



# Le sport, acteur incontournable de l'aménagement du territoire

Enjeux  
Expérimentation  
Outils  
Perspectives

# Introduction / Plan du document

Les politiques d'aménagement du territoire sont en profonde mutation.

Cette mutation concerne à la fois la conception de l'aménagement du territoire et la façon dont les politiques doivent agir pour gagner en cohérence et en efficacité.

Le Mouvement Sportif est fortement concerné par ces évolutions :

- § **De nouvelles compétences** doivent être acquises pour permettre au Sport de devenir un élément véritablement structurant du développement des territoires.
- § **De nouveaux partenariats** doivent se constituer, au sein des différentes composantes du Sport comme entre ce dernier et les autres acteurs du développement des territoires.
- § **Une nouvelle organisation** doit être adoptée de manière à intégrer les mutations liées à l'émergence de nouveaux territoires d'action, sous l'effet conjoint du développement de l'intercommunalité et d'autres " territoires de projet".

C'est en fait une nouvelle conception du développement de l'offre sportive qui est à promouvoir, une conception plus rationnelle, mieux planifiée, plus transversale.

Pour aider le mouvement sportif à relever ces nouveaux défis, le CNOSF a confié au cabinet AMNYOS une étude - action dont l'objectif a été de mieux repérer les évolutions en cours et proposer au mouvement sportif les outils qui lui sont nécessaires pour développer son rôle de force d'impulsion et de proposition.

L'étude a permis de formaliser un guide d'action qui se décompose en trois parties :

1. La première partie décrit le nouveau paysage territorial et la façon dont il modifie les cadres d'action traditionnels.
2. La seconde partie identifie les nouveaux enjeux pour le mouvement sportif.
3. La troisième partie formalise les principaux outils nécessaires qui permettront de répondre au plus près aux nouveaux enjeux identifiés.

Deux annexes complètent le guide : une monographies d'expérimentations à capitaliser et à développer, un lexique commenté des sigles et structures à connaître.

## Aménagement du territoire et recomposition territoriale, Quelle place pour le sport ?

<u>A. L'IMPLICITE RÉPARTITION DES COMPÉTENCES À DÉFAUT D'UNE CLARIFICATION LÉGALE</u>	6
A.1 Le sport "grand oublié" des lois de décentralisation : l'imbraglio de la répartition des compétences sportives.	6
A.2 Une tendance récente : une certaine rationalisation - plus implicite qu'explicite – de la répartition des rôles territoriaux.	7
<u>B. LE SCHÉMA DE SERVICES COLLECTIFS DU SPORT(SSCS) : UNE CONTRIBUTION À LA CLARIFICATION DE L'ORGANISATION TERRITORIALE SPORTIVE.</u>	10
B.1 Le SSCS reconnaît le sport comme élément structurant de l'aménagement et du développement durable du territoire.	10
B.2 L'organisation sportive territoriale proposée par le SSCS.	10
<u>C. LES TERRITOIRES EN MOUVEMENT.</u>	12
C.1 Le développement de l'intercommunalité.	12
C.2 Le développement d'autres territoires de projet.	15
<u>D. LA RECOMPOSITION TERRITORIALE, UNE RÉALITÉ QUI CONCERNE LE SPORT.</u>	18

## Nouveaux territoires, Nouveaux enjeux pour le mouvement sportif.

<u>A. LES ENJEUX DE L'INTERCOMMUNALITÉ : LE NÉCESSAIRE REPOSITIONNEMENT DU MOUVEMENT SPORTIF.</u>	21
A.1 Comprendre la "mécanique intercommunale".	21
A.1.1 LA COMPÉTENCE SPORT DANS LA NOUVELLE RÉPARTITION DES COMPÉTENCES.	21
A.1.2 COMMENT SE DÉTERMINE LA PRISE DE COMPÉTENCE SPORT ?	22
A.2 Le sport dans l'intercommunalité en faits et en chiffres.	24
A.3 Pour une politique sportive intercommunale efficiente : comment le mouvement sportif peut-il devenir un acteur à part entière de l'intercommunalité ?	26

A.3.1	FAVORISER UNE CONCERTATION ÉLARGIE ENTRE LES ACTEURS CONCERNÉS.	27
A.3.2	ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC TERRITORIAL.	27
A.3.3	JOUER UN RÔLE EXPERT ET VENIR EN APPUI AUX ÉLUS DANS LA DÉFINITION DE L'INTÉRÊT COMMUNAUTAIRE.	28

