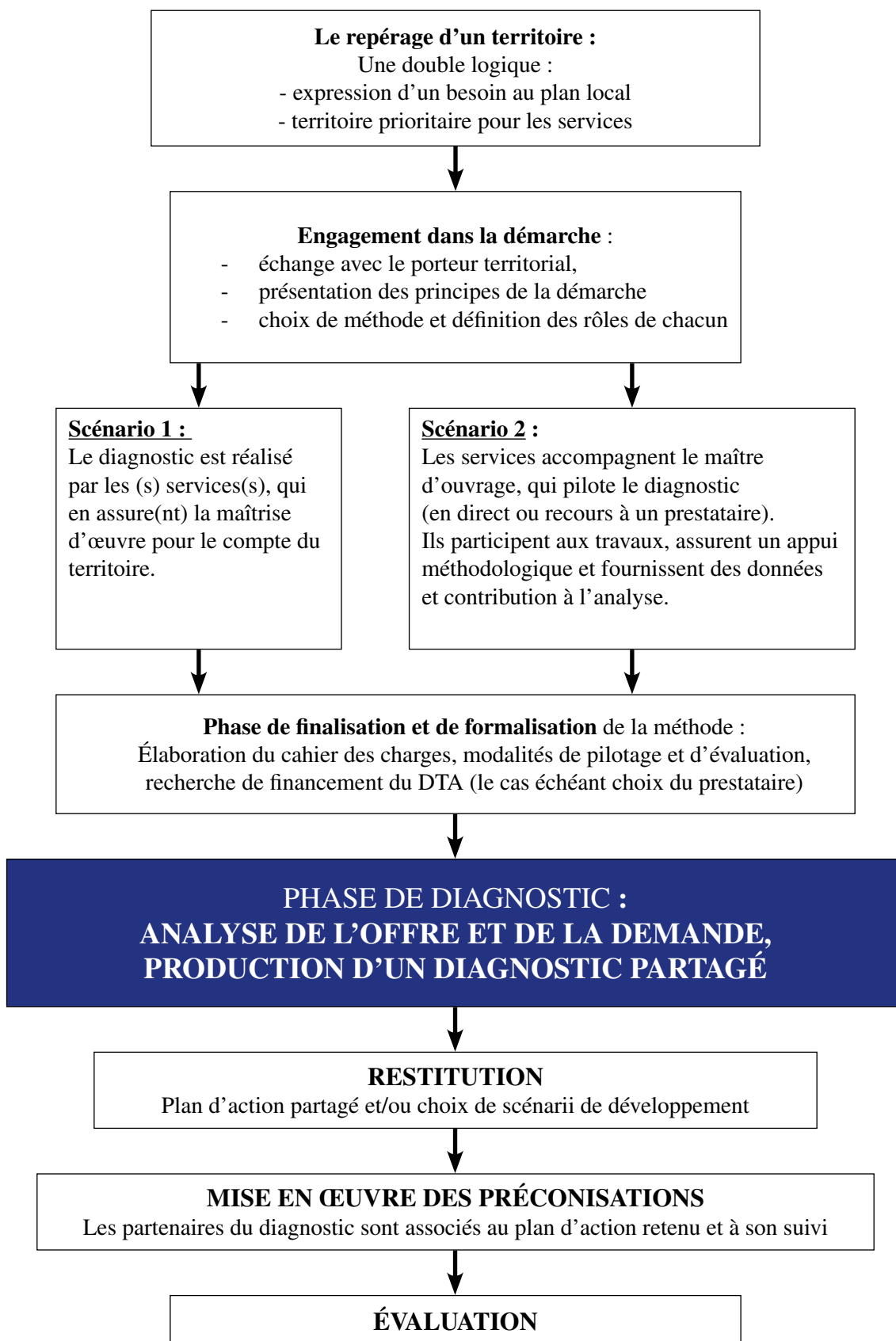
À cet effet des formations continues spécifiques au DTA sont inscrites au PNF complétées par des regroupements des personnes ressources. Dans ce schéma les pôles ressources nationaux contribueront en tant que lieux d'expertise et de ressource.

C. Conclusion

À la lumière des expériences récentes en région, la réalisation des DTA représente une « valeur ajoutée » importante pour les territoires et les services de l'État. Elle suppose notamment de définir le rôle entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre, le service et le territoire mais aussi entre le niveau régional et départemental.

Une fois le DTA réalisé, la question de son impact sur les modes de gestion se pose également en interne. Il représente un facteur intéressant de décloisonnement dès lors qu'un travail collectif a pu être engagé en amont. L'adaptation et la montée en puissance des compétences collectives des services est donc centrale.

SCHÉMA GÉNÉRAL D'UN DTA DANS LE CHAMP SPORTIF



**GUIDE
MÉTHODOLOGIQUE
POUR CONDUIRE UN
DIAGNOSTIC
TERRITORIAL
APPROFONDI (DTA)**

VOLET 2

LA MISE EN ŒUVRE D'UN DIAGNOSTIC TERRITORIAL APPROFONDI (DTA)

A. Introduction

Ce volet 2 du « guide national de conduite d'un DTA dans le champ sportif » s'adresse à l'ensemble des structures conduites à accompagner, piloter, ou mettre en œuvre une démarche de diagnostic territorial : services de l'État, collectivités locales, associations... Il vise à donner des points de repère et des outils méthodologiques, afin d'appréhender la démarche de la manière la plus efficace possible. Chaque étape est susceptible d'être menée avec un degré de détail variable, en fonction des objectifs, du temps et des moyens disponibles.

À chaque DTA correspond une problématique. Les échelles de territoire peuvent être différentes (communes, EPCI, pays). Le renforcement de l'attractivité d'un territoire intercommunal par les sports de nature ou la recherche d'une meilleure accessibilité des pratiques en quartier urbain nécessitent des approches différentes. Elles peuvent néanmoins s'appuyer sur des éléments de méthode, étapes et outils d'analyse partiellement communs.

B. Éléments de définition

Diagnostic : « état des lieux qui recense sur un territoire déterminé les problèmes, les forces et les faiblesses, les attentes des personnes, les enjeux économiques, environnementaux et sociaux. Il fournit des explications sur l'évolution passée et des appréciations sur l'évolution future »¹.

Le **diagnostic** est un outil d'aide à la décision, pour un acteur territorialement compétent quel qu'il soit.

Il se différencie de l'observation. Si l'acte d'observation consiste à recueillir des données sur un territoire et à les analyser, le diagnostic a vocation à être un outil de transformation sociale en apportant des réponses concrètes à une ou des problématique(s) identifiées localement par un porteur territorialement compétent. Aussi les conditions dans lesquelles les préconisations sont suivies ont autant d'importance que les conditions de déroulement méthodologique ou le contenu même du diagnostic. La mesure de ses effets à court, moyen et long terme est indispensable et doit se concevoir dès la définition de la démarche.

Il ne se limite donc pas à un état des lieux.

C. Points clés du DTA

Le diagnostic bâtit les fondations du projet :

- il s'inscrit dans une approche stratégique de développement territorial
- il apporte des éléments de connaissance pour l'action (ensemble des éléments et des caractéristiques liés à la pratique sportive sur un territoire) ; il caractérise le territoire, ses potentialités
- il identifie et mobilise les acteurs sur la définition d'un projet.

1. Source : La prospective territoriale – La DATAR.

UN PROJET AVEC UNE IDÉE, UN OBJET, UNE PROBLÉMATIQUE

Un Diagnostic Territorial Approfondi



Le choix et l'élaboration du projet sportif de territoire ; le plan d'action



La mise en œuvre et la conduite des opérations



Le suivi, l'évaluation

1. Objectifs du DTA

Une problématique identifiée (exemples) :

- programmer de nouveaux équipements : les équipements sont-ils accessibles aux populations des différents quartiers ?
- élaborer un nouveau programme d'activités : les activités proposées sont-elles adaptées aux jeunes ?
- renforcer la structuration de l'offre sportive : les clubs ont-ils des ressources humaines à mobiliser ?
- mettre en œuvre un projet spécifique : la valorisation et le développement d'une base de loisirs.

Le DTA remplit les fonctions suivantes :

- identifier l'adéquation entre l'offre d'accueil et de services et la demande de la population sur un territoire
- recenser l'ensemble des informations relatives à la pratique des activités physiques et sportives : offre existante, lieux de pratiques encadrées, non encadrés, type d'équipements, disciplines, attentes exprimées, etc.
- mettre en évidence les atouts et les handicaps de l'existant au regard des objectifs et des priorités de la politique sportive souhaitée par les collectivités
- développer le partenariat avec les acteurs impliqués dans la politique
- élaborer une vision commune du territoire, mettre en commun (partage des connaissances et échanges sur les analyses)
- mieux repérer les problématiques, les enjeux et les priorités stratégiques d'actions
- constituer une trame pour identifier des stratégies de développement associatives.

2. Conditions de réussite et points de vigilance

- Le diagnostic s'inscrit dans la réalité historique culturelle, économique et politique du territoire concerné.

Sur la question générale de l'accès à la pratique sportive des populations, qui appelle des réponses adaptées à cette identité locale, se greffent des problématiques plus spécifiques à certains territoires, telles le développement du tourisme par le sport, ou le développement d'une filière économique du sport, ou la restauration d'un lien social très dégradé. La politique sportive préconisée vient en ce sens en cohérence avec les ambitions du territoire portées par les élus.

- **Le DTA est réalisé sur un territoire défini**

Le projet territorial sportif peut donc relever de 2 logiques :

- Le projet sportif global appliqué à un territoire.
Exemple : la politique sportive d'une commune ou d'une intercommunalité.
- Le projet sportif sur un ou plusieurs thèmes construits à l'échelle du territoire pertinent.
Exemple : le développement des sports nautiques sur une base existante.

- **Le DTA est piloté par le porteur du projet sportif**

Le DTA est le plus souvent porté par la ou les collectivités territoriales à l'initiative du projet :

- Communes.
- EPCI : communauté de communes, communauté d'agglomération, communauté urbaine, syndicat intercommunal (SIVU, SIVOM), syndicat mixte.
- Associations au sein de laquelle les collectivités sont représentées (exemple : mission du bassin minier).

D'autres schémas peuvent être retenus (*cf. schéma page 14*).

- **Le porteur du DTA associe les partenaires au suivi et à la mise en œuvre du diagnostic**

- Constitution d'un comité de pilotage

On retrouve généralement au sein du comité de pilotage les partenaires institutionnels (État, Région, Département) et les représentants du mouvement sportif (CROS, CDOS).

Il peut être utile d'associer des partenaires institutionnels intervenant sur les thématiques connexes au sport (environnement, insertion sociale et professionnelle, santé, tourisme, etc.).

Selon la volonté du pilote, les acteurs locaux et les représentants des usagers peuvent être également membres du comité de pilotage.

Il est recommandé de prévoir :

- Un responsable technique chargé de suivre la réalisation du diagnostic.
- Une équipe chargée de la réalisation (interne ou externe).
- Une instance de validation qui va décider des suites à donner (le comité de pilotage et l'instance de validation peuvent être communs).
- Mobilisation des acteurs du territoire : diagnostic partagé, diagnostic participatif
La mobilisation des acteurs peut s'organiser selon 2 méthodes :
 - Le diagnostic partagé : l'ensemble des acteurs est mobilisé à l'occasion du recueil des données des informations et des points de vue. La restitution et le partage du diagnostic sont réalisés essentiellement auprès des membres du comité de pilotage et des techniciens.
 - Le diagnostic participatif : l'ensemble des acteurs est mobilisé pour la réalisation du diagnostic, est associé à la restitution, au partage et à l'approfondissement du diagnostic. Les citoyens et les acteurs locaux participent à l'analyse et à la définition des enjeux.

Le choix entre ces deux méthodes dépend des attentes de la collectivité par rapport à la participation des acteurs et des citoyens : contribution ? concertation ? co décision ?

- La participation des acteurs garantit :
 - Une meilleure appropriation du diagnostic.
 - Une mobilisation accrue dans la mise en œuvre des actions.
 - Un diagnostic riche de l'expertise et de la vision du territoire de chacun.

- L'identification des acteurs du diagnostic :
 - Les acteurs institutionnels.
 - Le mouvement sportif.
 - Des acteurs des politiques connexes : environnement, insertion sociale et professionnelle, santé, tourisme, aménagement du territoire, etc.
 - Des associations locales.
 - Les citoyens, usagers et non usagers des activités proposées sur le territoire.
- Les acteurs ont une vision différenciée du territoire, liée à leurs activités et leurs objectifs.
Exemple : un club sportif s'intéressera davantage aux capacités du territoire à outiller les clubs pour faciliter leurs résultats sportifs. Un centre social s'attachera au sport comme support d'insertion et de lien social.

3. Mise en œuvre

Objectif : Recueillir des données quantitatives et objectives, s'appuyer sur des données qualitatives pour caractériser le territoire et en identifier les atouts, opportunités, menaces et faiblesses au regard d'un projet en construction.

Les différentes composantes du DTA sport :

1. L'état des lieux de l'offre sportive
2. La qualification de la demande de pratique sportive
3. L'analyse croisée de l'offre et de la demande dans le respect de l'identité du territoire
4. L'état des lieux des interventions publiques en faveur du sport et enjeux des politiques de développement de la pratique sportive
5. La production et partage du diagnostic, définition des priorités stratégiques : préconisations préparant le plan d'actions ou le scénario de développement.

4. Quelques éléments de cadrage

L'expérience des DTA déjà réalisées permet de dégager un profil type de DTA piloté par un territoire (et impliquant un prestataire externe), quelle que soit la taille du territoire. Ainsi, en moyenne, cela représente :

- Au plus long 6 mois de travail à compter du lancement du diagnostic (il est important de ne pas dépasser ce cadre temporel)
- Environ 30 000 € si un prestataire externe est mobilisé. L'analyse de la demande étant plus lourde méthodologiquement, un travail fin sur ce plan peut néanmoins occasionner des délais et donc des coûts

- une volonté politique locale de faire du diagnostic un outil d'aide à la décision et d'évolution
- un pilotage par le territoire (collectivité, EPCI, syndicat de gestion...) avec un comité de pilotage, accompagné par les services de l'État et associant les principaux acteurs concernés
- la mobilisation des moyens, compétences et ressources nécessaires en interne et au niveau du territoire concerné : co-financements, compétences, matériel...
- une démarche formalisée par un cahier des charges et une convention liant l'État et le territoire
- une démarche participative, associant les intervenants de terrain
- un diagnostic qui débouche sur un plan d'action partagé et planifié
- une inscription dans le temps : un échéancier d'environ 6 mois, du cahier des charges au plan d'action
- une démarche associant les Pôles ressources nationaux du ministère chargé des sports en fonction des thématiques.

D. Les déterminants d'analyse

La finalité d'un diagnostic est de fournir une vision précise des réponses concrètes qu'il est possible d'apporter aux besoins de pratique sportive sur le territoire d'intervention.

Les déterminants d'analyse donnent une assurance raisonnable que les bonnes questions auront été posées et que les éléments de réponse apportés sont articulés en une offre cohérente et sobre, c'est à dire complète et soutenable pour la collectivité.

1. Diversité des disciplines :

Évaluation du nombre de disciplines offertes, leur maillage sur le territoire et analyse de la cohérence avec les possibilités offertes par les équipements).

2. Poids des fonctions :

Équilibre des fonctions d'accueil et d'animation : Enseignement (initiation, perfectionnement), Recherche de performance, Loisir-récréation, selon les besoins appréhendés de la population.

3. Quantité : capacité d'accueil des pratiquants

La capacité d'un équipement est déterminée par le nombre d'heures d'ouverture, la capacité optimale horaire. Cette capacité est à mettre en rapport, catégorie d'équipement par catégorie d'équipement avec le public du territoire qui en est un utilisateur potentiel.

4. Accessibilité

Trois niveaux sont examinés : l'accessibilité physique, économique, culturelle.

Les éléments peuvent porter sur les dessertes géographiques des équipements en lien avec les personnes accueillies ou pouvant potentiellement être accueillies, les coûts des activités, les démarches faites pour amener à la pratique les publics qui en sont éloignés pour des raisons culturelles.

5. Qualité des projets des structures d'animation : projet sportif, projet éducatif :

Analyse de la qualité des prestations identifiée à travers le projet qui les sous-tend et la qualification de l'encadrement qui les assure : nombre, formation et niveau de qualification des intervenants éducatifs, de bénévoles, condition d'organisation des manifestations.

6. Viabilité

L'analyse porte sur la capacité du club à mener son projet, sa viabilité économique et structurelle (financements de la pratique sportive, critères de financement et garantie de maintenir une offre durable) et l'efficacité de l'organisation.

Le Diagnostic Territorial Approfondi Sport s'inscrit :

- Sur un territoire de projet.
- Dans la perspective d'un projet à construire.

C'est un projet porté et piloté par une ou plusieurs collectivités territoriales :

- Associant les partenaires institutionnels, le mouvement sportif, les acteurs locaux et les habitants.
- Développé dans une logique publique ou l'intérêt général et l'utilité sociale prédominant.
- En cohérence avec le projet du territoire.

SUPPORT 1 : ÉTAT DES LIEUX QUANTITATIF DE L'OFFRE D'ACTIVITÉ SPORTIVE

Présentation

L'offre sportive d'un territoire est composée de plusieurs éléments structurants qu'il convient de recenser avant de la diagnostiquer.

Quelques exemples non exhaustifs des structures constitutives de l'offre :

- Les offres associatives sportives (clubs affiliés ou non, autres associations proposant une offre sportive).
- Les sociétés commerciales.
- Les collectivités locales, en tant que pourvoyeurs directs d'offre sportive locale (intervention d'éducateurs sportifs par exemple) et gestionnaires d'équipements.

Objectifs

Préparer l'analyse croisée de l'offre et la demande de pratique sportive en :

- Caractérisant l'offre et la politique sportives de la collectivité.
- Identifiant les besoins en termes d'offre : quelle offre développer, où, comment, par qui et avec quoi ?
- Identifiant la nature de l'offre d'activités sportives du territoire et son accessibilité pour chaque public.
- Mesurant le degré de cohérence et de complémentarité de l'offre sportive entre les différents opérateurs du territoire en fonction des publics et de la nature des pratiques.
- Identifiant les principales problématiques et les leviers de structuration et de développement des associations sportives.
- Analysant l'offre d'équipements sportifs.
- Comparant celle-ci avec des collectivités analogues.
- Consultant les partenaires et acteurs locaux et en les associant au projet sportif du territoire.

FICHE 1 : ÉTAT DES LIEUX QUANTITATIF DE L'OFFRE D'ACTIVITÉS SPORTIVES

A. Présentation

Les pratiques sportives d'un territoire sont organisées par plusieurs opérateurs :

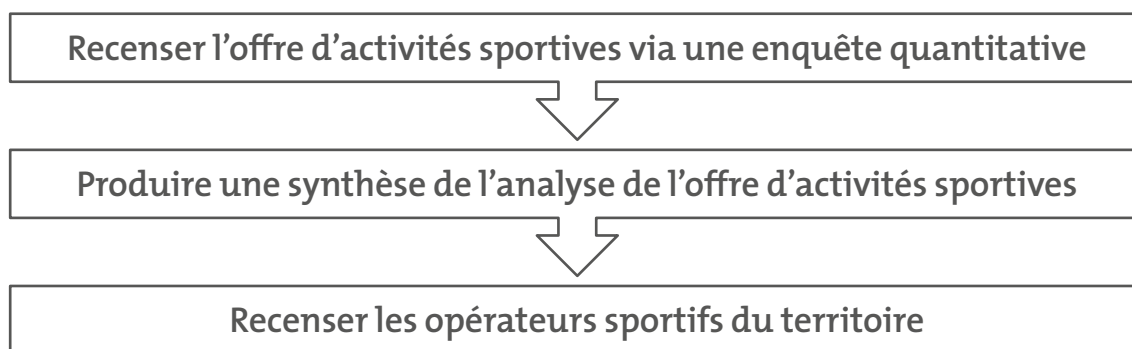
- Les associations sportives : la prise en compte de leur offre sportive est un enjeu majeur dans la démarche du DTA ; elle permet de mieux appréhender l'environnement sportif du territoire et d'évaluer l'adéquation de l'offre avec la demande observée sur le territoire.
- Les sociétés commerciales (clubs de remise en forme, structures proposant des activités en plein air, bowling, karting, etc.) : elles proposent une gamme d'activités sportives large et diversifiée. Ces sociétés peuvent faire l'objet de partenariats avec le tissu associatif dans le cadre de la définition de produits à destination des usagers et des touristes.
- Des structures qui n'ont pas pour finalité la pratique sportive mais utilisent le sport comme support à leurs activités (accueils de loisirs, centres sociaux, maisons de quartier, etc.).
- Les collectivités : certaines d'entre elles mènent en direct des animations sportives sur leur territoire via la gestion d'un office des sports, d'écoles de sports, de centres sociaux ou de loisirs municipaux.
- Le sport scolaire : repérer l'offre proposée par l'USEP, l'UNSS et la FFSU afin de recenser les conditions d'organisation de leurs activités sportives.

Selon les objectifs affichés, ce recensement peut être soit exhaustif, soit centré sur la (ou les) thématique(s) abordées dans le cadre du DTA (par exemple les activités de plein air dans le cadre d'un développement des activités liées aux sports de nature).

B. Objectifs

- Analyser la diversité, l'équilibre, l'accessibilité, la capacité et la cohérence de l'offre sportive afin d'identifier les potentialités et les limites de l'offre d'activités sportives actuelles

C. Déroulement / méthodologie



1. Recenser les opérateurs sportifs du territoire

Objectif : recenser l'ensemble des structures (associations, structures municipales, sociétés privées, etc.) proposant au moins une pratique sportive.

Méthode : faire des constats quantitatifs, qui seront complétés par l'analyse qualitative de la structuration des clubs sportifs. S'appuyer sur des sources d'informations disponibles sur le territoire.

2. Recenser l'offre d'activités sportives via une enquête quantitative

Objectif : recueillir des données quantitatives,

Méthodes : au regard du nombre souvent élevé de structures, une démarche consistant à rencontrer l'ensemble des responsables paraît peu adaptée, le lancement d'une enquête papier ou mail est souvent la méthode la plus appropriée.

L'administration d'un questionnaire à l'ensemble des associations et structures municipales proposant au moins une activité sportive peut se faire selon 3 étapes :

1 - Élaboration du questionnaire dans le but d'identifier :

- Le(s) type(s) d'activités proposé(s).
- Les disciplines et activités sportives proposées.
- L'affiliation et/ou l'agrément de l'association par les services de l'État en charge du sport.
- Les formes de pratiques (compétitive, loisirs, santé, éducative, etc.).
- Les niveaux de pratiques (s'il y a une pratique compétitive et/ou du haut niveau).
- Les publics accueillis et leurs caractéristiques (répartition par tranches d'âge, genre, lieux d'habitation, formes de pratiques, etc.).
- Les tarifs, les procédures de prise en charge, de solvabilisation des activités sportives et la répartition par public (indicateurs de l'accessibilité financière aux pratiques sportives).
- Les équipements sportifs utilisés (indicateurs de l'accessibilité physique uniquement ? aux pratiques sportives).
- La structuration de l'encadrement (nombre de bénévoles, de salariés, types de diplômes, etc.).

2 - Questionnaires envoyés à destination des présidents d'associations subventionnées et aux représentants des structures municipales, accompagnés d'un courrier du commanditaire expliquant le bien-fondé de la démarche.

3 - Saisie des questionnaires et traitements et tris (à plats, croisés) à réaliser à l'aide d'un logiciel de traitement de données (Sphinx, Modalisa, etc.) pour les questions fermées, sous Excel pour les questions ouvertes.

• **Entretien téléphonique auprès des responsables des sociétés commerciales :** le recensement de l'offre sportive privée doit permettre de repérer pour chaque structure :

- Le(s) type(s) d'activités proposé(s).
- Les produits proposés (« packages », services connexes, etc.).
- Les publics accueillis et leurs caractéristiques (répartition par tranches d'âge, genre, lieux d'habitation, etc.).
- Les tarifs appliqués.

D. Conditions de réussite

- Élaborer un questionnaire qui permette de recueillir l'ensemble des informations nécessaires à l'état des lieux de l'offre d'activités sportives.
- Faire le tri entre les différentes ressources documentaires disponibles permettant de recueillir les coordonnées de l'ensemble des opérateurs sportifs du territoire.
- S'appuyer sur les acteurs locaux, notamment les élus et techniciens en charge des sports qui ont une connaissance approfondie de leur territoire.

E. Points de vigilance

- Le nombre élevé de sources d'information peut représenter une difficulté pour recenser toutes les structures. Il est indispensable de prendre en compte l'actualisation des différentes sources. Il peut en effet exister des contradictions (la base de données d'une commune peut par exemple intégrer des associations sportives qui n'existent plus ou qui sont en sommeil). A ce titre, le journal officiel des associations paraît la source de données la plus fiable.
- Faire le choix du type d'enquête le plus adapté à la situation locale. L'envoi par courrier paraît offrir le meilleur rapport qualité/prix. Toutefois, dans le cas où le territoire est peu pourvu en nombre d'opérateurs sportifs (moins de 20 structures), l'enquête administrée en face-à-face ou par téléphone peut s'avérer adaptée. L'enquête en ligne est celle qui offre le plus de souplesse, il est cependant nécessaire de s'assurer que chaque opérateur dispose d'un accès Internet, notamment en milieu rural.

F. Avantages et inconvénients

Avantages :

- Recensement exhaustif ou ciblé de l'offre d'activités sportives du territoire pour un coût raisonnable.
- Connaissance accrue du niveau de l'offre sportive par les élus.
- Mise en évidence des manques et des faiblesses de l'offre actuelle.
- Comparaison de l'offre d'activités sportives avec des données nationales permettant de qualifier le territoire.

Inconvénients :

- Temps de recueil des données qui peut s'avérer long en amont.
- Démarche qui réclame une attention et un suivi importants, notamment pour les relances.
- Implication et intérêt de la démarche par les opérateurs sportifs indispensables.

G. Sources

- **Pour le recensement des associations sportives :**
 - Base de données de la collectivité (listing des associations sportives, tableau d'attribution des subventions, etc.).
 - Bases de données des agréments « sport » de la direction régionale ou départementale chargée des sports (DRJSCS, DDCS/PP).
 - Base de données des fédérations.
 - Base de données des établissements d'activité physique et sportive (EAPS) (DRJSCS et DDCS/PP)
 - Journal officiel des associations.
- **Pour le recensement des structures hors champ sportif mais utilisant le sport comme support à leurs activités :**
 - Base de données de la collectivité.
 - Site Internet de la collectivité.
 - Liste des accueils collectifs de mineurs (DDCS/PP)

- **Pour le recensement des opérateurs du secteur marchand, notamment dans les activités des loisirs et du tourisme :**
 - Offices de tourisme.
 - Déclarations d'établissement d'APS de la direction régionale ou départementale chargée des sports (base de données EAPS).
 - Recherches Internet.
- **Pour les comparaisons avec le niveau national :**
 - Enquête sur les politiques sportives des villes de plus de 3000 habitants, CNFPT, 2002.
 - Chiffres clés du sport, ministère de la Santé et des sports – MEOS (www.sports.gouv.fr rubrique chiffres clés).
 - Les licences et les clubs des fédérations sportives agréées en 2007, Stat-info n°09-01 de juin 2009.

H. Illustration

Un exemple de questionnaire pour les associations (page 26).

QUESTIONNAIRE AUX ASSOCIATIONS [EXEMPLE]

Date de retour du questionnaire avant le

L'objectif de ce questionnaire est d'évaluer l'offre sportive portée par les associations du territoire.

Nom de l'association / section sportive :

Siège de l'association :

Responsable :

Tel :

Mail :

Affiliation fédérale :

Agrément Sport :

Agrément JEP :

Discipline :

1/ Les activités de votre association

Activités	Nombre de pratiquants	Tarifs	Formes de pratiques (initiation, compétition, loisirs)	Nombre de bénévoles encadrant	Nombre de salariés encadrant	Type de diplômes	Équipements utilisés	Périodicité (créneaux horaires)
			Ex : compétitions - loisirs					

2/ Les adhérents de votre association.

Pratiquants (Ne pas compter les bénévoles non pratiquants svp)	Nombre de pratiquants domiciliés		Sexe		Total
	Dans la commune	hors commune	Hommes	Femmes	
Petite enfance (3-5 ans inclus) ¹					
Enfants (6- 12 ans inclus) ¹					
Jeunes (13- 18 ans inclus) ¹					
Adultes ¹					
Seniors (60 ans et plus) ¹					
Total					

1. Pour permettre une analyse cohérente de ce questionnaire, veuillez respecter les tranches d'âges proposées SVP.

Nombre de pratiquants loisirs ²	Nombre de pratiquants en compétition

2. Il s'agit ici de la forme de pratique réelle des adhérents et non du type de licence.

3/ Quel est le plus haut niveau de pratique atteint dans votre club en 2010 ³?

Départemental

Régional

Interrégional

National

3. Veuillez indiquer la catégorie SVP.

Merci pour votre contribution à cette étude

FICHE 2 : ÉTAT DES LIEUX QUALITATIF DE L'OFFRE D'ACTIVITÉS SPORTIVES

A. Présentation

Sur un territoire donné, le secteur associatif sportif présente des caractéristiques qu'il est utile de prendre en compte. Cela permet de (ré) orienter l'action des acteurs locaux et de définir des priorités d'accompagnement.

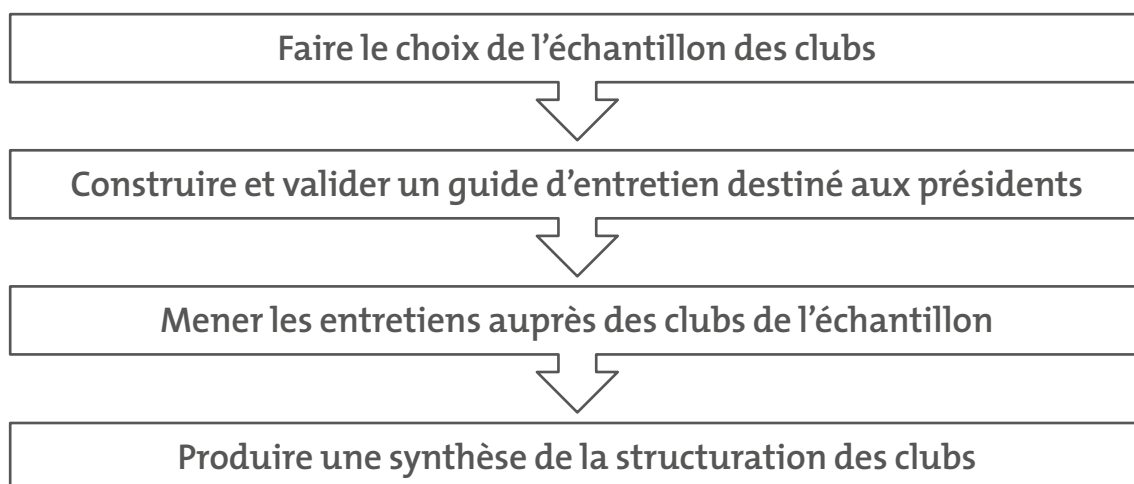
L'analyse de la structuration des associations sportives contribue à appréhender leurs forces et faiblesses et à identifier les leviers d'action favorisant leur développement.

Il s'agit de mesurer les spécificités d'organisation et les types de prestations proposées.

B. Objectifs

- Analyser sur le territoire la qualité, l'accessibilité et la viabilité de l'offre d'animation sportive afin d'identifier les potentialités et les limites de celles-ci.

C. Déroulement / méthodologie



1. Faire le choix de l'échantillon des clubs

Objectif : mener une analyse sur un échantillon de clubs représentatifs de l'offre sportive du territoire.

Méthode : l'échantillon doit être représentatif de l'ensemble des associations sportives du territoire. Les associations concernées peuvent être :

- celles qui sont le plus/le moins subventionnées.
- celles qui comptent le nombre d'adhérents le plus/le moins élevé.
- celles qui sont les plus/les moins structurées sur le plan de la cohésion territoriale et sociale.
- choisies selon les typologies de publics accueillis (par exemple publics issus des quartiers ZUS ou non)

Les thématiques abordées en fonction des besoins repérés sur le territoire :

- l'offre sportive scolaire.
- l'offre sportive compétitive.
- la pratique de haut niveau au plan local (détection des jeunes talents).
- l'offre de loisirs.
- l'offre sportive de nature.
- le sport comme vecteur de santé.
- les équipements.
- les publics éloignés de la pratique.

2. Construire et valider un guide d'entretien destiné aux dirigeants des clubs sportifs faisant partie de l'échantillon.

3. Mener les entretiens auprès des clubs de l'échantillon (cf. points de vigilance).

4. Produire une synthèse de l'analyse qualitative de l'offre (cf. analyse et traitement des données).

D. Conditions de réussite

- Cibler les associations en fonction des objectifs visés pour définir un échantillon le plus représentatif possible de la situation. L'état des lieux quantitatif réalisé au préalable doit permettre de mieux cibler le choix des associations.
- Informer, en amont de l'entretien, les responsables associatifs sur les objectifs de la consultation. L'envoi d'un courrier explicatif par le commanditaire représente une plus-value dans la démarche.

E. Points de vigilance

- Faire le choix d'un mode de consultation (entretiens individuels/collectifs, en face-à-face/par téléphone) adapté au budget consacré au DTA et au temps imparti. En fonction des objectifs affichés, il est possible de regrouper des associations par thématiques au sein de groupes de réflexion (4 groupes au maximum). Dans le cas contraire, il convient de se limiter à 20 entretiens individuels.
- Cadrer les consultations via des entretiens semi-directifs orientés sur les thématiques prioritaires du DTA.

F. Avantages et inconvénients

Avantages :

- Mobilisation et implication des acteurs de terrain.
- Mise en évidence des déterminants qui favorisent le développement des clubs sportifs.
- Identification de la structuration de l'emploi sportif et des conditions de pérennisation.
- Approche méthodologique qui peut initier une démarche de co-construction de projets.

Inconvénients :

- Démarche qui peut entraîner des attentes fortes de la part des responsables associatifs.
- Opération lourde et coûteuse notamment si les entretiens individuels en face-à-face sont privilégiés.

G. Analyse et traitement des données

Les consultations auprès des responsables associatifs et la synthèse du niveau de structuration des clubs qui en découle doit permettre l'analyse des données à travers l'ensemble des déterminants qui caractérise une offre de qualité.