## B. LES ENJEUX DES TERRITOIRES DE PROJET : PARTICIPATION/ PROJET/ CONTRACTUALISATION. 31

B.1	S'engager dans une démarche participative.	31
B.2	S'inscrire dans une démarche de projet.	32
B.3	La contractualisation.	32

Partie  
*f*

### **Du diagnostic à la définition des objectifs.**

## A. SE REPÉRER DANS LA RECOMPOSITION TERRITORIALE, ÉTABLIR SON POSITIONNEMENT. OUTILS D'AUTODIAGNOSTICS. 37

## B. S'ORGANISER EN INTERNE POUR ÊTRE EN PHASE AVEC LA RECOMPOSITION TERRITORIALE. 44

## C. POUR UNE DÉMARCHE DE PROJET : DES VALEURS, UNE MÉTHODE. 46

C.1	Les éléments à prendre en compte pour établir un Projet Sportif de Territoire.	46
C.1.1	LES PRINCIPES D'ACTION.	46
C.1.2	QUI DOIT ÊTRE LE PORTEUR DU PROJET SPORTIF DE TERRITOIRE ?	49
C.1.3	LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL COMME PRÉALABLE INCONTOURNABLE.	49
C.2	Le corps du projet lui-même.	51
C.2.1	ÉLABORER SON PROJET.	51
C.2.2	FORMALISER SON PROJET.	53
C.2.3	METTRE EN ŒUVRE LE PROJET : LE CONDUIRE, L'ÉVALUER ET LE RÉORIENTER.	54

**Conclusion : les perspectives ouvertes par la relance de la décentralisation.**

### **Table des points de repères**

Partie

•

## **Aménagement du territoire et recomposition territoriale, Quelle place pour le sport ?**

Rappel du sommaire de la partie 1.

**A.**

L'implicite répartition des compétences  
à défaut d'une clarification légale.

ò

**B.**

Le schéma de services collectifs du sport, une contribution  
à la clarification de l'organisation territoriale sportive.

ò

**C.**

Les territoires en mouvement.

ò

**D.**

La recomposition territoriale,  
Une réalité qui concerne le sport.

## A. L'implicite répartition des compétences à défaut d'une clarification légale

### A.1 Le sport "grand oublié" des lois de décentralisation : l'imbroglio de la répartition des compétences sportives.

Composé de deux parties, législative et réglementaire, le CGCL présente l'ensemble des dispositions applicables aux collectivités locales (libre administration - organisation des échelons communaux, départementaux et régionaux - coopération intercommunale).

L'organisation des services publics locaux, le fonctionnement de l'administration et des finances locales, constituent l'objet central du code.

Les premières lois de décentralisation de 1982 définissent une nouvelle répartition des compétences entre l'État et les collectivités territoriales mais le sport n'apparaît dans aucune des compétences transférées aux collectivités. Les lois suivantes conforteront cette situation. En conséquence, le Code Général des Collectivités Locales (CGCL) laisse les communes, départements ou régions libres d'agir ou non en faveur du sport. Le sport est le "grand oublié" de la décentralisation (mais il n'est pas le seul : les secteurs des loisirs ou de la culture, par exemple, sont dans une situation analogue).

#### Clause générale de compétence

Chaque collectivité est compétente pour les affaires relevant de son territoire.

#### Principe de libre administration

Ce principe confère aux collectivités la personnalité juridique et l'autonomie administrative.

Sous couvert de la clause générale de compétence, chacun des niveaux territoriaux a donc impulsé des politiques sportives plus ou moins affirmées et plus ou moins structurantes : réalisation et mise à disposition d'équipements sportifs, financement du fonctionnement d'associations, prêt de matériel et mise à disposition de personnel, promotion de la vie associative par l'organisation de manifestations sportives etc.

Mais ces interventions n'ont été que rarement précédées d'une réflexion en amont et ont peu souvent donné lieu à une coordination entre les différents niveaux territoriaux. Le principe de la libre administration des collectivités - qui consacre leur indépendance les unes par rapport aux autres - a favorisé l'émergence de politiques plutôt cloisonnées voire, parfois, concurrentes.

Cette situation a eu pour conséquence une difficulté structurelle à identifier les domaines d'intervention spécifiques de chaque collectivité territoriale et une absence de cohérence et de lisibilité de l'action publique.

L'intervention des différentes collectivités forme ainsi des ensembles à "géométrie variable" selon les régions et départements.

## A.2 Une tendance récente : une certaine rationalisation - plus implicite qu'explicite – de la répartition des rôles territoriaux.

---

L'enquête, conduite dans le cadre de la présente étude, a cependant fait apparaître des tendances, relativement récentes, qui permettent de repérer des "aires de compétences" plus ou moins formalisées et affirmées selon les régions.

- § **L'échelon régional** tend à s'affirmer comme le niveau stratégique d'élaboration d'une politique sportive. L'instauration des schémas de services collectifs du sport a certainement joué un rôle majeur en ce domaine. Les Régions prennent progressivement conscience de la nécessité de définir un cadre régional cohérent d'impulsion d'une politique de développement du Sport conçu comme l'un des éléments structurants du développement des territoires. Les Régions disposent, en effet, d'une compétence majeure (qui est appelée à se renforcer) en matière d'aménagement du territoire. Leur niveau d'implication dans le développement du Sport dépend en partie - et dépendra – de la capacité de ce dernier à affirmer son rôle moteur dans le développement des territoires.
  
- § **L'échelon départemental** s'oriente vers un rôle d'appui et d'animation en direction des territoires infra - départementaux. Le nombre de ces territoires s'accroît fortement, sous l'effet du développement sans précédent de l'intercommunalité ainsi qu'à travers la constitution de territoires de projet qui ont pour fonction de territorialiser une partie des politiques d'aménagement du territoire. Cette mission de soutien - opérationnel et fonctionnel - en direction des territoires devient de plus en plus incontournable pour le département.
  
- § **Les niveaux communal et intercommunal** s'affirment en tant qu'instances de régulation et d'animation de l'offre sportive de proximité. Cela impose de renforcer la capacité des acteurs à travailler dans une logique de concertation à l'échelle du territoire : au sein d'une même discipline sportive\* comme entre plusieurs disciplines (raisonnement transversal à une famille d'activités).

Cette distribution des rôles n'est cependant pas formalisée et varie considérablement d'une région à l'autre, ainsi qu'au sein des différents départements d'une même région. Ainsi, le niveau départemental, par exemple, n'adopte pas systématiquement cette fonction d'appui aux nouveaux territoires. De même, les Régions ont des niveaux très divers de prise de conscience de la nécessité de déterminer un cadre régional de concertation et d'impulsion d'une politique sportive.

On observe encore une trop grande atomisation des politiques sportives dont la juxtaposition ne forme pas une politique globale et cohérente mais une multitude de "morceaux de politiques" (certains ont pu parler de "balkanisation de la politique sportive").

---

\* Par exemple, une réflexion partagée entre les diverses associations de football d'un même territoire pour développer des synergies notamment dans le domaine de l'accès aux équipements.

Une clarification de la répartition des rôles respectifs en matière sportive est souhaitable. La mise en œuvre d'une politique rationalisée exige une **double clarification** : entre les différents niveaux d'intervention des collectivités territoriales d'une part et entre l'État et ces collectivités d'autre part.

Le mouvement sportif peut contribuer à la définition d'une **nouvelle architecture sportive territoriale**. À ce titre, il doit pouvoir jouer un rôle d'animateur de projets et de force de proposition en matière d'organisation et de coordination.



## LA PLACE DU SPORT DANS LE DISPOSITIF DE RÉPARTITION DES ROLES

### LA DÉCENTRALISATION



Le sport, un domaine oublié par la décentralisation.  
Une superposition des interventions des acteurs sportifs.  
La nouvelle organisation ministérielle (séparation jeunesse et sport)  
favorisera - t - elle l'émergence d'une véritable compétence "sport" ?



#### LA RÉGION

- Compétence forte en matière d'aménagement du territoire.
- Élaboration de programmes régionaux de développement.
- ⊖ Le niveau régional tend parfois à s'affirmer comme l'espace d'élaboration de la politique sportive régionale.

#### LE DÉPARTEMENT

- Animation et appui aux territoires infra - départementaux.
- Participation à la définition d'une politique régionale.

#### L' ÉCHELON LOCAL

- Organisation et appui à la structuration de l'offre sportive du territoire.

Cependant ces modalités de répartition des rôles varient  
considérablement selon les régions et départements.

La répartition des interventions entre les différents échelons  
territoriaux n'est toujours pas formellement clarifiée.

## B. Le Schéma de Services Collectifs du Sport(SSCS) : une contribution à la clarification de l'organisation territoriale sportive.

### B.1 Le SSCS reconnaît le sport comme élément structurant de l'aménagement et du développement durable du territoire.

#### Les Schémas de services collectifs

Ils permettent d'articuler les grandes politiques sectorielles pour mettre en œuvre des stratégies globales et durables. Conduits dans le cadre d'une large concertation, ces schémas ont été élaborés dans une logique prospective.