Cette analyse met en évidence :

- les besoins en termes d'optimisation des objectifs existants et des politiques sportives développées.
- les perspectives et les besoins de développement en termes de projet sportif, économique, médiatique, social, éducatif, etc.
- les besoins en termes de professionnalisation, d'accompagnement...
- les freins repérés.

Et permet également d'identifier :

- pour le territoire, les projets envisageables à court, moyen et long terme
- les opportunités de développement des clubs, mais également les freins auxquels ils sont confrontés
- le niveau d'adéquation entre les volontés affichées et la réalité
- les structures nécessitant un accompagnement renforcé.

H. Sources

- Guide de diagnostic des associations sportives, CNAR Sport.
- Diagnostic structure associative, fiche outil

I. Illustration

Voir page 30.

ILLUSTRATION

FICHE 2 : RECUEIL D'INFORMATIONS SUR L'ORGANISATION ET LE DEGRÉ DE STRUCTURATION DES CLUBS SPORTIFS

Guide d'entretien auprès des associations sportives

1. Les pratiquants

Évolution des pratiquants	Age	3-5 ans	6-12 ans	13-18 ans	Adultes	vétérans	Total
	Nombre						
Répartition homme/femme : Répartition commune et hors commune							
Typologie des publics A PRÉCISER							
Avez-vous déjà refusé des pratiquants	<input type="checkbox"/> non - <input type="checkbox"/> oui : lesquels et pourquoi?						
Tarifs							

2. Les activités

Lieux / Équipements	Type de pratique : loisir, compétition, insertion	Jour et horaire	Public / Taille du groupe	Accueil de personnes à mobilité réduite
				Oui / Non (si non préciser pourquoi)

3. L'encadrement

Les salariés	Nombre de salariés :			
	Diplôme	Type de contrat ou mise à disposition	Durée de travail	Missions
Les bénévoles	Modalités de gestion de l'emploi :			
	Nombre de bénévoles			
	Fonction	Diplôme	Indemnisation	Missions
Quelle est la politique de formation au niveau de l'encadrement (distinguer bénévoles et salariés) ?	Formation initiale :			
	Formation continue :			
Evolutions, tendances et perspectives en termes d'encadrement	Salariés :			
	Bénévoles :			

4. Les aspects économiques

• **Budget de l'association :**

- Ressources

Origine de la ressource	Montant	Objet de la ressource (subvention de fonctionnement, aide au projet, paiement d'une prestation, etc.)	Évolutions / tendances pressenties pour 2012 et années à venir
Adhésions			
Subventions			
Manifestation			
Vente de produits			
Autres			

- Dépenses

Objet de la dépense	Montant	Évolutions / tendances pressenties pour 2012 et années à venir
Salaires		
Charges salariales		
Achats		
Services externes		
Autres		

• **Situation financière du club :**

- Compte de résultat 2010 + 2009

L'association est-elle propriétaire de ses locaux (oui/non). Si oui préciser la nature des locaux :

Ratios Autofinancement de la structure :

- Volume recettes (hors subventions) / budget global.
- Volume subventions / budget global.
- Volume aides sur contrats aidés / budget global.
- Volume aide Ville / budget global.

5. L'ancrage local

Les partenariats	Partenariats publics (types + ressources annuelles) Partenariats privés (types + ressources annuelles)
Les clubs environnants	

6. Projets de l'association

Orientations stratégiques globales envisagées par l'association.

Existe-t-il un projet associatif? Non Oui

Est-il formalisé? Non Oui

Si oui quels axes sont pris en compte? :

- volet sportif :
- volet éducatif :
- volet social :
- volet économique :

FICHE 3 : ÉTAT DES LIEUX QUANTITATIF ET QUALITATIF DE L'OFFRE D'ÉQUIPEMENTS SPORTIFS

A. Présentation

Les équipements sportifs constituent un levier important de la politique sportive d'un territoire. L'accès aux pratiques sportives est dépendant des installations sportives du territoire et notamment de leur **disponibilité**, de leur **accessibilité**, de leur **capacité d'accueil** et de leur **fonctionnalité** et de la **diversité** de pratiques qu'elles proposent.

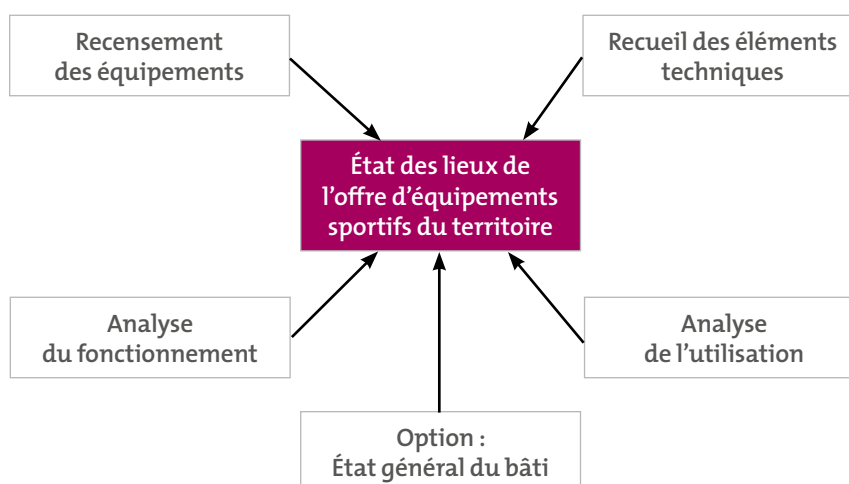
Il convient de vérifier que l'on dispose d'un état des lieux complet du territoire étudié (Base RES ou autres BD en fonction des thématiques).

Cet état des lieux doit offrir une connaissance globale des caractéristiques du parc d'équipements sportifs du territoire et permettre, croisée avec d'autres données (population, etc.) de faire des comparaisons avec le niveau national, régional, départemental.

B. Objectifs

Disposer d'une information exhaustive sur le parc des équipements du territoire et sur leur utilisation.

C. Déroulement / méthodologie



1. S'appuyer sur le recensement des équipements sportifs du territoire

Objectif : Disposer de données sur l'ensemble des équipements sportifs, sites et itinéraires de pratiques du territoire.

- Avoir une connaissance précise du parc d'équipements sportifs.
- Percevoir les inégalités territoriales dans la répartition des équipements.
- Dresser des diagnostics partagés et contribuer à l'élaboration de stratégies cohérentes en matière d'équipements sportifs.

Méthode : s'appuyer sur la base de données nationale des équipements sportifs, espaces et sites de pratiques. Le recensement national des équipements sportifs, espaces et sites de pratiques (RES) a été mis en place par le ministère des sports et la participation du mouvement sportif et des collectivités territoriales.

L'actualisation de la base de données s'effectue au niveau des services déconcentrés.

La base de données nationale peut être consultée sur le site internet www.res.sports.gouv.fr. Il est également possible d'obtenir l'intégralité des données dans le cadre d'une convention entre la collectivité impliquée dans le DTA et un service déconcentré du ministère des sports (DRJSCS ou DDCS/DDCSPP).

La base de données rassemble des informations sur :

- le nombre d'équipements par catégorie [160 catégories]
- leur localisation (adresse et coordonnées géo-localisées)
- leurs principales caractéristiques (surfaces, dates de construction, dates des derniers gros travaux réalisés, natures des sols,...)
- date de construction (dans le RES, date de mise en service de l'équipement)
- surface et dénomination des espaces (*cf. RES*)
- type de surfaces (dans le RES, il y a la surface de l'aire d'évolution et la nature du sol)
- date de réhabilitation ou de remise à niveau (le RES mentionne la date et la nature des derniers gros travaux réalisés hors travaux d'entretien et de maintenance)
- nature des aménagements.

La base de données nationale du RES comporte 145 000 installations regroupant 320 000 équipements sportifs, espaces ou sites de pratiques en France (soit plus de 30 millions de données). Les données concernent à la fois les équipements sportifs bâtis traditionnels et les lieux de pratique de sport de nature.

2. Analyser le fonctionnement des équipements sportifs

Objectif : comprendre les modalités de gestion et de fonctionnement des équipements.

- Définir les fonctionnements et l'usage des équipements (mode de gestion, coûts de fonctionnement, investissement, publics, réservation, accessibilité, etc.).
- Repérer les moyens d'interventions en faveur des équipements sportifs.
- Identifier les besoins et les attentes repérés en matière d'équipements.
- Identifier les potentialités de mutualisation à l'échelle intercommunale, le cas échéant, et de partenariats dans le cadre de constructions ou de remise aux normes d'équipements sportifs.

Méthode : entretien avec les gestionnaires d'équipements.

3. Analyser l'utilisation des équipements sportifs

Objectif : repérer les usagers et les créneaux d'utilisation des équipements.

Méthode :

- Recueil des plannings d'occupation des équipements sportifs.
- Identification des usagers et de leurs caractéristiques.
- Calcul des taux d'occupation à l'aide d'un outil de planification en différenciant :
 - Les temps sur une journée de fonctionnement : matinée, après-midi et soirée.
 - L'utilisation en semaine et le week-end.
 - Les périodes scolaires et extrascolaires.
- Analyse de ces taux d'occupation.

4. Option : Apporter un avis sur l'état général du bâti

Objectif :

- Analyse visuelle des bâtiments.
- Analyse des travaux de construction et/ou de réaménagement à réaliser pour une adéquation avec une offre de qualité.
- Recensement des désordres (structure, humidité, etc.).
- Qualité du bâti.
- Identification des opportunités potentielles des équipements (valorisation du bâti, possibilité de mise en lien avec des opérateurs touristiques locaux : hébergement, restauration, etc.).

Méthode : visite sur site des équipements.

D. Conditions de réussite

- Mobiliser toutes les sources d'information disponibles (RES, documents et témoignages locaux) pour obtenir une liste détaillée des équipements sportifs du territoire.
- S'appuyer sur les acteurs locaux, notamment les gestionnaires des équipements pour affiner l'analyse du fonctionnement.

E. Points de vigilance

- Les sources d'information n'apportent pas la même vision sur les équipements. La commune recense souvent uniquement les équipements qu'elle a à sa charge. L'utilisation de Recensement des Équipements Sportifs du ministère chargé des Sports est indispensable pour disposer d'un état des lieux exhaustif.
- L'analyse des taux d'occupation est une démarche conséquente.
- L'analyse générale du bâti impose la mobilisation de compétences architecturales.

F. Avantages et inconvénients

Avantages :

- Panorama de l'offre d'équipements sportifs du territoire.
- Connaissance de l'état général des équipements par les décideurs
- Identification des manques et besoins en termes d'accessibilité (transport, créneaux horaires saturés, etc.) et de type d'équipements (salles, terrains extérieurs, etc.).
- Émergence des marges de manœuvres potentielles sur l'utilisation de certains équipements (créneaux disponibles, actions de mutualisation, etc.).
- Outil d'aide à la décision pour d'éventuels besoins de construction ou de réhabilitation d'équipements.

Inconvénients :

- Démarche conséquente, notamment sur l'analyse des taux d'occupation.
- Analyse qui se limite aux équipements pour lesquels les informations sont disponibles.

G. Sources

- Recensement des équipements sportifs, espaces et sites de pratiques (RES) du ministère des sports, accessible en ligne (<http://www.res.sports.gouv.fr/>).
- Plannings d'occupation des équipements sportifs au sein du service chargé des sports de la collectivité.
- Site Internet de la collectivité.
- Liste des établissements d'APS de la direction régionale ou départementale chargée des sports (DRJSCS/DRDJS, DDCS/DDJS).
- Plan départemental des espaces, sites et itinéraires (PDESI) relatifs aux sports de nature du conseil général.
- Plan départemental des itinéraires de promenades et de randonnée (PDIPR) du conseil général.
- Topoguides présentant les sentiers de grande randonnée (GR[®] et GR de Pays[®]) et les itinéraires de promenade et randonnée (PR[®]).
- Enquête sur les politiques sportives des villes de plus de 3 000 habitants, CNFPT, 2002.
- Contribution à une analyse prospective des équipements sportifs en France, Revue Européenne de Management du Sport, éditions PUS, numéro 3, mai 2000, pp35-66.
- Guide pratique pour la mise en œuvre d'un schéma des équipements sportifs, ministère de la Santé et des Sports, avril 2010.

SUPPORT 2 : QUALIFIER LA DEMANDE DE PRATIQUE SPORTIVE

A. Présentation

En matière de pratique sportive l'offre est liée à la population du territoire. Il est intéressant de mesurer le décalage éventuel entre la perception des attentes à un moment précis et l'offre existante. Cet exercice permet d'éclairer utilement l'analyse de l'offre dès lors que certaines précautions méthodologiques ont été posées. Le DTA repose davantage sur une « qualification » de la demande que sur une analyse de la demande, qui nécessiterait un appareillage beaucoup plus lourd.

Cette qualification de la demande sportive sur un territoire est d'abord déterminée par des facteurs individuels, sociaux et environnementaux.

Il s'agit de mesurer des demandes, des attentes, des besoins qui vont s'exprimer aux travers des pratiques sportives constatées (ou des non pratiques) et faire sens différemment selon :

- les caractéristiques socio démographiques du territoire, les populations concernées.
- les fonctions qu'on attribue au sport : éducatif, spectacle, santé, loisir ...
- les valeurs et les représentations des différents sports véhiculés notamment par les médias.
- les caractéristiques de l'offre existante : lieux, équipements, associations, disciplines ...
- la volonté politique du territoire.

La sociologie donne des éléments d'éclairage sur les niveaux et les types de pratiques sportives au regard de caractéristiques comportementales où l'âge, le genre, le niveau de diplôme, les catégories socio professionnelles, le niveau de revenu, le taux de chômage, le lieu de résidence (urbain, rural) ont un impact non négligeable sur les choix de pratique ou de non pratique.

À ces éléments s'ajoutent des effets de mode, l'impact des grandes manifestations retransmises par les médias, les publicités...

Il s'agit d'intégrer les attentes des usagers dans la définition des prestations à soutenir, à développer ou à mettre en place. Il s'agit aussi de comprendre et de révéler des pratiques par définition peu visibles mais qui correspondent à une réelle attente (exemple des pratiques sportives libres non encadrées).

Par ailleurs, la finalité des activités sportives promues et développées par le porteur de la politique sportive va impacter les modalités de prise en compte de la demande sportive. La demande seront appréhendées différemment selon que les finalités sont ciblées sur la santé, les loisirs, l'animation, l'insertion, le lien social, le tourisme, la valorisation du territoire, les résultats sportifs, etc.

La question des types de populations ciblées ou des tranches d'âge sera déterminante. La politique sportive peut cibler les enfants, les jeunes, les jeunes en difficultés, les personnes âgées, les personnes handicapées, les publics scolaires, les touristes, les usagers de clubs sportifs, de centre de loisir, les non usagers, les usagers en pratique libre, etc.

Le degré de précision du diagnostic varie selon les méthodes utilisées et les moyens engagés.

B. Enjeux

- Développer et adapter les activités sportives en cohérence avec les besoins de la population ciblée par la politique sportive.
- Identifier les manques au regard de la finalité recherchée par le porteur de la politique sportive.
- Mettre en place des activités qui auront un impact localement parce qu'elles répondent à des attentes ou des besoins identifiés.
- Développer des activités dans des conditions adaptées : lieux de pratique, horaires, type de sport, support de pratique (clubs sportifs, maison de quartier, etc.), fonction (loisir animation, santé, compétition, etc.), coûts, encadrement, etc.

C. Objectifs

- Caractériser et comparer le territoire à un autre territoire.
- Observer et mesurer les pratiques sportives des usagers, les pratiques sportives libres et non encadrées.
- Identifier les besoins de la population, comprendre les besoins des non pratiquants.
- Mesurer la satisfaction des usagers par rapport à une offre existante.
- Percevoir la demande de la population pour la comparer à l'offre.
- Consulter les habitants et les associer au projet sportif du territoire.
- Confirmer ou infirmer un projet sportif.

D. Méthodes

Le DTA propose 3 méthodes de qualification de la demande sportive. Elles sont complémentaires et peuvent être utilisées pour un même diagnostic :

1. Prise en compte de la demande au regard des caractéristiques de la population (Fiche 1)

Objectif : qualifier la demande et les besoins de la population en mettant en évidence les facteurs socio démographiques du territoire et leurs incidences sur les pratiques sportives.

2. Qualification quantitative de la demande (Fiche 2)

Objectif : connaître les pratiques, prendre en compte les attentes de la population à partir de l'expression directe d'un nombre représentatif de personnes, par enquête quantitative.

3. Analyse qualitative de la demande (Fiche 3)

Objectif : approche qualitative des pratiques sportives, des comportements et des attentes, à partir d'une consultation d'un nombre restreint d'habitants, d'usagers, de non usagers ou de professionnels et personnes ressources du territoire.

Ce qui distingue ces méthodes :

- leur finalité.
- les éléments d'observation et d'analyse obtenus.
- le temps de réalisation.
- les coûts, les moyens techniques et humains.
- l'expertise nécessaire pour les réaliser.

La demande sportive s'exprime le plus souvent à partir des pratiques sportives existantes tout en les dépassant. Elle résulte par exemple des éléments suivants :

- Les caractéristiques de la population (sociales, démographiques, de niveaux de revenu).
- Les déterminants culturels : le sport, la culture, les loisirs sont des éléments du style de vie et du patrimoine culturel des individus.
- Les ressources économiques : dans l'accès à l'activité mais aussi dans le choix du lieu ou du type d'activité.
- Les lieux de pratique : salle municipale, organisme privé, activité libre, encadrée, etc.
- Des contraintes spatiales et temporelles : déplacement, temps disponible, etc.
- L'interaction qui se crée entre le demandeur et l'offreur, comme dans toute relation de service : coproduction du service.
- La communication locale mais aussi nationale (exemple du rôle des médias dans le choix d'une discipline sportive).
- La découverte des activités dans l'enceinte familiale chez les enfants et même les adultes ; les tranches d'âge (différence entre le pré ado et l'adolescent).
- L'évolution des attentes sociales : pratiques non encadrées, pratiques à risque, recherche de sensations, consommation plutôt que participation à l'activité.