Ils permettent d'affirmer les objectifs de l'Etat et de les inscrire dans la durée.

A l'ancienne logique de planification, prioritairement centrée sur l'offre, le SSC substitue une démarche plus attentive aux besoins.

La loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable des Territoires<sup>1</sup> a institué un nouveau dispositif de planification territoriale avec les Schémas de services collectifs (SSC). Un SSC est l'expression de la politique de l'Etat dans chacun des secteurs reconnus comme contribuant à la structuration des territoires.

L'instauration d'un schéma de services collectifs dédié au sport, au côté des huit autres SSC (enseignement supérieur, culture, santé, information et communication, transports de marchandises, transports de personnes, énergie, espaces naturels et ruraux) constitue un signe manifeste de reconnaissance de la participation du sport à l'aménagement du territoire.

Le sport est ainsi reconnu comme secteur transversal (touchant à l'éducation, aux loisirs, au tourisme, au développement économique et à l'emploi, à la santé publique, aux espaces naturels...) et surtout autonome (méritant d'être administré, géré et développé pour lui-même et non uniquement en référence à l'intérêt qu'il présente pour les autres secteurs de la vie collective).

### B.2 L'organisation sportive territoriale proposée par le SSCS.

#### Le SSCS

La version finale du SSCS, approuvée en conseil d'Etat en juillet 2001, est consultable sur : [www.datar.gouv.fr](http://www.datar.gouv.fr)

Si un Schéma de Services Collectifs du sport a été instauré, c'est aussi parce que ce secteur nécessite une meilleure articulation et hiérarchisation des différentes interventions publiques. Au plan de l'organisation des loisirs, du développement économique ou de la cohésion sociale, le sport représente effectivement un secteur où les différentes politiques publiques accusent un fort déficit d'articulation et de cohérence. Le SSCS a donc également pour objet de fédérer les dynamismes et la coopération dans les territoires.

Par ailleurs, et c'est là un fait nouveau, le SSCS préconise également des modalités renouvelées de planification : l'organisation des services devient un élément essentiel de structuration et de planification, au même titre que les équipements ou les infrastructures.

Le mouvement sportif, avec ses 1.25 millions de bénévoles, organisant quotidiennement les modalités de la pratique sportive locale au travers de 175.000 associations sportives réparties dans les 36.000 communes, est donc directement concerné en tant que premier prestataire de services sportifs.

<sup>1</sup> LOADDT, dite Loi VOYNET.

## Point repère 1 : Le Schéma de services collectifs du sport.

### Les objectifs du SSCS (Art. 24 de la LOADDT).

Parmi les objectifs assignés au SSCS on retiendra notamment :

- Développer l'accès aux services, aux équipements et aux espaces permettant l'exercice d'activités sportives sur l'ensemble du territoire et favoriser l'intégration sociale des citoyens.
- Identifier les territoires d'intervention prioritaires et évaluer les moyens nécessaires pour répondre aux besoins.
- Favoriser la coordination des différents services publics impliqués dans les politiques sportives.
- Contribuer au renforcement et à la coordination des actions menées par l'Etat et les collectivités locales dans la région.

### Les quatre parties du SSCS.

- I. Constats et enjeux.
- II. Les objectifs du SSCS.
- III. Les choix stratégiques de l'État.
- IV. Suivi et évaluation du SSCS.

Le SSCS est l'expression d'une volonté politique forte en matière d'organisation du sport. Les mesures proposées portent, pour l'essentiel, sur des questions d'organisation territoriale et de mise en place de procédures de coordination :

- § Les différentes formes de **groupements intercommunaux** sont reconnues comme les territoires de base afin de procéder à la mutualisation des ressources et à la coordination des politiques sportives locales. Il est également préconisé d'investir et de tirer partie des espaces de solidarité et de projet que constituent les Pays.
- § **Le département** est conforté dans sa position d'échelon de droit commun des interventions de l'État.
- § **La région** enfin, y est affirmée comme échelon privilégié de la coordination des politiques sportives menées par les différents acteurs. Il est préconisé la création, dans chaque région, d'une "commission régionale d'aménagement et d'animation des territoires et des espaces". Celle-ci serait chargée de réaliser un diagnostic territorial de la pratique sportive, d'identifier les zones et territoires d'intervention prioritaires et de cerner les axes possibles de coopération interrégionale. Cette réflexion sportive régionalisée devra associer et organiser la concertation entre l'ensemble des partenaires du sport.

La vision de l'organisation territoriale du sport est donc notablement renouvelée : mise en cohérence des politiques dans l'espace régional, clarification de la répartition des compétences entre collectivités, renforcement de l'organisation locale au travers de l'intercommunalité...

Le SSCS peut constituer un outil de pilotage des politiques sportives, un **instrument général de cadrage qui viendra orienter et coordonner les politiques sportives.**

## C. Les territoires en mouvement.

Deux éléments essentiels caractérisent la recomposition territoriale en cours :

1. **Le renforcement de l'intercommunalité** à travers notamment la loi pour le renforcement et la simplification intercommunale<sup>1</sup>, mais également dans le cadre de la poursuite du processus de structuration des communautés de communes.
2. **Le développement d'autres territoires de projet** qui consacrent une nouvelle façon pour l'État et la Région de concrétiser leurs politiques notamment dans les domaines de l'aménagement du territoire. La LOADDT<sup>2</sup> définit en effet de nouveaux territoires d'action qui ont pour objectif **de territorialiser une partie des politiques régionales d'aménagement des territoires.**

Ces deux types de territoires sont à distinguer : ils ne sont pas de même nature et ne visent pas les mêmes objectifs.

### C.1 Le développement de l'intercommunalité.

La France représente à elle seule près de 40% de l'ensemble des collectivités locales européennes (plus de 36.600 collectivités territoriales sur 98.000 en Europe). Pour réduire cet émiettement, l'État favorise le regroupement de communes. La "solution intercommunale" n'est pas une réponse récente puisque les syndicats de communes existent depuis plus d'un siècle (SIVOM, SIVU, SAN...). Mais, la "révolution de velours" qui se dessine aujourd'hui se distingue par son essor, son impact à la fois rural et urbain et sa plus grande intégration dans la vie des territoires (exercice de compétences propres en lieu et place des communes). La loi du 12 juillet 1999 participe de ce mouvement et les chiffres démontrent l'ampleur du développement de l'intercommunalité.

La direction générale des collectivités locales dispose d'une importante base de données juridiques sur chaque type d'EPCI.

[www.dgcl.interieur.gouv.fr](http://www.dgcl.interieur.gouv.fr)

L'intercommunalité propose aux communes de nouvelles formes de coopération. En ce sens, elle agit directement sur la carte territoriale française : les groupements de communes se structurent en EPCI<sup>3</sup>, lesquels exercent des compétences en lieu et place des communes et disposent de ressources fiscales propres. Ces EPCI ont vocation à **devenir de nouvelles collectivités à part entière.**

Le rapport Mauroy (refonder l'action publique locale) traite de l'organisation territoriale et des perspectives relatives à la coopération intercommunale.

Voir sur :

[www.ladocfrancaise.gouv.fr](http://www.ladocfrancaise.gouv.fr)

En effet, une réflexion est en cours pour que l'échelon intercommunal soit, à plus ou moins long terme<sup>4</sup>, consacré par le suffrage universel direct.

Ainsi, d'ici une quinzaine d'années, la France, composée à l'origine de plus de 36.600 communes, pourrait être organisée autour de 3.600 EPCI.

<sup>1</sup> Du 12 juillet 1999, dite Loi Chevènement.

<sup>2</sup> Du 25 juin 1999, dite loi Voynet.

<sup>3</sup> Etablissement Public de Coopération Intercommunale ( cf. Lexique commenté).

<sup>4</sup> Peut être pour les prochaines élections municipales de 2007. Le rapport Mauroy – qui a fait l'objet d'un large consensus – a préconisé cette orientation.

## Point repère 2 : Les trois objectifs clefs de la loi "Chevènement".

- § Développer la **solidarité financière** par la mise en commun des produits de la taxe professionnelle (éviter la concurrence fiscale entre communes).
- § Renforcer **l'intégration des compétences** dans les EPCI (exercice obligatoire de certaines compétences). La TPU (Taxe Professionnelle Unique) et la DGF (Dotation Globale de Fonctionnement) sont les principales ressources pour assurer l'exercice des compétences transférées.
- § Simplifier le paysage intercommunal autour de **trois formes** uniques de coopération intercommunale : communautés urbaines, d'agglomérations ou de communes.

La loi de renforcement et de simplification de la coopération intercommunale a réellement "dopé" le processus intercommunal : le nombre d'EPCI à Taxe Professionnelle Unique a triplé entre juillet 1999 (107 structures) et janvier 2000 (298 structures) de même que la population concernée (de 4 à 12,3 millions d'habitants).