FICHE 1 : APPROCHE DE LA DEMANDE AU REGARD DES CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION

A. Présentation

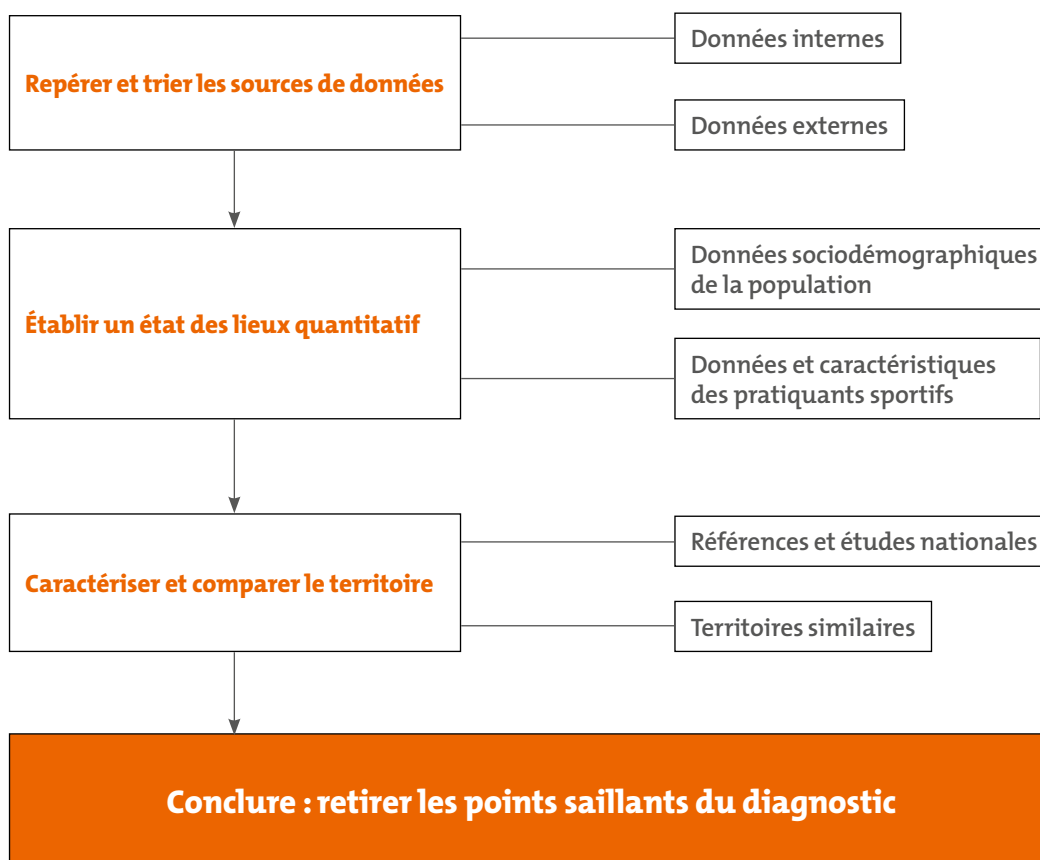
L'approche de la demande repose sur une analyse générale des caractéristiques de la population et des pratiquants sportifs (données sociales, démographiques, niveaux de revenu, etc.). Pouvoir comprendre et maîtriser les données chiffrées du territoire est un préalable indispensable qui donne de la cohérence et des fondations solides avant toute autre investigation (exemple : enquêtes quantitatives et/ou qualitatives).

Cette étape permet d'appréhender et d'apporter de la lisibilité sur les principales caractéristiques sociodémographiques qui peuvent impacter les pratiques même s'il faut rester prudent quant à l'interprétation de données chiffrées.

B. Objectifs

- S'approprier les réalités sociodémographiques du territoire, facteurs d'influence des pratiques sportives.
- Analyser les caractéristiques de la pratique sportive du territoire au regard des études nationales.
- Donner des clés de lecture pour permettre de situer le territoire (ses spécificités, ses forces, ses faiblesses, etc.)

C. Déroulement / méthodologie



1. Repérer et inventorier les sources de données mobilisables (internes et externes).**2. Faire un tri et récupérer les ressources documentaires nécessaires à l'analyse.****3. Établir un état des lieux quantitatif, explicitant :**

- les données sociodémographiques clés de la population : pyramide des âges, genre, environnement familial et ménages, catégories socio professionnelles, niveaux de diplôme, niveaux de revenus et pouvoir d'achat, taux d'activité et taux de chômage, population des quartiers sensibles, etc.
- les données et caractéristiques des pratiquants sportifs : sports pratiqués, effectifs, pratiques selon l'âge, le genre, les diplômes, revenus, lieu d'habitation, etc.

4. Caractériser le territoire en comparaison des références et études nationales (données INSEE, études TNS, ISSP, IPSOS, etc.).**5. Conclure le diagnostic via quelques points de synthèses saillants.****D. Conditions de réussite**

- Obtenir les éléments disponibles du territoire permettant de caractériser la population et les pratiques sportives (données INSEE, etc.).
- Solliciter et partager le diagnostic avec d'autres services ou partenaires qui peuvent déjà avoir des éléments de données (« politique de la Ville », Éducation nationale...).
- Passer d'informations brutes à de l'analyse de données : ingénierie et esprit de synthèse indispensable.

E. Points de vigilance

- Savoir poser des limites pour ne retirer que quelques données clés. Le principal risque dans cette étape est de se retrouver avec de multiples sources et données chiffrées qui ne concordent que rarement entre elles. Il est donc plus opportun d'exploiter les données existantes et de récupérer les données manquantes ou non actualisées auprès d'une ou deux sources externes bien identifiées et fiables.
- Pour éviter tout écueil et être cohérent dans l'analyse, il convient de resituer les données quantitatives dans leur contexte, avec une comparaison temporelle ou spatiale.

F. Avantages et inconvénients**Avantages :**

- Explication et spécification du territoire par l'analyse documentaire : une démarche peu coûteuse.
- Analyse de la situation locale, connaissance approfondie du territoire et de ses données sociodémographiques et sportives.
- Comparaison des données sociodémographiques et de la pratique sportive avec les normes nationales ou d'autres territoires aux caractéristiques similaires.

Inconvénients :

- Actualisation et fiabilité des données.
- Multiplicité des sources d'informations. A laquelle se référer ? Par exemple les taux d'adhésion à une pratique sportive varient selon les enquêtes INSEE, le CREDOC, etc.
- Méthode limitée en termes d'estimations et de projections. Cette étape est à compléter avec des investigations de terrain pour ne pas tomber dans le piège des déductions hâtives de données chiffrées.

G. Analyse et traitement des données

- Qualification du territoire (état des lieux).
- Étude comparée (Benchmarking).
- Diagnostic des forces, faiblesses, opportunités et menaces du territoire (matrice MOFF).
- Synthèse des points clés.

H. Sources

- Statistiques locales – INSEE.
- Le temps libre des Français dédié au sport, TNS sport, Ineum Consulting, Audencia Nantes, 2009.
- Les français et le sport, TNS Sofres, 2008.
- Les loisirs et le sport, ISSP, 2007.
- La pratique sportive en France, L’observatoire du sport FPS-IPSOS, 2007.
- Occupation du temps libre une norme de consommation inégalement partagée, CREDOC, 2004.
- La pratique sportive en France, reflet du milieu social, Lara Muller, Ministère du Sport, 2003.
- Socio-économie du sport, Claude Sobry, 2003.
- Marketing du sport, 2^e édition, Michel Desbordes, Fabien Ohl, Gary Tribou, 2001.
- La France sportive : l’enquête des pratiques sportives, - ministère de la Santé et des sports, INSEP, 2000.
- Enquête sur la pratique sportive, CREDOC, 1994.
- Stats Infos et chiffres clés Ministère des sports

I. Illustration : impact des caractéristiques de la population sur l’offre sportive

EXEMPLE

Caractéristique de la population	Recommandations pour la pratique sportive au regard de l’offre existante
<ul style="list-style-type: none"> • une population plus jeune que la moyenne régionale • une augmentation de la part de personnes retraitées dans la population • une présence importante de familles nombreuses • des taux d’activité professionnelle élevé pour les femmes • un taux de chômage nettement inférieur à la moyenne nationale • une population plus diplômée • des cadres et les ingénieurs en présence supérieure à la moyenne régionale • un niveau de revenu supérieur à la moyenne nationale 	<ul style="list-style-type: none"> • des activités qui correspondent aux jeunes mais insuffisamment diversifiées et un manque de sport de glisse • une offre sportive à adapter aux populations âgées (prévoir des activités encadrées : entretien actif : marche...) • des attentes en offre sportive élevée compte tenu du niveau de vie • une offre sportive à organiser pendant les vacances scolaires en prévoyant un accueil toute la journée (pour les parents bi actifs)

FICHE 2 : QUALIFICATION QUANTITATIVE DE LA DEMANDE

A. Présentation

Les études quantitatives permettent d'obtenir des informations mesurables sur le comportement, les attentes, les niveaux de satisfaction des habitants.

Parmi les habitants, on repère :

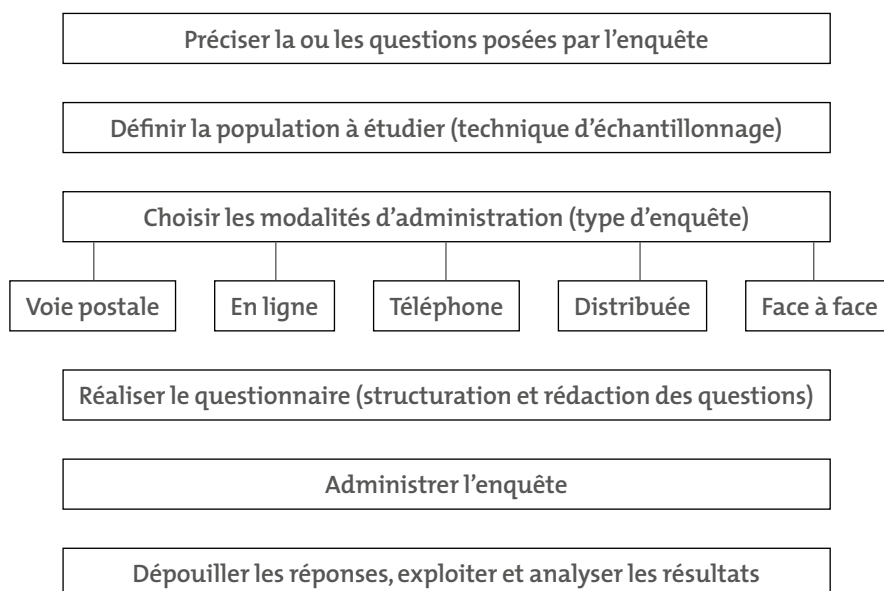
- Des pratiquants : usagers de clubs sportifs, de centres de loisir, de maisons de quartier, de structures privées, pratiquants libres non encadrés, pratiquants réguliers, occasionnels.
- Des non pratiquants.

L'analyse quantitative suppose la mise en place d'une enquête auprès des habitants du territoire concerné, enquête ciblée sur les publics concernés par le projet porté par la collectivité (par exemple les seniors, les jeunes, etc.) Par ce travail, on cherche à mieux comprendre la demande au regard de l'offre existante. Ce type d'enquête peut concerner aussi bien les activités sportives au sein d'une structure que non encadrées.

B. Objectifs

- Observer quantitativement les pratiques sportives de la population d'un territoire.
- Établir un portrait des comportements sportifs de la population.
- Mesurer la satisfaction, décrire les opinions de la population vis-à-vis de l'offre sportive.
- Identifier les besoins sportifs et les attentes des pratiquants et/ou non pratiquants tant sur les offres, que sur l'organisation ou les équipements sportifs.

C. Déroulement / méthodologie



Préciser la ou les questions posées par l'enquête : il est essentiel de déterminer les informations que l'on souhaite au regard des motivations annoncées.

1. Définir la population à étudier (échantillonnage) :

L'enquête peut viser la population totale (par exemple une enquête par voie postale ou en ligne à destination de tous les habitants) ou une population cible.

Dans le cadre d'une population donnée, mettre en place une méthode d'échantillonnage permet de gagner en temps, en coût et en efficacité.

L'échantillon est étroitement lié aux enjeux de l'enquête :

- Au regard des objectifs visés, déterminer l'échantillon de la population mère sur lequel l'enquête va porter : les usagers, les non usagers, les deux, les jeunes, les cadres, les habitants de tel quartier.
- Fixer la taille de l'échantillon (par exemple 500 personnes interrogées), puis sélectionner les individus à interroger ; il faut souvent prendre en compte le principe de représentativité (sauf dans le cas d'un choix aléatoire).

De nombreuses méthodes existent, le plus souvent peu accessible car nécessitant une expertise pointue (échantillonnage en grappes, par strates, etc.).

Le plus simple est souvent d'appliquer la méthode des quotas. Il s'agit d'affecter à l'échantillon une structure similaire à celle de la population de base (l'image de la maquette en modèle réduit, en reproduisant les statistiques de la population de base, en termes de genre, d'âge, etc.).

2. Choisir les modalités d'administration, c'est à dire le type d'enquête le plus adapté à la situation :

- **Enquête par voie postale auto-administrée :** malgré l'avènement des nouvelles technologies, ce mode de collecte reste le plus largement utilisé. Le questionnaire « papier » envoyé est rempli et renvoyé directement par le public cible de l'enquête. Il comprend, une lettre d'accompagnement présentant l'enquête, le questionnaire ainsi qu'une enveloppe affranchie pour l'envoi de la réponse (la lettre T permet d'augmenter le taux de retour). Ce type d'enquête est économique lorsqu'on est sur des volumes importants. Il permet une grande liberté dans sa conception, sans subir les contraintes d'échantillon représentatif. Néanmoins, la limite se trouve dans le traitement du questionnaire. S'il n'est pas automatisé (lecture optique ou scannérisation), le temps de saisie des réponses est à prendre en compte car il sera très lourd.
- **Enquête en ligne :** ce nouveau mode de collecte est le premier concurrent du mode postal et offre des avantages. Le questionnaire est soumis aux personnes interrogées par email, ou, plus couramment, par le biais d'une interface Web. On donne un accès libre et convivial aux répondants qui peuvent répondre au gré de leurs contraintes. Le recueil est facilité, plus rapide pour celui qui l'organise. Il permet également d'être plus ciblé et plus attractif. L'inconvénient reste qu'il cible une certaine partie de la population (équipement et utilisation d'Internet). Enfin, la constitution d'une mailing list est le plus souvent un passage obligatoire, qui peut nécessiter un travail préparatoire.
- **Enquête téléphonique (sondage CATI) :** les systèmes CATI (Computer Assisted Telephone Interviews) permettent, lors d'une enquête par téléphone, de saisir directement les données avec de nombreuses fonctionnalités (contrôle de cohérence, filtres, renvois entre questions, suivi des résultats, etc.). Ce mode de collecte est très utilisé lors de sondages. Il permet un recueil rapide et relativement souple. Un autre avantage est l'aspect économique, cette méthode est peu coûteuse. Par contre, la durée doit nécessairement être limitée et de nombreuses réticences existent chez les répondants (sentiment de 'spam', d'entretien subi).

- **Enquête distribuée** : avec un support papier, le questionnaire est distribué sur site, mais pas administré par un enquêteur. Les répondants remplissent le plus souvent directement dans une urne mise à disposition ou auprès d'une personne ressource. Ce type d'enquête a l'avantage d'être peu coûteux et de faciliter le taux de retour, car le répondant ne doit pas faire la démarche de poster le questionnaire.
- **Enquête en face à face (sur site, en porte-à-porte, en marchant, etc.)** : Ce type d'enquête, bien que coûteux, a l'avantage de l'interactivité. Bien qu'il puisse être administré en support papier, il a tout intérêt à être informatisé (système CAPI - Computer Assisted Personal Interviews). L'enquêteur fonctionne sur tablette ou pocket PC. L'investissement matériel est souvent perçu comme le frein principal mais il est à noter que l'offre a récemment évolué avec des technologies considérées comme révolutionnaires (affichage, connexions, transferts automatiques, etc).

3. Réaliser le questionnaire et rédiger les questions (cf. points de vigilance)

4. Administrer l'enquête auprès de la population cible.

5. Dépouiller les réponses, exploiter les résultats, analyser et retirer les points de synthèse de l'enquête (cf. analyse).

D. Conditions de réussite

- Mobiliser les élus : l'accord et l'implication des décideurs locaux à l'élaboration de l'enquête est indispensable.
- Choisir le bon type d'enquêtes au regard du contexte, des attentes, du temps imparti, du coût de réalisation.
- Co-construire l'enquête : la réalisation de l'enquête gagne à être partagée avec les partenaires afin de s'assurer de sa compréhension et de la qualité de son contenu.
- Maîtriser la méthodologie d'enquête, sans laquelle les résultats ne pourront être interprétés. Il s'agira de mobiliser :
 - les techniques de réalisation et traitement d'enquête.
 - les moyens matériels : a minima un logiciel informatique de traitement d'enquête (il en existe beaucoup).
 - les moyens humains : un pilote d'enquête, voire un chargé d'études (pour le traitement du questionnaire) et des enquêteurs terrain (pour le cas des enquêtes par téléphone, administrées sur site ou en face à face).