Au 1<sup>er</sup> janvier 2002, la France comptait **2175 EPCI à fiscalité propre**, fédérant 75% des communes soit 26.836 communes.

**Actuellement, 75% des habitants vivent dans une structure intercommunale de ce type** (soit plus de 45 millions d'habitants).

A cet accroissement quantitatif des structures s'ajoute un **accroissement du nombre de communes adhérant à un EPCI existant**. On assiste ainsi à une extension des périmètres des EPCI.

La loi Chevènement organise l'intercommunalité à fiscalité propre autour de trois formes :

- § **Les Communautés de communes (C.C.)**.  
Elles représentent 93% des EPCI (soit plus de 2000 C.C., près de 23 millions d'habitants). Elles se situent généralement en milieu rural. La communauté de communes a été créée par la loi ATR du 6 février 1992 et rénovée par la loi Chevènement. Les compétences exercées se répartissent en compétences "obligatoires", compétences "optionnelles" et compétences "facultatives". Parmi les compétences optionnelles on trouve "la construction, entretien et fonctionnement d'équipements culturels et sportifs". Selon l'ADCF, environ **40% des communautés de communes avaient retenu en décembre 1999 cette compétence optionnelle**.
- § **Les Communautés d'Agglomération (C.A.)**.  
Elles représentent un peu plus 5% des EPCI, soit environ 120 C.A. Cette nouvelle forme de coopération intercommunale concerne les aires urbaines de plus de 50 000 habitants avec une ou plusieurs communes centre de plus de 15 000 habitants. Près de 16 millions de personnes habitent dans une C.A. Parmi les compétences optionnelles, le conseil communautaire pourra retenir la "construction, aménagement, entretien, gestion d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire". Nous verrons dans la partie suivante toute l'importance de cette notion d'intérêt communautaire. **77% des CA ont retenu cette compétence**.
- § **Les Communautés Urbaines (C.U.)**.  
On en compte 14 (soit plus de six millions d'habitants), chacune forme un ensemble de plus de 500.000 habitants. Juridiquement, la communauté urbaine est régie par la loi du 31 décembre 1966, mais la loi Chevènement renforce considérablement leur

champ de compétences. La CU se caractérise ainsi essentiellement par **l'importance des compétences obligatoires déléguées** (une CU ne dispose pas de compétences optionnelles). Ces transferts de compétences entraînent un réel dessaisissement des communes membres sur des sujets essentiels. Dans les CU, la gestion des équipements sportifs fait partie des compétences obligatoires.

La loi Chevènement **simplifie donc l'architecture intercommunale** en limitant à trois le nombre de catégories juridiques de l'intercommunalité. Elle favorise une plus forte **intégration des compétences** à des niveaux territoriaux plus rationnels.

Ce renouvellement des cadres d'action territoriaux entraînera forcément un nouveau positionnement de l'échelon communal dans notre paysage institutionnel mais aussi une forte évolution du rôle du département et de la région.

## C.2 Le développement d'autres territoires de projet.

Pays et agglomérations se veulent des "territoires vécus", c'est à dire des territoires délimités selon les pratiques économiques et sociales des habitants (le périmètre doit logiquement respecter les itinérances de la population : trajet domicile - lieu de travail, lieux de consommation...).

### Le Conseil de développement

C'est l'une des innovations de la loi Voynet visant à favoriser la participation de la société civile à la décision publique. Il doit renforcer les partenariats entre élus, milieux socioprofessionnels et associatifs. Il est organisé et composé librement, il participe au projet de territoire.

### La charte de pays

Elle exprime un projet commun, décrit la stratégie du territoire en terme d'orientations à un horizon minimal de 10 ans.

### ATTENTION :

L'Agglomération est une notion sujette à confusion. En effet deux lois parues à deux mois d'intervalles, emploient différemment cette même notion. Il convient de distinguer l'agglomération au sens de la loi Voynet (projet de territoire et contrat) de la Communauté d'agglomération créée par la loi Chevènement (compétences et ressources fiscales propres).