E. Points de vigilance

- Le choix de l'échantillonnage et l'adaptation du questionnaire aux enjeux et à la cible.
- La rédaction du questionnaire : concevoir un plan, formuler les questions et éviter les principaux biais (le nombre et l'ordre des questions, leurs libellés, le bon choix dans les types de questions fermées, la limitation des questions ouvertes, etc.).
- L'enquête quantitative est un outil orienté qui requiert une certaine vigilance afin d'éviter une instrumentalisation, même involontaire, de la démarche et des résultats (veiller à l'interprétation des données). L'influence dans le choix du mode de collecte est également à prendre en compte (les résultats peuvent différer suivant que l'enquête est auto administrée, réalisée en face à face, etc.).
- L'attitude de l'interviewé et l'influence de l'enquêteur (lors des enquêtes face à face ou téléphoniques) : il s'agit de limiter les divers biais pouvant résulter de l'interaction enquêteur – interviewé en levant les réticences de l'interviewé, en visant le principe de neutralité etc.

F. Avantages et inconvénients

Avantages :

- Réalisation d'une photographie à un instant « T » de la situation, de la pratique sportive et de l'opinion des habitants d'un territoire.
- Moyen de consultation de la population recommandé, idéal pour affiner et par la suite légitimer un projet sportif de territoire.
- Rigueur et fiabilité car canevas très précis pour des résultats objectifs.
- Possible déclencheur d'une véritable démarche participative de co-construction d'un projet sportif de territoire.

Inconvénients :

- Opérations lourdes pour certains types d'enquêtes, notamment en face-à-face.
- Standardisation qui limite le questionnement. L'enquête se doit d'être le plus fermée possible afin de faciliter le traitement des données. Elle est rigoureusement identique pour tous et ne permet pas d'apprécier le vécu et le ressenti des enquêtés comme dans le cas des enquêtes qualitatives.
- Les limites de chaque type d'enquête :
 - l'enquête par voie postale est conséquente et le taux de retour faible
 - l'enquête en ligne implique peu le répondant
 - l'enquête par téléphone peut être perçue comme du 'spam' car la relation est non souhaitée
 - l'enquête sur borne est rare et coûteuse en termes d'équipement, l'enquête en face à face malgré une vraie interactivité reste coûteuse et comporte des biais notamment dans la relation enquêteur – interviewé, etc.
- L'enquête, et en général les processus de concertation et de participation des habitants, peuvent créer des attentes excessives au sein de la population.

G. Analyse et traitement des données

La phase de dépouillement des questionnaires permet de regrouper les réponses pour les quantifier et les coder pour le traitement statistique. L'exploitation des résultats passe le plus souvent par un logiciel informatique d'exploitation de données. À partir de tris simples et/ou de tri croisés, l'intérêt est de faire sortir des chiffres clés et significatifs.

Une fois les résultats bruts exploités, l'analyse de la demande fera apparaître les caractéristiques de la pratique et non pratique sportive, leurs natures ainsi que les facteurs explicatifs des différentes situations. Elle devra rendre compte des besoins et attentes exprimés par la population ciblée. Le rapport d'enquête fera donc ressortir les résultats globaux et les groupements d'opinion jugés significatifs.

Avant de lancer toute action, il est nécessaire de prendre en compte le décalage structurel entre les besoins exprimés, les intentions de pratique et la réalité de la pratique lorsque le service est mis en place.

H. Illustrations

- Enquête téléphonique assistée par ordinateur (CATI) : l'enquête « Sport Suisse 2008 : activité et consommation sportives de la population suisse » (lien PDF).
- Enquête en face à face sur site : Enquête sur les habitudes sportives des aquitains lors du salon des sports, CONFOREXPO, 2007 (lien PDF) et enquête d'un public cible « les seniors aquitains et le sport » (lien PDF).

FICHE 3 : ANALYSE QUALITATIVE DE LA DEMANDE

A. Présentation

L'approche qualitative de la demande vise à obtenir des informations sur le comportement, la motivation (ou la non motivation) à pratiquer une activité sportive, les attentes, les conditions dans lesquelles la pratique sportive est souhaitée.

L'information recueillie à partir d'une expression libre, permettant aux personnes de faire part de leur point de vue, dans un cadre structuré d'interrogation (entretiens semi directif, groupes de travail, etc.).

Les éléments recueillis ne sont pas extrapolés à l'ensemble de la population concernée. C'est pourquoi il convient de croiser ces informations en utilisant plusieurs sources d'information.

Comme dans le cadre de l'analyse quantitative, les informations doivent être mises en relation et interprétées au regard de l'offre sportive proposée sur le territoire, en raison de son impact direct sur la perception de la demande.

L'analyse qualitative de la demande peut être réalisée à partir de l'expression :

- directe des habitants : pratiquants et non pratiquants, usagers des associations ou de structures privées, pratiquants non encadrés, utilisateurs des équipements, etc.
- des personnes ressources du territoire, en contact avec la population : élus, directeurs de clubs sportifs, éducateurs sportifs, professeurs de sport, parents d'élèves, responsables d'associations, éducateurs, etc.

La qualification de la demande peut, par exemple, s'appuyer sur les axes de questionnement suivants :

- modalités de pratique ;
- attentes vis-à-vis de la pratique ;
- facteurs de mobilisation des usagers potentiels ;
- perception de la qualité de l'offre ;
- niveau d'information ;
- lieux de pratique souhaités ;
- tarifs ;
- encadrement ;
- horaires, temps de pratique dans l'année.

B. Objectifs

- Observer, comprendre les pratiques sportives par typologie de publics, d'activités, d'équipements, de structures, etc.
- Identifier les degrés de satisfaction, les attentes des pratiquants et non pratiquants.

Préciser, tester des hypothèses

Exemple : tester le tarif proposé pour une activité

Repérer des tendances

Exemple : repérer des activités et des conditions de mise en œuvre convenant à la population senior de la commune

Analyser la connaissance, la perception par les habitants de l'offre de service proposée

Exemple : image d'un club sportif, d'un équipement

Comprendre les situations

Exemple : comprendre pourquoi une activité sportive mise en place en pied d'immeuble ne fonctionne pas

C. Déroulement/méthodologie

1. Identifier les personnes à consulter et organiser les rencontres

Produire une grille de critères qui vont permettre d'interpeller un échantillon pertinent. On ne recherche pas la représentativité mais plutôt la diversité des points de vue, la combinaison d'acteurs et de personnes ayant une vision neuve ou ancienne du territoire, la diversité du territoire et de ses acteurs.

Envoyer un courrier aux personnes sollicitées ou les contacter par téléphone (plus efficace).

Cette étape est à réaliser en collaboration étroite avec le porteur du DTA et le référent technique. Il convient de s'appuyer sur leur connaissance du territoire, des acteurs et des habitants. En ce qui concerne les usagers, il est préférable de passer par l'intermédiaire des acteurs directs de l'activité. Pour les usagers ou pratiquants libres, il est souhaitable de les interpeller par le biais des structures qu'elles fréquentent au titre d'une autre activité (exemple : lycées, associations de parents d'élèves, de consommateurs, mission locale, etc.).

TYPOLOGIE DES PERSONNES POUVANT ÊTRE CONSULTÉES À L'OCCASION D'UNE DÉMARCHE QUALITATIVE

<p>Usagers et usagers potentiels Perception de la demande par consultation directe</p> <p>Exemples : usagers de clubs sportifs, de centres de loisir, parents d'usagers, parents d'élèves, lycéens, jeunes en contact avec la Mission Locale, le centre social, personnes en maison de retraite, etc.</p>	<p>Professionnels ou bénévoles mettant en œuvre les activités Perception de la demande par les acteurs proposant la prestation</p> <p>Exemples : dirigeants de clubs, entraîneurs, éducateurs sportifs, etc.</p>	<p>Professionnels et bénévoles en contact avec les populations ciblées Perception de la demande à titre d'expert</p> <p>Exemples : conseillers Mission Locale, éducateurs spécialisés, élus du territoire, etc.</p>
--	---	--

2. Choisir le mode de consultation

- **Entretiens en face à face ou par téléphone** : l'entretien en face à face est privilégié mais requiert davantage de temps. Il permet d'aborder un nombre important de points et d'aller dans le détail. Il valorise davantage l'interlocuteur. L'entretien téléphonique peut être utile pour recueillir des informations sur un sujet précis.
- **Focus groupe ou groupe de discussion** : permet aux différentes personnes présentes d'exprimer un point de vue. La combinaison des points de vue enrichit les perceptions. Cette méthode assure en un temps réduit (2 h environ) un recueil important d'informations. Il est préférable de limiter le nombre de participants à 10 personnes. Prévoir un déroulement de réunion sur la base d'une introduction, d'une organisation de la parole de chacun autour du sujet traité et d'une conclusion.

3. Produire les guides de recueil des informations et préparer les modes d'animation

- Faire le lien avec les objectifs du diagnostic et la problématique posée par les porteurs du DTA.
- Identifier précisément les informations à recueillir et les raisons qui motivent cette recherche d'informations.

Dans le cadre des **entretiens** : utiliser des questions ouvertes, partir des objectifs de la consultation, du contexte, aller du général au particulier, favoriser l'expression concrète, solliciter les exemples, etc.

Dans le cadre des **réunions** : prévoir la méthode d'animation en fonction du type d'information à recueillir ; préparer si possible des supports d'animation que pourront renseigner les participants.

2 exemples de méthode d'animation :

- **Méta plan (méthode de visualisation)**. Elle permet de structurer un « remue méninges » pour construire une vision collective à partir de visions individuelles. Elle favorise l'implication de chacun et évite qu'une ou deux personnes prennent l'ascendant sur le groupe. Elle s'appuie sur l'expression de chacun sur des supports papier qui seront ensuite collés sur un mur pour favoriser le partage, la hiérarchisation et la discussion.
- **Méthode Ishikawa (dit aussi diagramme en arêtes de poisson)** : simple et rapide, cette méthode permet d'identifier le rapport entre un problème et ses causes et donc d'identifier les moyens pour y remédier. On peut, par exemple, l'utiliser pour comprendre pourquoi une activité ne touche pas le public cible.

4. Réaliser les entretiens et les réunions.

5. Produire les synthèses.

6. Analyser et croiser les informations.

D. Conditions de réussite

- Repérer les personnes ressources.
- Créer les conditions d'un échange de données (retour sur les conclusions du DTA auprès des personnes vues en entretien par exemple)
- Structurer le recueil d'information et le traitement.
- Mener les entretiens et animer sans émettre de jugement, en relançant autant que nécessaire, en s'appuyant sur des éléments concrets du territoire.

E. Points de vigilance

- Maîtriser les techniques d'entretiens et l'animation de réunion.
- Laisser la possibilité à chaque personne d'exprimer son point de vue, recueillir les paroles sans jugement.
- Reformuler et faire des points de synthèse pendant l'entretien et la réunion. Prendre des notes (ou enregistrer).
- Croiser les informations.
- Prendre le temps du diagnostic avant de formuler des propositions ou des solutions.
- Prévoir l'organisation d'une restitution aux personnes sollicitées.

F. Avantages et inconvénients

Avantages :

- Apports riches en contenu et en compréhension de la situation.
- Possibilité de rendre compte de la diversité des points de vue.

Inconvénients :

- Pas d'objectivité.
- Pas de représentativité.
- Difficulté à mobiliser les personnes pour participer aux groupes de travail surtout lorsqu'il s'agit de non usagers, de non pratiquants ou de pratiquants non encadrés.

G. Analyse et traitement des données

- Prévoir un compte-rendu des entretiens et des réunions structuré par thématique.
- Comparer les informations obtenues à l'offre existante.
- Combiner les points de vue par thématique et faire une synthèse.

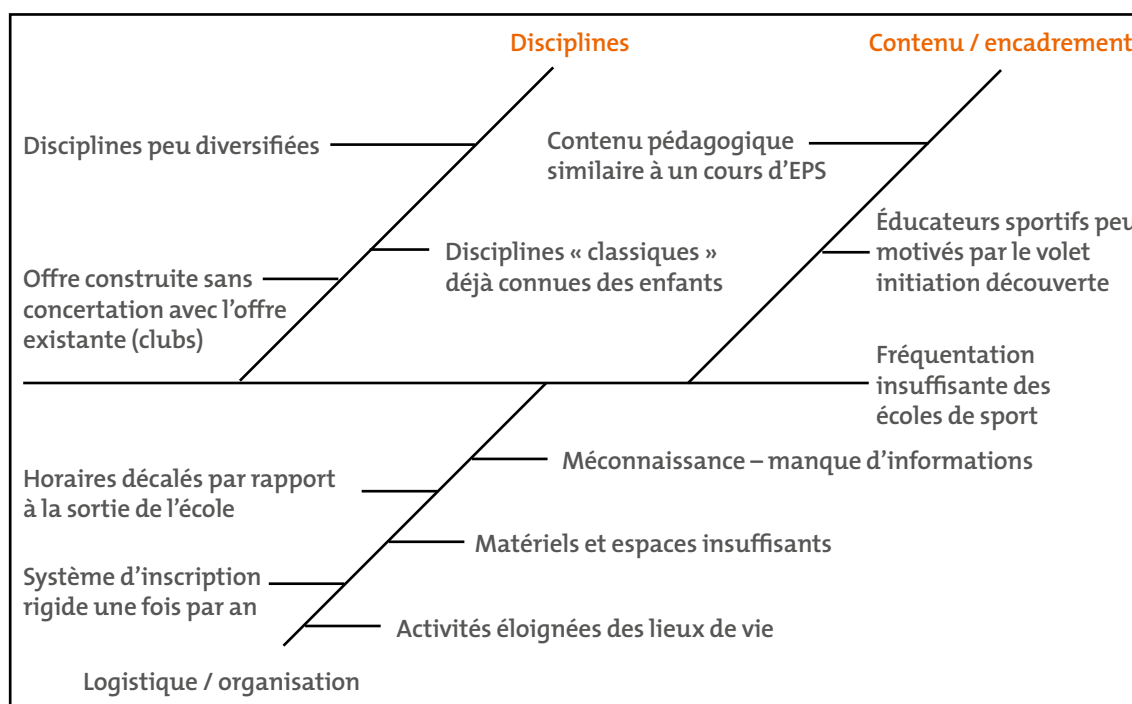
H. Sources / illustrations

Exemple d'une analyse réalisée à partir d'un problème identifié sur un territoire : « la fréquentation insuffisante des écoles de sports ».

Expliquer le fonctionnement du schéma

DIAGRAMME ISHIKAWA

Identification des causes possibles d'une fréquentation insuffisante des écoles de sport



SUPPORT 3: L'ANALYSE CROISÉE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE

Les étapes

1. Analyse quantitative de l'offre d'activités sportives

Objectif : analyser la diversité, l'équilibre, l'accessibilité, la capacité et la cohérence de l'offre sportive.

Moyens : identifier l'implantation et le nombre d'associations, les activités et disciplines proposées, leur périodicité (journée/soir, scolaires/week-end), les modalités de pratique (compétition/loisir, encadrée/libre, éducation/tourisme, social/insertion), les caractéristiques des publics accueillis (jeunes/seniors, licenciés/non licenciés), leur cohérence et articulation avec l'offre sportive hors structures associatives (publique et privée).

2. Analyse qualitative de l'offre d'activités sportives

Objectif : analyser auprès d'un échantillon de clubs représentatifs sur le territoire la qualité de l'offre associative à travers les potentialités et les limites de celle-ci (en termes de types de pratique, d'implantation, d'accessibilité, de degré de compétence de l'encadrement, de structuration de projet) ainsi que la viabilité.

Moyens : évaluer le degré de précision de la définition des prestations proposées sur le territoire, la structuration de l'encadrement (bénévole et salarié), l'accessibilité de l'offre en termes d'accessibilité géographique, physique, économique et culturelle, la viabilité économique et structurelle de l'offre. Identifier les projets innovants ou structurants en matière de développement d'activités sportives.

3. Analyse qualitative et quantitative de l'offre d'équipements sportifs

Objectif : analyser l'accessibilité, la fonctionnalité, la diversité et la capacité de l'offre induites par les équipements sportifs présents sur le territoire.

Moyens : analyser les types d'équipements et de sites sportifs présents sur le territoire, leur maillage, leur complémentarité, leur taux d'occupation, leur accessibilité géographique, physique, en fonction de la nature des publics et des pratiques visées, leur état, leur niveau de réponse aux attentes des publics en termes de nature des pratiques, de diversité des pratiques offertes et de confort.

FICHE 1 : ANALYSE QUANTITATIVE DE L'OFFRE D'ACTIVITÉS SPORTIVES

A. Analyse et traitement des données

L'état des lieux offre une connaissance globale des caractéristiques de l'offre d'activités sportives sur le territoire et une comparaison avec le niveau national.

L'analyse des données à travers l'ensemble des déterminants qui caractérise une offre sportive, offre une vision consolidée des potentialités et des limites de l'offre d'activités sportives existantes. Elle met en évidence :

- Les besoins en termes de diversification de l'offre (type d'activité et modalités de pratique).
- Les besoins en termes de capacité d'accueil.
- Les besoins en termes d'accessibilité géographique et spatiale à l'offre.

B. Finalité

- Recenser / identifier les activités qui peuvent être développées, tant en termes géographique ou physique (maillage territorial) qu'en termes de fonctions ou de capacité d'accueil.
- Recenser / identifier les leviers à actionner en termes d'accessibilité (aménagement urbain, aménagement de l'offre en direction des personnes en situation de handicap, transports, etc.)

Les déterminants d'analyse

- **Capacité de l'offre d'accueil dans les structures d'animation:**
 - Recenser l'offre en termes quantitatif (à cibler en fonction des thématiques du DTA) au niveau global (ensemble de l'offre) et au niveau des fonctions et des types d'activités : le nombre d'opérateurs sportifs présents sur le territoire, la répartition de ces opérateurs par types de structures (associations sportives, associations hors champ sportif, sociétés privées, etc.), le nombre d'individus pris en charge par les structures d'animation sportives, ...
Intégrer dans ce recensement les associations du sport scolaire et du sport à l'Université, les opérateurs ou prestations du sport en entreprise et les opérateurs ou prestations du sport-tourisme.
 - Évaluer les taux de pénétration territoriale et intra-territoriale au niveau global (ensemble de l'offre) et, au niveau des fonctions et des types d'activité, le nombre de structures sportives par habitant.
 - Évaluer un premier niveau de structuration de l'encadrement (nombre de bénévoles, nombre de salariés), le deuxième niveau étant traité dans le cadre de l'analyse qualitative.
 - Qualifier l'offre d'activités sportives du territoire au regard des moyennes nationales, régionales, et/ou d'un groupe de référence comme un territoire similaire en données démographiques par exemple (nombre d'associations sportives, nombre d'activités et de disciplines, niveaux de pratique, nombre de pratiquants licenciés/non licenciés, nombre de bénévoles et de salariés, répartition des publics par tranches d'âge, etc.).
- **Diversité des disciplines :**
 - Recenser l'offre de disciplines sportives du territoire (à cibler en fonction des thématiques du DTA) ainsi que leur répartition géographique : la répartition des structures par type d'activités.
 - Croiser l'offre de disciplines à l'offre découlant de la fonctionnalité attendue des équipements ou sites de pratiques présents sur le territoire.
 - Croiser l'offre de disciplines aux pratiques effectives déclarées dans le cadre de l'analyse de la demande.

- **Équilibre des fonctions d'accueil :**
 - Analyser la complémentarité et la cohérence de l'offre sportive proposée par les différents opérateurs en termes de fonctions proposées (**enseignement** : initiation et perfectionnement; **recherche de performance ; récréation**) et de publics cibles (à cibler selon la structure de la population et les thématiques éventuellement privilégiées par le DTA). Analyser la répartition des structures par types de pratique et de public, les niveaux de pratique sportive sur le territoire (départemental, régional, extrarégional, national, international), la répartition des pratiquants par catégorie d'âge, par activité, par modalités de pratique et par lieu d'habitation. Intégrer dans ce repérage l'accueil éventuel de publics très éloignés de la pratique sportive pour des raisons de santé (notamment accueils sur prescriptions médicales).
 - Étudier le maillage territorial en termes géographique et physique selon les fonctions proposées.

- **Accessibilité géographique et physique des structures d'accueil :**
 - Évaluer l'accessibilité aux pratiques sportives pour les usagers en prenant en compte l'accessibilité géographique et l'accessibilité physique :
 - **l'accessibilité géographique** (temps d'accès à la pratique) : l'implantation et la répartition des structures sur le territoire d'étude (par quartier, par commune, milieu rural/milieu urbain) selon les publics fréquentant les structures d'animation : enfants, ados-adultes en compétition ou en pratique récréative)
 - **l'accessibilité physique** (adaptation de l'offre au handicap).
 - Identifier les caractéristiques des publics accueillis et leur évolution : la périodicité de l'activité (matinée, journée, soirée, week-end, périscolaire, extrascolaire).

FICHE 2 : ANALYSE QUALITATIVE DE L'OFFRE D'ACTIVITÉS SPORTIVES

Objectif

En fonction des objectifs du DTA, l'analyse qualitative apporte une connaissance sur :

- le niveau de structuration des clubs, notamment au plan de l'emploi (positionnement des salariés, perspectives de maintien de l'emploi voire embauche, soutien à la fonction employeur)
- l'ancrage des clubs dans leur environnement, notamment avec la politique sportive municipale et les acteurs locaux (autres associations, partenaires, etc.)
- l'impact et la cohérence de l'offre sportive sur le territoire
- la viabilité de l'offre effective à court, moyen et long terme.

Les déterminants d'analyse

• Accessibilité culturelle et économique :

- Évaluer l'accessibilité aux pratiques sportives pour les usagers. Cette évaluation prend en compte dans cette analyse l'accessibilité sous deux facettes parmi les quatre qu'elle recouvre :
 - l'accessibilité culturelle (prise en considération des caractéristiques de la population des différents secteurs composant le territoire) : la typologie des adhérents (nombre, type, origine géographique, motivations et attentes)
 - l'accessibilité économique (modularité des coûts d'accès à la pratique).
- Identifier les caractéristiques des publics accueillis et leur évolution.
- Identifier les caractéristiques culturelles et sociologiques des clubs influençant l'offre sportive locale (composition des adhérents palmarès du club...).

• Qualité de l'offre d'activité :

- Évaluer la qualité des projets développés sur les territoires par les différents opérateurs, tant en termes de degré de précision de la définition des prestations offertes, qu'en termes de compétence de l'encadrement, ou d'existence formalisées de projet structurés ou encore en termes d'utilisation d'outils pédagogiques, techniques et d'évaluation. Évaluer Les services et prestations offerts par l'association (formes de pratiques proposées, coûts, installations mises à disposition, créneaux, manifestations organisées, etc.) et l'emploi (types et nombre d'emplois le cas échéant, types de contrat de travail, plans de formation, sources de rémunération ou de financement, conditions de pérennisation, etc.).
- Évaluer la cohérence interne et externe des projets présents sur le territoire et leur complémentarité.

• Viabilité de l'offre d'activité :

- Repérer le positionnement du club sur le territoire : l'ancrage local (relations entre clubs, avec la mairie, communication auprès de la population locale).
- Évaluer la viabilité structurelle de l'offre : l'organisation de la structure (mode de gouvernance, fonctionnement, répartition des rôles, expérience et qualification des dirigeants, plan de développement, évolution des adhérents, etc.).
- Évaluer la viabilité économique des opérateurs du territoire : flux financiers et structuration budgétaire des associations sportives (budget, recettes, dépenses, partenariats, subventions, etc.).

FICHE 3 : ANALYSE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE DE L'OFFRE D'ÉQUIPEMENTS SPORTIFS

A. Finalité

- Identifier et spécifier pour le territoire, les besoins à court, moyen et long terme, en termes de rénovation, d'aménagement et de construction d'équipements ou de sites de pratique.
- Identifier le niveau d'adéquation entre les ressentis et la réalité effective.
- Identifier les leviers d'optimisation de l'accès à l'offre existante (circulation douce, aménagement parking, desserte transports, etc.) en termes de réaménagement urbain.
- Identifier les opportunités de transformation du territoire tant en termes de cadre de vie que de notoriété.

B. Analyse et traitement des données

L'analyse des données à travers l'ensemble des déterminants qui caractérisent une offre permet d'avoir une vision consolidée des potentialités et des limites de l'offre d'activités sportives. Elle met en évidence les besoins en termes de type d'équipements ou de sites, d'implantation géographique, de fonctionnalité, d'accessibilité aux publics prioritaires (handicap, scolaires, quartiers, ZUS), d'optimisation d'accessibilité à l'offre existante, de diversité de pratique induite, de capacité d'accueil.

- Identifier les besoins et attentes des usagers en termes d'équipements et de site de pratiques sportives (associations, scolaires, pratiquants libres, non pratiquants).
- Identifier les modes de gestion.
- Identifier les politiques d'entretien du parc des équipements et des sites : synergie, cohérence.

Les déterminants d'analyse

• Diversité des disciplines praticables :

- Évaluer le nombre et la cohérence des disciplines offertes, induites par la conception des équipements et sites existants (critère de qualité de choix et donc de qualité de vie représentant une condition incontournable de la progression de la pratique sportive) ainsi que la répartition de ces équipements par types d'activités.

• Capacité de l'offre d'équipements :

- Qualifier l'offre d'équipements sportifs au regard de villes d'importance équivalente et du territoire national via le nombre d'équipements sportifs présents sur le territoire et le ratio du nombre d'équipements sportifs par habitant.
- Évaluer les besoins quantitatifs d'équipements et de sites (par grande classification² ou par spécification en fonction des thématiques du DTA) au regard de la demande exprimée et de l'évolution des pratiques lorsque la qualification de la demande le permet (mise à disposition d'une évaluation quantitative de la demande : taux de pratique, taux par type de pratique, etc.). Mettre en relief les capacités d'accueil existantes en termes de pratiques régulière³ aux besoins exprimés. Cet exercice pouvant éventuellement déboucher sur des références quantitatives (ratios) spécifiques aux territoires.

2. Pour procéder à une évaluation globale de la capacité des équipements sportifs du territoire de diagnostic, reprendre les 6 catégories utilisées dans l'atlas national des équipements sportifs

3. Les besoins d'accueil (nombre d'équipements sportifs) en pratique régulière peuvent en outre être évalués par le mode de calcul suivant : Nombre d'équipements = ((nombre d'heure de pratique hebdomadaire*(population pratiquante / Nombre de personnes pouvant être accueillies simultanément))/Nombre d'heures d'ouverture grand public (horaires en dehors des heures scolaires).

Pour les piscines remplacer le nombre d'heure de pratique par la surface min légale obligatoire (5 m²) et le nombre d'heure d'ouverture par la surface moyenne préconisée pour une piscine par la fédération française de natation (bassin 25 m de 5 couloirs + bassin d'apprentissage de 127,5 m² soit un total de 440 m²)

- Intégrer dans cette évaluation quantitative les besoins générés par la présence de populations non sédentaires : les personnes actives non résidentes pratiquant le sport depuis leur lieu de travail, les populations étudiantes séjournant temporairement sur le territoire de diagnostic, les touristes.
- Évaluer la cohérence territoriale au regard de la capacité d'accueil : équité d'accès à la pratique.
- Évaluer les effets nuisibles de la fréquentation des équipements et sites (interne et périphérique à l'équipement ou au site) : effet liés à la préservation de l'environnement.
- Évaluer les conflits d'usage.

• **Fonctionnalité :**

Analyser la **fonctionnalité** des équipements sportifs, des sites de pratiques, en termes :

- **de degré de spécialisation** (équipements polyvalent, semi spécialisé, spécialisé), selon les disciplines sportives auquel leur usage est destiné
- **d'usage** (initiation sportive et EPS des enfants, pratiques récréatives, entraînement-compétitions sans spectateurs, compétitions avec spectateurs, niveau de difficultés pour les sites de SN). La bonne identification de cet usage des équipements permet de déterminer s'il est nécessaire de leur faire respecter les règlements fédéraux imposés pour l'accueil des compétitions. Ce souci de « sobriété », par la diversification et l'affinement de l'offre, a des incidences financières importantes : « faire mieux à moindre coût ».
- **d'annexes utiles pour diversifier la fréquentation des équipements sportifs** et permettre la mise en œuvre de projets de clubs: vestiaires séparés hommes/femmes ; miroirs, sèche-cheveux pour les femmes, lieux de convivialité (clubs-house), locaux pour l'occupation des enfants pendant que les parents pratiquent leur sport ou pour les activités périphériques éventuellement prises en charge par le club (aides aux devoirs par exemple).

• **Accessibilité géographique et physique** des équipements sportifs :

Analyser l'accessibilité géographique et physique :

- **l'accessibilité géographique** (aire de desserte, définie comme les temps de déplacement domicile-équipement et école-équipement) au regard de la nature des pratiques (initiation, entraînement, compétition, spectacle sportif) et des publics (enfants, adolescent, adultes). Ces aires de dessertes diffèrent en effet selon la nature des publics et des usages. La proximité équipement-école primaire, par exemple devrait être immédiate, car elle est une condition de la bonne organisation de l'EPS et de l'accès à la pratique sportive des enfants, notamment dans les milieux défavorisés. L'aire de desserte d'un équipement de spectacle sportif ou d'une patinoire peut être très étendue, éventuellement au delà de l'unité territoriale de diagnostic. L'aire de desserte d'un équipement d'entraînement, normé ou non normé est sans doute intermédiaire. La vision sous l'angle de l'accessibilité est essentielle pour visualiser des « jours » dans le tissu des équipements sportifs du territoire, c'est-à-dire le sous-équipement de tel ou tel quartier. Dans cette approche il n'est pas nécessaire de viser doter un quartier périphérique d'un équipement de spectacle sportif mais bien de le doter des équipements de proximité (normés et non normés) utiles pour faciliter l'accès d'une population résidente à une pratique sportive. Dans cette analyse de l'accessibilité géographique une attention particulière est à porter aux publics prioritaires (les quartiers en zones urbaines sensibles, les scolaires, ...). La cohérence globale des implantations sera évaluée au regard de la nature des pratiques et des publics ainsi que la typologie des usagers par types d'équipement (associations, particuliers, scolaires, structures privées, etc.).
- **l'accessibilité physique** (accessibilité des équipements aux personnes handicapées).

C. Illustration : identifier les forces faibles de l'offre d'équipement

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• des créneaux disponibles le week-end et pendant les vacances scolaires• une pratique de loisir plutôt que de compétition• des équipements concentrés sur les quartiers peuplés	<ul style="list-style-type: none">• une offre hétérogène et inégale sur l'ensemble de la commune• des équipements qui ne permettent pas le développement de certaines disciplines (handball natation...)• des terrains de foot surchargés• peu d'équipements de proximité pour la pratique libre• peu de créneaux disponibles en soirée permettant le développement d'activités

SUPPORT 4 : ÉTAT DES LIEUX DES INTERVENTIONS PUBLIQUES EN FAVEUR DU SPORT ET ENJEUX DES POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT DE LA PRATIQUE SPORTIVE

Objectif : Analyser les dynamiques d'acteurs et de territoires et leurs impacts sur les pratiques sportives

Moyens : Repérer les politiques sportives de la collectivité et des partenaires sur le territoire concerné

A. Présentation

L'organisation du sport en France accorde une place essentielle à l'intervention publique. Les acteurs publics soutiennent en effet très largement les pratiques sportives.

L'analyse de l'offre sur un territoire requiert donc de prendre en compte la déclinaison locale des politiques publiques de structuration et de développement de la pratique, qu'elles émanent des collectivités territoriales et de leurs établissements publics ou de l'État.

Pour cela, il est nécessaire de repérer et analyser les dispositifs et actions mis en place et soutenus par les pouvoirs publics ainsi que le contexte juridique et environnemental du projet.

Au cours de cette phase, il s'agit d'identifier les structures intervenant localement ou au profit du local, et leurs politiques. On recherchera également à identifier les financements octroyés par chacun de ces acteurs locaux.

- Les collectivités locales, en tant que pourvoyeurs directs d'offre sportive locale (intervention d'éducateurs sportifs par exemple), principaux soutien des clubs et associations locales (éducateurs sportifs mis à disposition, subventions), et gestionnaires d'équipements.
- Les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), qui deviennent aujourd'hui des acteurs à part entière du développement sportif.
- Les collectivités territoriales (Conseil Régional, Conseil Général), qui, au titre de leurs différentes politiques publiques, ont également un rôle prépondérant dans le secteur sportif.
- Les services déconcentrés de l'État dans le champ du sport : DRJSCS et DDCS/PP peuvent contribuer de manière très variée à l'analyse de l'offre sportive : cadrage méthodologique, fourniture de données concernant les équipements sportifs, établissements et clubs sportifs, financements attribués (CNDS).
- D'autres politiques de l'État peuvent concerner le diagnostic : politiques liées à l'emploi (DIRECCTE, etc.), à la ville (DDCS ou Préfecture), au développement durable (DREAL), l'aménagement du territoire (SGAR/Préfectures), etc.
- Les représentants du mouvement sportif régional et départemental (CROS, CDOS, ligues et Comités Départementaux) tiennent enfin leur place dans l'offre sportive locale et des stratégies qui s'y rattachent (formation des dirigeants, aide au développement des clubs, encadrement de la pratique, etc.).

Cette étape permet d'analyser la cohérence et la complémentarité des politiques sportives, leur adéquation aux problématiques et enjeux de développement locaux. La connaissance des interventions publiques apporte également un éclairage sur les potentialités de développement du territoire.

Au cours de cette phase, il s'agit d'identifier les structures intervenant localement ou au profit du local, et leurs politiques ainsi que les financements octroyés par chacun de ces acteurs locaux.

Sur ce point, il convient d'identifier les financements déployés sur le territoire en fonction des problématiques de départ mais aussi des financements susceptibles d'être mobilisés (moyens existants mais non sollicités).