Pour davantage de détails techniques sur les pays et agglomérations, voir sur :

[www.datar.gouv.fr](http://www.datar.gouv.fr)

("Vers une recomposition du territoire", supplément au N°172 dans les archives de la lettre de la datar)

§ **Le pays** rassemble des communes et/ou des groupements de communes. C'est un territoire qui a pour vocation de représenter une cohésion géographique, culturelle, économique ou sociale. Sa constitution suit différentes étapes :

- Les communes ou leurs groupements prennent l'initiative de former un pays.
- Un **périmètre d'étude** est arrêté par le préfet de région (après avis de la CDCI<sup>1</sup> et de la CRADT<sup>2</sup>).
- Les modalités de concertation et de coopération locale s'organisent au sein d'un **conseil de développement**.
- Une **charte de pays** est élaborée. Elle décrit le projet de développement du pays et associe dans sa rédaction le conseil de développement, le(s) département(s) et la région.
- La charte est validée par les communes et/ou les EPCI constitutifs du Pays.
- Le **périmètre définitif** est validé par la CRADT.
- Le Pays se constitue en syndicat mixte ou en GIP-DL afin d'acquérir la personnalité morale et pouvoir ainsi contractualiser.

§ **L'agglomération** est l'équivalent urbain du Pays. L'agglomération définit un territoire d'au moins 50.000 Hab. comportant une ou plusieurs communes centre de plus de 15.000 Hab. Comme le Pays, la création d'une agglomération donne lieu à un projet de territoire. Un conseil de développement doit être créé et consulté dans l'élaboration du projet.

La loi Voynet agit donc principalement sur la territorialisation des politiques de l'État en matière d'aménagement du territoire. Ainsi, pays et agglomérations sont appelés à **contractualiser sur la base de projets de développement**, dans le cadre du volet territorial des Contrats de Plan Etat région.

Les pays connaissent un important essor puisque près de **280 démarches de pays** sont initiées au niveau national, couvrant près des deux tiers du territoire. Les 216 pays reconnus au 30 avril 2002 représentent près de 18.000 communes totalisant plus de 15.5 millions d'habitants : un français sur 4 vit dans un pays déjà reconnu et la moitié des communes y sont intégrées.

<sup>1</sup> Commission Départementale de coopération intercommunale.

<sup>2</sup> Conférence Régionale d'Aménagement et de Développement des territoires.

Un état des lieux  
complet sur les pays et  
agglomérations est  
consultable sur :

[www.etd.asso.fr](http://www.etd.asso.fr)

Les agglomérations connaissent un moindre développement puisque l'on n'en dénombre qu'une quinzaine. Sans doute parce qu'elles sont plus récentes que les pays (qui avaient déjà une assise législative depuis 1995), parce qu'elles sont plus contraignantes dans leur fonctionnement (obligation de se constituer en EPCI au terme du contrat) mais surtout parce qu'elles sont plus difficiles à identifier en l'absence d'arrêté préfectoral de délimitation.

« « « « « «

### Point repère 3 : Intercommunalité et territoires de projet, les cinq dates clefs.

En 1992, dix ans après la décentralisation, la loi sur l'administration territoriale de la République (dite "loi Joxe") consacre une étape nouvelle en faveur de l'aménagement du territoire. Cette loi relance l'intercommunalité en proposant de nouvelles formes de coopération (les communautés de communes, par exemple). Elle organise les rapports des collectivités entre elles.

En 1995, la loi sur l'Aménagement et le développement du territoire (dite "loi Pasqua") donne une première assise législative à la notion de pays. Elle vise une nouvelle organisation du territoire local en cherchant à lier cohésion territoriale et sociale. La DATAR lance alors une démarche de préfiguration pour déterminer ce que pourrait être le pays.

En 1997, le CIADT initie le large mouvement de rénovation de la planification stratégique : la volonté de faire des pays et des agglomérations les unités de base des politiques d'aménagement et de développement du territoire y est affirmée.

En 1998, le rapport Chérèque introduit la notion de "volet territorial" dans les CPER. Il avance également la formule "un territoire, un projet, un contrat".

En 1999, deux lois essentielles pour l'aménagement du territoire :

- La Loi d'orientation pour l'aménagement durable du territoire ("[loi Voynet](#)") qui subordonne l'aménagement territorial à l'impératif du développement durable (introduit en France par la loi Barnier de 1995) et pose les fondements d'une organisation du territoire selon la logique du projet à l'échelle des pays et agglomérations.
- La Loi pour le renforcement et la simplification de la coopération intercommunale ("[loi Chevènement](#)") dote les agglomérations urbaines de structures et de moyens financiers en rapport avec leurs obligations.



Loi CHEVÈNEMENT de renforcement et de simplification de la coopération intercommunale, 12 juillet 1999.

**INTERCOMMUNALITE**  
C.C. - C.A. - C.U.

**CARACTÉRISTIQUES** : simplifier l'architecture intercommunale, renforcer l'intégration des compétences à des niveaux territoriaux plus rationnels, fonctionnement semblable à celui d'une commune.