B. Enjeux

- Améliorer le service rendu à la population dans un objectif d'efficience. Renforcer cohérence et complémentarité entre les acteurs intervenant sur le champ sportif (communes, EPCI, partenaires institutionnels, associations ...); assurer une viabilité de l'offre.
- Renforcer l'image et l'attractivité du territoire en termes de développement sportif.
- Favoriser le développement d'activités sportives durables en levant les freins identifiés.
- Positionner le sport comme une composante essentielle du développement économique local, notamment dans un objectif de contribution à l'attractivité du territoire.
- Développer les synergies avec les politiques connexes au sport (exemples : tourisme, social, environnement, santé, aménagement du territoire) dans le but d'optimiser et de rationaliser les interventions de chacun.
- Mesurer les enjeux d'un transfert ou d'une prise de compétence optionnelle « sport » pour un EPCI, le cas échéant.
- Renforcer la structuration du tissu associatif notamment en recherchant une professionnalisation accrue (par l'emploi, la formation des salariés et des bénévoles...).
- Enrichir l'offre locale vers des publics plus éloignés de la pratique (séniors, publics des quartiers...).

La politique sportive menée sur un territoire se révèle efficace si les perspectives qu'elle ouvre sont en lien avec :

- Le projet de territoire et les politiques connexes au sport (tourisme, environnement, santé, aménagement et développement du territoire, etc.).
- Les projets des clubs et leur structuration (encadrement).
- Les équipements sportifs du territoire et leurs caractéristiques.
- La viabilité de l'offre.

C. Objectifs

- Analyser les dynamiques d'acteurs et de territoires et leurs impacts sur les pratiques sportives.
- Évaluer la capacité à élaborer et mettre en œuvre un projet commun.

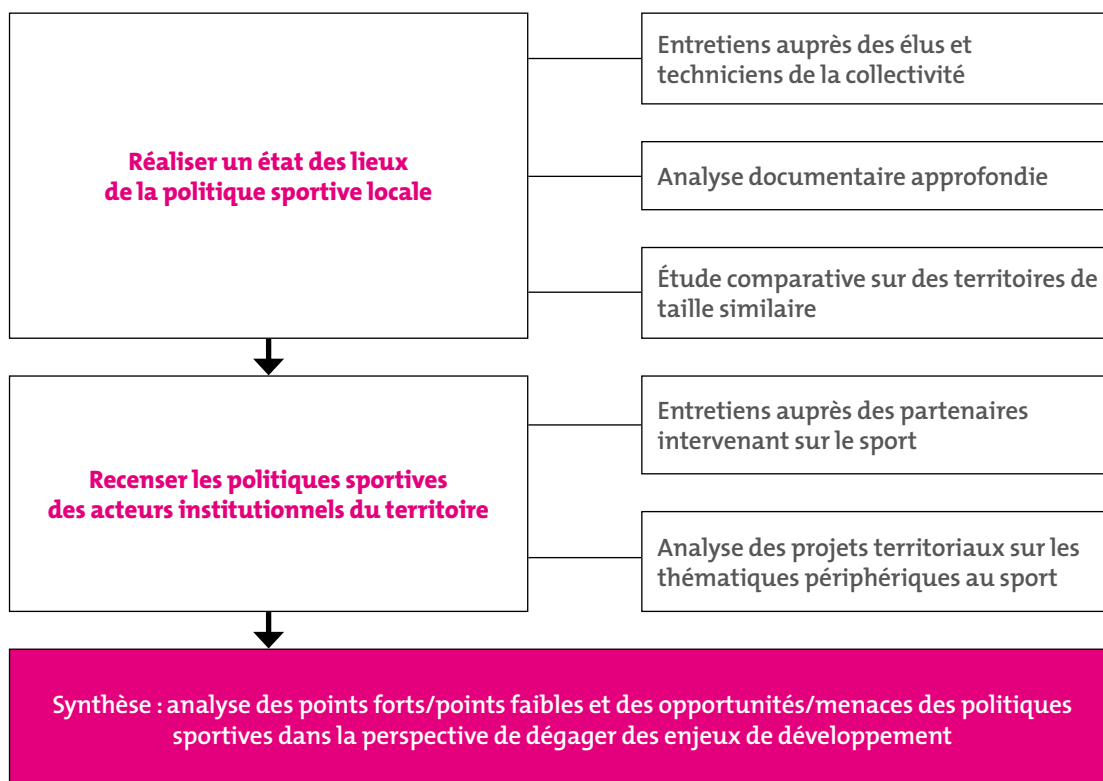
D. Moyens

- Appréhender le contexte historique et l'évolution de la politique sportive locale.
- Identifier les principaux axes et priorités d'intervention de la collectivité et des partenaires en matière de pratiques sportives.
- Repérer les modalités de financement de la pratique sportive sur le territoire.
- Étudier les projets existants de développement du territoire, à venir et en cours de réflexion, en lien avec le sport.
- Évaluer la place qu'occupe la politique sportive locale au sein des projets territoriaux et repérer les liens pouvant exister.

E. Résultats attendus

- Identifier les synergies existantes sur le territoire en termes de soutien à la pratique sportive en vue de définir les axes de développement.

F. Déroulement / méthodologie



1. Réaliser un état des lieux de la politique sportive locale

Objectif : comprendre dans quelles stratégies de développement se trouve le territoire d'étude, et envisager les synergies nécessaires à la (re)définition de la politique sportive locale.

Méthode : s'appuyer sur des éléments observables ; à réaliser en collaboration avec le commanditaire et le référent technique.

- **Entretiens semi-directifs** avec les élus et les techniciens en charge des sports et les services dont l'action est connexe au développement de la pratique sportive (tourisme, environnement, aménagement et développement du territoire, etc.).

Les **objectifs de ces entretiens** :

- Appréhender les orientations et les axes d'intervention de la collectivité en matière de sport.
- Comprendre les objectifs de la politique sportive et les enjeux de développement de la collectivité à court, moyen et long terme.
- Connaître les perceptions des élus et techniciens sur la politique sportive actuelle et sur le développement de la pratique.
- Analyser le budget « sport » de la collectivité : budgets de fonctionnement et d'investissement (équipements sportifs, personnels - leurs fonctions, les mises à disposition éventuelles - subventions aux associations sportives...)
- Qualifier les relations du service chargé des sports avec les services connexes au sport et les autres acteurs institutionnels du territoire.
- Repérer les principales problématiques et freins au développement et à la structuration de la pratique sportive sur le territoire d'étude.
- Identifier les attentes en termes d'amélioration de services, de fonctionnalité, d'accessibilité, etc.
- Recueillir les informations et données disponibles sur le territoire.

- **Analyse documentaire approfondie** : prendre connaissance :
 - Du projet de territoire.
 - Des projets sportifs.
 - Des documents techniques sur les critères d’attribution de subvention, l’utilisation des équipements, etc.
 - Des conventions avec les associations sportives.
 - Des DSP et/ou baux existants pour les équipements sportifs.
 - Du compte budgétaire « sport » de la collectivité.
 - Des études réalisées sur le territoire sur les thématiques afférentes au sport (tourisme, environnement, développement durable, loisirs, éducation, etc.).
- **Étude comparative avec d’autres territoires similaires (Benchmarking)** : illustrer le fonctionnement et l’organisation des politiques sportives sur d’autres territoires de taille comparable pour avoir un regard extérieur avec :
 - Les données du Recensement des Équipements Sportifs sur un territoire équivalent.
 - Des entretiens avec les élus ou techniciens des services en charge des sports au sein des collectivités ciblées.
 - Les études ou diagnostics territoriaux réalisés.
 - Des recherches Internet via les sites institutionnels de collectivités.

2. Recenser la déclinaison territoriale des politiques publiques

Objectif : recenser les dispositifs et financements mis en place par les acteurs institutionnels qui peuvent avoir des implications sur la pratique sportive du territoire d’étude (CNDS, subventions des collectivités territoriales, Plan Sport Emploi, projet éducatif local, tickets loisir, coupons sport, financements des projets sportifs, DLA, etc.).

Méthode : entretiens semi-directifs auprès des acteurs intervenant sur le sport :

- **Les partenaires institutionnels** : DRJSCS, DDCS/PP, DIRECCTE, Région, Département, Pays, Intercommunalité, CAF, Académie (Education nationale), CRIB, Associations Profession Sport, DLA, etc.
- **Les représentants du mouvement sportif** : CROS, CDOS, ligues, comités.

Ces consultations apportent une connaissance sur :

- Les politiques sportives mises en œuvre et les dispositifs de soutien à la pratique sportive.
- La perception de chaque partenaire sur la politique sportive actuelle.
- Les enjeux et objectifs de développement de la pratique sportive.
- Les atouts et contraintes en termes de développement et de structuration de la pratique sportive.
- Les problématiques du territoire et les projets en cours de réflexion.
- Les partenariats potentiels à mettre en place.
- Les données existantes sur le territoire (politiques territoriales et études menées, conventions partenariales, modalités de financement, projets en cours de réflexion, etc.).

3. Produire une synthèse des politiques sportives et des enjeux de développement du territoire (cf. analyse et traitement des données).

G. Conditions de réussite

- Recueillir l'ensemble des données existantes et des dispositifs auprès de la collectivité et des partenaires.
- Intégrer les projets territoriaux connexes au sport (tourisme, environnement, aménagement et développement du territoire, etc.) dans le but de disposer d'une vision globale du territoire. Ce travail permet de dégager des enjeux forts en termes de développement du territoire.

H. Points de vigilance

- La date et le calendrier de lancement du DTA sont essentiels dans la mesure où certaines périodes sont peu propices à la mobilisation des élus.
- Faire le choix d'un mode de consultation (entretiens individuels/collectifs, en face-à-face/par téléphone) adapté au budget consacré au DTA et au contexte local. Prévoir, a minima, des entretiens individuels en face à face avec les élus et techniciens de la collectivité en charge des sports. Les autres acteurs peuvent faire l'objet d'entretiens collectifs ou téléphoniques.
- Élaborer un guide d'entretien qui permette de cadrer le recueil d'informations auprès des personnes ressources et de rendre l'analyse des politiques sportives cohérente. (cf. *document page 64*).
- Ne pas rechercher systématiquement le consensus; retranscrire la perception de la politique sportive et des enjeux de développement de chaque acteur; cette vision globale des politiques sportives et des enjeux de développement permettra par la suite de faire des choix stratégiques.
- Prendre en compte dans l'analyse les réalités du terrain et ne pas se détacher des spécificités du contexte local.

I. Avantages et inconvénients

Avantages :

- Mise en place d'une démarche partagée.
- Analyse de la politique sportive locale, connaissance approfondie des dispositifs mobilisables sur le territoire.
- Comparaison de la politique sportive locale avec celle d'autres territoires aux caractéristiques similaires.
- Mise en évidence des perspectives de développement de la pratique sportive et des potentialités de collaboration entre les acteurs du territoire intervenant sur le sport.

Inconvénients :

- Beaucoup d'informations à traiter; il est utile de faire preuve d'un esprit de synthèse.
- Nécessite de l'énergie et du temps; le coût peut être également non négligeable selon les types d'entretiens retenus.
- La comparaison avec d'autres territoires reste délicate et sujette à de nombreux biais méthodologiques.

J. Analyse et traitement des données

Repérer l'ensemble des dimensions qui peuvent faciliter le développement et la structuration des pratiques sportives et déterminer leurs principales orientations :

- **Les objectifs et les enjeux de la collectivité et des acteurs institutionnels en termes de :**
 - Publics : jeunes, enfants, jeunes en difficulté, femmes, adultes, personnes âgées, personnes handicapées, etc.
 - Fonctions : compétition, loisir, bien-être, éducation, insertion, prévention, etc.
 - Périodes d'activités à privilégier : scolaires, périscolaires, extra scolaires, soir, week-end, etc.
- **La politique de conventionnement et des critères de financements** des associations à travers la production d'un tableau récapitulatif des financements mobilisés sur le territoire.
- **Les actions de solvabilisation de la demande :** tarifs des activités, dégressivité, prise en compte du coût des licences.
- **La communication et l'information des usagers** par rapport aux pratiques sportives accessibles qu'elles soient associatives, privées ou publiques.
- **Les manifestations ou les opérations de communication** pouvant relancer, voire mobiliser les habitants.

K. Sources

- Données existantes au sein des services de la collectivité et de ceux des partenaires institutionnels.
- Site Internet des acteurs institutionnels.
- Études et projets de développement territoriaux.
- Recensement des équipements sportifs, espaces et sites de pratiques (RES) du ministère des sports, accessible en ligne (<http://www.res.sports.gouv.fr/>).
- Préparation du diagnostic, fiche outil.
- Enquête sur les politiques sportives des villes de plus de 3000 habitants, CNFPT, 2002.
- Politiques sportives fédérales et politiques territoriales, CNOSF, 2005.
- Le sport acteur incontournable de l'aménagement du territoire, CNOSF, 2004.

L. Illustration

Voir exemple de guide d'entretien (page 64).

ILLUSTRATION

FICHE 1 : ÉTAT DES INTERVENTIONS PUBLIQUES EN FAVEUR DU SPORT ET ENJEUX DES POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT DE LA PRATIQUE SPORTIVE
**Guide d'entretien auprès des acteurs institutionnels publics
(État, Région, Département, Collectivités)**
Présentation du questionnaire

L'objectif de ce questionnaire est de réaliser un état des lieux de la politique sportive sur le territoire d'étude.

1. Cohérence et stratégie de promotion et de développement de l'activité sportive

- Quelles ont été les évolutions significatives des pratiques sportives sur le territoire (développement quantitatif et qualitatif de la politique sportive) ?
- Quelle est votre perception de la situation actuelle du mouvement sportif/de la dynamique sportive au sein du territoire ?
- Forces et faiblesses de l'offre (quantité, diversité, professionnalisation, accessibilité, complémentarité...) :
 - Offre compétitive pour tous.
 - Offre compétitive de bon voire haut niveau (à définir par discipline - distinguer le haut niveau « local » du haut niveau « ministériel » et, le cas échéant le sport professionnel).
 - Offre d'animation sportive de loisirs (par exemple émanant des services des collectivités ou les centres sociaux).
 - Offre sportive spécifique ou le sport est mobilisé comme outil de prévention.
 - Offre visant les publics spécifiques (sport et handicap, sport en famille, éveil sportif pour les tout petits...).

2. État des lieux des actions

- Quels sont les dispositifs mis en oeuvre pour favoriser le développement de la pratique sportive ?
- Existe-t-il d'autres mesures/actions pour conforter les activités sportives ?

3. Gouvernance

- Comment vos actions s'inscrivent dans la dynamique du territoire ?
- Quels sont les projets de développement ?
- Il y a-t-il des projets au sein du territoire que vous soutenez prioritairement ?
- Quelles sont les formes de collaboration avec les différents acteurs locaux ?
- Quels sont vos partenaires publics et privés ?

4. Contraintes au développement de la politique sportive

- Quels sont selon vous les freins au développement de la politique sportive au sein du territoire :
 - Au niveau des infrastructures.
 - Au niveau de l'encadrement.
 - Autre.
- Financements
 - Quels sont les moyens de financement du sport ?
 - Lesquels ne sont pas pérennes ?

5. Remarques et suggestions

SUPPORT 5 : PRODUIRE UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ

A. Enjeux

Le DTA est la première étape d'une démarche projet qui s'appuie sur un objet, une problématique et une volonté politique.

Les porteurs du DTA expriment une volonté d'évolution de l'offre sportive locale qui se traduit par une problématique globale d'adaptation de l'offre aux besoins de la population tels qu'ils sont aujourd'hui appréhendés dans les politiques publiques.

Exemple :

- Programmer de nouveaux équipements ; les équipements sont-ils accessibles aux populations des différents quartiers ?
- Élaborer un nouveau programme d'activités ; les activités proposées sont-elles adaptées aux jeunes ?
- Renforcer la structuration de l'offre sportive ; les clubs ont-ils des ressources humaines à mobiliser ?
- Mettre en œuvre un projet spécifique ; la valorisation et le développement d'une base de loisirs.

L'analyse de l'offre et de la demande réalisée dans ce cadre permet de recueillir un nombre très important d'informations qui doivent être ensuite confrontées et partagées avec les acteurs du territoire. Le diagnostic réalisé devient alors pour les décideurs un **outil d'aide à la décision**.

B. Objectifs

- Analyser les informations obtenues à la lumière de la demande initiale formulée par le porteur du DTA.
- Mettre en évidence les forces, les faiblesses, les enjeux du territoire et les attentes de la population.
- Repérer les enjeux prioritaires.
- Rassembler ces éléments au sein d'un support formalisé que peuvent s'approprier les acteurs du territoire ; le diagnostic partagé.
- Produire une connaissance partagée de la situation locale.
- Produire un outil d'aide à la décision pour construire le plan d'actions ; les préconisations.

C. Méthode

Cette dernière étape du DTA, étape préalable à la construction du plan d'actions, s'appuie sur :

- la formalisation du diagnostic ;
- le partage du diagnostic ;
- du diagnostic partagé au plan d'actions concerté.

FICHE 1 : FORMALISATION DU DIAGNOSTIC

A. Présentation

La phase de recueil d'informations et de consultation des acteurs achevée, les données du territoire sont retranscrites au sein d'un document stratégique, le diagnostic.

Le diagnostic est le résultat de l'analyse de l'offre et de la demande. Il compile et confronte les données recueillies dans le but de mettre en corrélation la situation actuelle du territoire avec l'objet qui a motivé la démarche DTA.

Le diagnostic ouvre des perspectives liées à la demande potentielle et aux opportunités de développement d'une nouvelle offre.

Il met en évidence :

- les forces ;
- les faiblesses ;
- les opportunités ;
- les menaces ;
- les recommandations.

Le diagnostic nourrit la réflexion et formule des orientations sur la question soulevée par le porteur du DTA, qui permettent aux élus de disposer d'éléments favorisant la prise de décision.

La validation et le partage du diagnostic correspondent à la phase finale de la démarche DTA.

B. Objectifs

- Mettre en correspondance l'offre sportive du territoire et la demande des usagers.
- Mettre en lien la(es) problématique(s) soulevée(s) avec les besoins et manques repérés sur le territoire.
- Mettre à plat les stratégies de développement territoriales en lien avec les activités sportives.
- Compiler les politiques sportives, les dispositifs et les financements des partenaires intervenant sur le champ du sport.
- Qualifier le territoire en matière de sport.
- Identifier des pistes et perspectives de développement en lien avec les objectifs du porteur du DTA, qui viendront en appui à la décision prospective.

C. Déroulement / méthodologie

1. Analyser et interpréter les données produites

Méthode :

- Formaliser les enjeux du territoire (volonté politique).
- Définir la politique sportive et les financements mobilisables.
- Décrire l'offre actuelle.
- Traduire la demande perçue.

2. Mettre en correspondance l'offre existante et la demande observée sur le territoire

Méthode :

- Dégager les atouts, faiblesses de l'offre par rapport à la demande.
- Analyser les écarts.

3. Mettre en perspective les résultats de l'analyse avec la question posée au départ qui constitue la problématique du territoire

Méthode :

- Identifier les opportunités à saisir et les menaces à anticiper pour répondre aux enjeux du territoire au regard de l'offre et de la demande.
- Apporter des recommandations.

4. Produire le rapport de diagnostic

D. Conditions de réussite

- La prise de recul par rapport aux données locales, la capacité à les resituer dans le contexte et les enjeux du territoire.
- L'apport de préconisations concrètes (plan d'action ou scénarios de développement).

E. Points de vigilance

- S'assurer de bien comprendre la question posée au départ.
- Être en capacité de retranscrire fidèlement les éléments recueillis par le biais des sources d'information et des entretiens.

F. Avantages et inconvénients

Avantages :

- Permet de disposer d'un document formalisé.
- Outil d'aide à la prise de décision.
- Mise en évidence des besoins et des manques du territoire (écarts entre l'offre et la demande).

Inconvénients :

- Démarche qui peut mettre en lumière les défaillances du territoire, sans que le porteur du DTA soit en capacité d'y répondre (manque de budgets, manque de compétences adaptées, incohérences de l'offre, etc.).

G. Analyse et traitement des données

Le rapport de diagnostic dresse un état des lieux :

- de la politique sportive du porteur du DTA ;
- des politiques sportives des acteurs institutionnels du territoire ;
- des projets territoriaux de développement de la pratique sportive ;
- des politiques sportives sur des territoires comparables ;
- des activités, des modalités de pratiques privilégiées et des publics concernés par les activités sportives, d'un point de vue qualitatif et quantitatif ;
- de la qualité des services et des prestations développés sur le territoire ;
- de la structuration générale des associations ;
- éventuellement du niveau qualitatif de l'encadrement et son adéquation au niveau de pratique ;
- de la demande et des besoins du territoire.

En termes d'équipements, le diagnostic fera apparaître :

- la qualification actuelle des équipements et leurs spécificités, leurs caractéristiques en capacité ;
- leur niveau de réponse au regard des activités actuellement mises en œuvre, et les manques observés par rapport aux projets des acteurs territoriaux.

FICHE 2 : PARTAGE DU DIAGNOSTIC

A. Présentation

La production du diagnostic a été réalisée à partir d'éléments factuels recueillis au sein de bases documentaires, de bases de données et au moyen d'entretiens et de réunions de travail.

La qualification des éléments obtenus, nécessite maintenant d'être confrontée aux avis et aux expertises détenues par les acteurs du territoire.

Cette étape est essentielle.

Par acteurs du territoire, on peut entendre les représentants des différentes institutions partenaires du pilotage du DTA. Enfin les habitants eux-mêmes ou les personnes ressources du milieu associatif local en fonction de leur implication.

B. Objectifs

Cette étape est essentielle car elle permet :

- d'enrichir le diagnostic à partir des points de vue des différents acteurs du territoire, ce qui renforce la pertinence des analyses ;
- de partager les différentes perceptions des forces, faiblesses, opportunités, menaces ;
- de produire une connaissance du territoire, partagée et renforcée ;
- de valider la phase diagnostic et le légitimer pour passer à la définition stratégique du plan d'action ;
- de mobiliser et mettre en mouvement les acteurs sur les enjeux et la stratégie d'actions à venir.

C. Déroulement / méthodologie

1. Production d'une synthèse du diagnostic

Méthode :

Il est possible de finaliser la synthèse selon le principe de la matrice AFOM (aussi appelée MOFF ou SWOT). AFOM signifie Atouts/Faiblesses/ Opportunités/ Menaces. On peut envisager une matrice par thème traité au cours du diagnostic, ou faire une matrice de synthèse générale positionnée après une présentation plus classique des différents thèmes abordés par le diagnostic. Cette formule est moins complexe à réaliser.

Les atouts et les faiblesses se réfèrent au territoire. Ce sont les caractéristiques propres au territoire qui représentent des forces ou des faiblesses par rapport au projet.

Les opportunités et les menaces concernent l'environnement ou le devenir. Plus simplement, il s'agit des éléments sur lesquels les acteurs n'ont pas « la main » au moment de la réalisation du diagnostic : opportunités à saisir ou menaces à anticiper.

Cette étape prépare le débat sur le thème suivant : quels sont les constats aujourd'hui, quelles sont les voies possibles pour demain ? Elle permet également de produire de scénarios de développement différents.

2. Appropriation, enrichissement du diagnostic par les porteurs directs du DTA et les partenaires institutionnels présents au comité de pilotage. Repérage des orientations

Méthode :

Il est fréquent que le porteur du DTA souhaite appréhender le diagnostic avant la restitution aux membres du comité de pilotage. Dans ce cas, il est nécessaire d'organiser une réunion en comité restreint en préalable, (comité technique interne au porteur du DTA). Elle permet au porteur du DTA de s'approprier le contenu du diagnostic.

Au sein du comité de pilotage, on retrouve en général les partenaires institutionnels (État, Région, Département) et les représentants du mouvement sportif. Il est piloté par le porteur du DTA (communes, EPCI, syndicat mixte, association composées de collectivités, etc.).

L'animation de la séance de travail repose sur :

- une présentation de la synthèse (orale...);
- un tour de table concernant les éléments à rajouter ou à modifier ;
- des échanges sur la classification des informations obtenues en force ou faiblesse, opportunité ou menace. Ce débat est intéressant parce qu'il préfigure le débat stratégique et permet de remettre au centre de la discussion le projet et les finalités du porteur du DTA ;
- au regard des finalités du porteur du DTA, le groupe se prononce sur une première liste d'orientations ;
- le document synthèse du diagnostic est modifié en fonction des échanges. Il est validé par le porteur du DTA.

3. Appropriation, enrichissement du diagnostic par les acteurs du territoire

Méthode

- Présentation de la synthèse.
- Partage et enrichissement du diagnostic et des orientations.

Le porteur du DTA choisit les acteurs qu'il souhaite associer : clubs sportifs, associations mettant en place des activités sportives, intervenants et responsables des services sport ou des services en lien avec la thématique du DTA au sein des communes, structures en contact avec les populations ciblées par le DTA, responsables associatifs de la commune, personnes ressources, etc.

Dans la mesure où la liste des personnes sollicitées est supérieure à vingt, il est recommandé de fonctionner par groupe de travail en prévoyant un animateur et un rapporteur.

Les groupes de travail fonctionnent alors sur la même grille d'animation. Les objectifs du travail à réaliser en groupe sont précisés clairement, de même que les suites de la démarche et les éventuelles sollicitations sur la construction du plan d'action.

Il convient de prévoir un retour en grand groupe pour la restitution des travaux et une présentation des suites qui seront données au travail réalisé.

4. Finalisation de la synthèse du diagnostic

5. Organisation des suites à donner et calendrier de mise en œuvre (hiérarchisation des objectifs, construction du plan d'action.

D. Conditions de réussite

- Envoyer les documents avant les phases de restitution et d'échanges pour permettre à ceux qui le souhaitent d'assimiler les informations.
- Produire des documents synthétiques mais fidèles.
- Éviter les abréviations, le jargon, etc.
- Anticiper les temps de restitution et de partage.
- Choisir un animateur qui reste dans sa position, sans être partie prenante.

E. Points de vigilance

- Respecter les temps de validation par le porteur du DTA, des documents qui seront distribués aux participants.
- Choisir le mode de concertation qui convient au porteur du DTA pour éviter une « fausse » concertation qui aurait un effet contraire à celui recherché. Bien préciser aux acteurs ce qu'on attend d'eux, pourquoi et comment ils sont consultés. Associer les acteurs au diagnostic impose aux porteurs du DTA de prendre en compte leur point de vue. Distinguer la concertation autour du diagnostic d'une concertation à venir sur la production du plan d'action.
- Envisager une sollicitation directe des habitants quand le porteur du DTA décide de mener une démarche participative, qui impose de suivre une méthodologie respectant des règles et des principes de mise en œuvre spécifiques.

F. Avantages et inconvénients

Avantages :

- Richesse de la production.
- Mobilisation et appropriation du diagnostic et de la problématique par les acteurs qui seront ensuite les parties prenantes des actions. Gain de temps et d'efficacité pour la suite des opérations.

Inconvénients :

- Opération qui nécessite du temps de préparation et d'animation (bien identifier l'échéancier).

G. Analyse et traitement des données

- Pas d'analyse ni de traitement des données mais un enrichissement du document diagnostic à partir des échanges.
- La mobilisation des acteurs sur la phase de restitution et leur positionnement pendant les échanges peuvent donner des clés de lecture du territoire et de son fonctionnement partenarial.

H. Illustrations

Exemple d'éléments de synthèse (page 72).

EXEMPLE D'ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Un taux d'associations à l'échelle de la commune supérieur à la moyenne nationale et de pratiquants quasi-équivalent. Le territoire peut être qualifié de sportif. • Un nombre d'équipements sportifs supérieur à la moyenne nationale. • Des tarifs globalement modérés qui favorisent l'accès à la pratique. • Une offre importante en termes de pluridisciplinarité. • Une forte représentation des sports de nature bien qu'ils restent à structurer, notamment autour du développement durable. • Des responsables associatifs investis dans leur structure. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un déficit d'image de la commune auprès des acteurs sportifs. • L'état général et les capacités d'accueil des équipements sportifs freinent la compétitivité des clubs et l'attractivité du territoire. • Peu de marge de manœuvre pour augmenter l'utilisation de la plupart des équipements. • Un déséquilibre territorial en offre sportive et en équipements (à l'image de la répartition de la population). • Des projets associatifs qui ne sont globalement pas structurés. • La structuration actuelle de l'encadrement salarié, principalement composé de temps partiels.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • La possibilité de mutualiser des emplois dans le champ sportif. • Les politiques sportives volontaristes des différents acteurs du territoire. • Le dynamisme des associations. • L'Agenda 21 du territoire. • Par exemple le potentiel du territoire lié à sa géographie maritime. • Le potentiel touristique autour des activités de nature sur le territoire. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'attractivité du territoire et son retard en termes de développement économique et de services. • Des bassins de vie proches qui proposent une offre sportive attractive. • La modification de la fiscalité des collectivités locales. • La suppression annoncée de la clause de compétence générale des conseils régionaux et généraux. • La diminution annoncée de certaines sources de financement. • Les besoins de financement et de pérennisation d'emplois.

FICHE 3 : DU DIAGNOSTIC PARTAGÉ AU PLAN D'ACTION CONCERTÉ

A. Présentation

Une fois enrichie, la synthèse du diagnostic en matière sportive donne lieu à un plan d'action. Le plan d'action met en œuvre la stratégie élaborée à partir des orientations du diagnostic. Le plan d'action est opérationnel, il apporte des modalités et des outils concrets de réalisation.

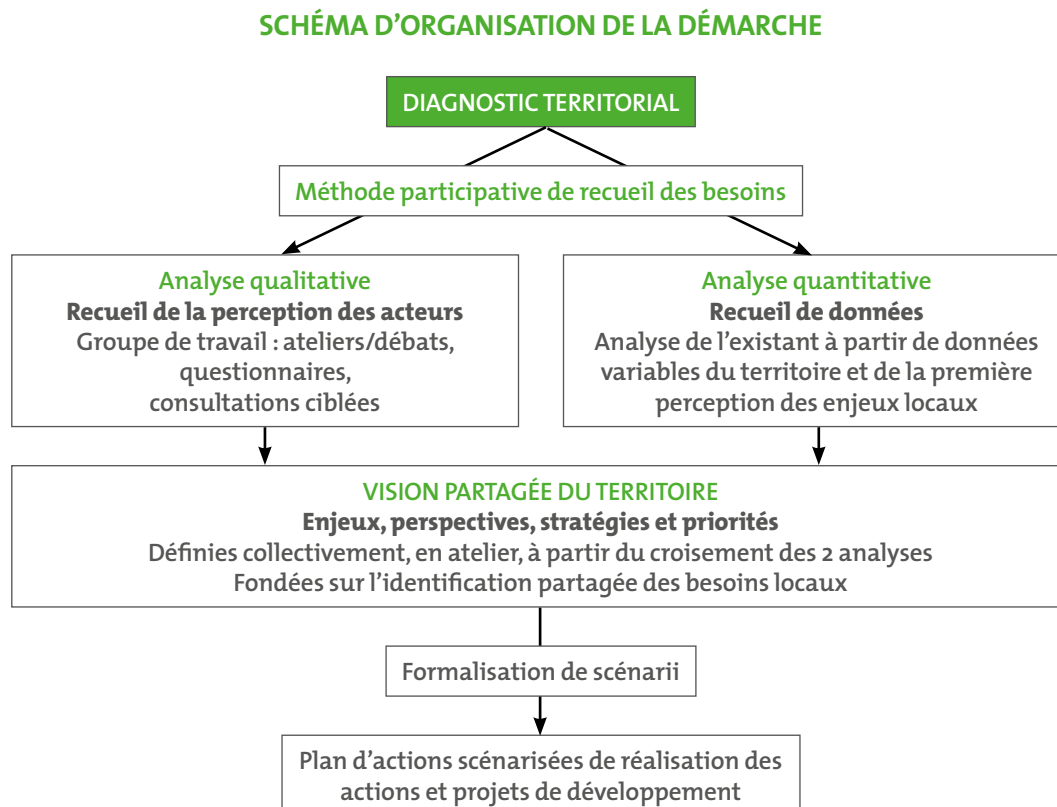
B. Objectifs

- Mettre en évidence des leviers sur lesquels les politiques publiques et les acteurs peuvent intervenir.
- Définir les pistes stratégiques et les orientations prospectives pour le porteur du DTA.
- Proposer un plan d'action concerté.

C. Déroulement / méthodologie

1. **Mener un groupe de travail (composition à définir en comité de pilotage) de formalisation des orientations stratégiques sur la base du diagnostic.**
2. **Élaborer des scénarios de mise en œuvre de la stratégie.**
3. **Faire valider par le porteur du DTA un scénario.**
4. **Définir les principes du plan d'actions (déclinaison de la stratégie sur le scénario retenu).**

D. Illustration



Ce guide s'inscrit dans une commande du Ministère en charge des Sports.

Il a été conçu grâce à l'implication de plusieurs services déconcentrés du ministère à partir de travaux expérimentaux initiés par Pierre-Yves BOIFFIN, directeur adjoint de la Direction Départementale de la Cohésion Sociale de Meurthe et Moselle, au titre de son implication pour le compte de la DRJSCS du Nord Pas de Calais (2000-2010) dans le cadre du dispositif DTA régional complétés par d'éléments d'Ile de France.

Il a été élaboré à partir de contributions de deux cabinets conseils ayant réalisé des DTA en région :

- E2i (Nathalie BARDAILLE)
- Mouvens (Willy ENJOLRAS)

Il a reçu le soutien du CROS Nord-Pas de Calais

Il a été relu et amendé par un groupe de travail national expérimentateur composé de :

- Jean-Marc ALLAMAN (DRJSCS Limousin) et Valérie NONNY
- Thierry BEDOS et Emmanuel FELIX-FAURE (Pôle ressource national Sports de nature)
- Christophe BERNARD (DRJSCS IDF)
- Philippe BISSONNET et Michel AUSTERLITZ (Pôle ressource national sport et Handicap)
- Sophie BORDAS (Ministère des sports - Chargée d'évaluation DSB1)
- Hervé BRUANDET (DRJSCS Bretagne)
- Pierre-Yves CHASSARD (DRJSCS Rhône-Alpes)
- Céline DIDIER (DRJSCS Centre)
- Patrice FOUREL (DRJSCS Basse-Normandie)
- Alain GREWIS (DRJSCS Alsace)
- Muriel HIRT, Deborah SICSIC, Laureen GIROUX (CNDS)
- Pierre LAGARDE (DRJSCS Lorraine)
- Annie LAMBERT-MILLION (Ministère des sports - chef de bureau DSC2)
- Loïc LECANU et Renaud DE LEVEZOU DE VEZINS (Pôle ressource national SEMC)
- Sylvie MOUYON-PORTE (Ministère des sports - chef de bureau DSB1)
- Valérie OLIVIER (DRJSCS Nord-Pas-de-Calais)
- Thierry PERNIN (Ministère des sports - chargé de mission DSB1)
- Sabine QUIMBERT (Ministère des sports - DS.B3)
- Frédéric STEINBERG (Ministère des sports - Adjoint au chef de bureau DSC3)

ANNEXES