**INDICATEURS** : 2175 EPCI à fiscalité propre regroupant 75% des français :  
2033 communautés de communes,  
120 communautés d'agglomération  
14 communautés urbaines  
Une majorité a retenu la compétence "sport"

**MOTS CLEFS** : mutualisation des ressources, TPU (prélève l'impôt), intérêt communautaire.

Schéma récapitulatif

Les deux formes de territoire.

**CARACTÉRISTIQUES** : territorialisation des politiques de développement et d'aménagement des territoires, participation de la société civile (socioprofessionnels et associatifs) à la décision publique.

**TERRITOIRES DE PROJET**  
Pays, Agglomérations.

**INDICATEURS** :  
Près de 280 démarches de pays (soit 15 millions d'habitants),  
Quinzaine d'agglomérations (développement moins affirmé qui devrait s'accélérer).

Loi VOYNET d'Orientation et de développement durable du territoire, 25 juin 1999.

**MOTS CLEFS** : territoires vécus, périmètre d'étude, Conseil de développement, Charte de développement, démarche de projet, contrat.

**Attention** : pays et agglomérations ne sont pas des structures intercommunales au sens propre.

## D. La recomposition territoriale, une réalité qui concerne le sport.

La recomposition territoriale n'est pas une notion théorique : les récentes dispositions législatives confortent une réalité qui tend à s'affirmer de plus en plus.

Point repère : [Récapitulatif de l'importance du processus de recomposition territoriale](#)

- Les communautés de communes ont 10 ans. On en dénombre un peu plus de 2000 (50% d'augmentation depuis 1999) : l'intercommunalité rurale se développe fortement.
- Quant à l'intercommunalité urbaine, elle connaît une évolution tout aussi significative : la communauté d'agglomération, tout juste créée en 1999 avec la loi Chevènement, compte déjà 120 unités.
- Au total 27.000 communes se sont groupées en **2.175 EPCI**. Ces regroupements communaux exercent des compétences de manière pleinement intégrée, avec leur personnel propre. L'intercommunalité n'est plus une simple coopération technique ou économique. La logique ne consiste plus uniquement à se regrouper pour réaliser des économies d'échelle. Aujourd'hui, l'intercommunalité prend tout son sens communautaire : il s'agit de **s'allier pour atteindre des objectifs partagés à l'aide de programmes d'action conduits conjointement**. Cette solidarité intercommunale s'exprime par l'établissement d'une fiscalité commune aux différentes municipalités membres.
- Ce mouvement intercommunal sera certainement prolongé avec la reconnaissance, à moyen terme, de l'échelon intercommunal comme **collectivité territoriale à part entière**, avec une élection au suffrage universel direct de ses élus. Certains prévoient alors d'ici 10 ans une nouvelle carte territoriale française organisée non plus autour de 36.000 communes mais autour de 3.600 EPCI.
- Avec près de **280 démarches de pays** engagées et une quinzaine d'agglomérations, les territoires de projets de la loi Voynet se développent également fortement. : 50% des communes se sont organisées en pays. Un pays représente ainsi en moyenne 83 communes et 72.600 habitants. Certaines régions, comme la Bretagne, la Franche-Comté ou le Centre sont, à plus de 90%, organisées en pays. La participation de la société civile au sein de conseils de développement est sollicitée. L'objectif consiste à formaliser des projets de territoires. Ces projets s'expriment au travers de chartes de développement qui serviront de base à la **contractualisation du territoire** avec l'Etat et la région. Des contrats de pays et d'agglomération sont déjà signés. La territorialisation des politiques d'aménagement et de développement du territoire est en cours. Ces nouvelles modalités d'interventions, plus "décentralisées", viennent modifier durablement l'organisation de l'action publique.

---

Ces évolutions territoriales ne sont pas sans conséquences sur l'organisation du Sport.

L'instauration d'un Schéma de Services Collectifs du Sport permet désormais d'établir un lien direct entre sport et logique territoriale.

Par ailleurs, le sport est l'une des compétences fréquemment retenue par les élus au plan intercommunal (cf. infra).

Le sport est donc pleinement reconnu comme élément participant à la structuration des territoires. Mais cette reconnaissance interroge la capacité des acteurs sportifs (collectivités locales, Mouvement Sportif, secteur privé...) à s'organiser pour répondre à ces nouveaux enjeux.

Il reste donc à organiser les conditions de la participation du sport à l'aménagement et au développement durable des territoires.

---

Partie

## Nouveaux territoires, Nouveaux enjeux pour le mouvement sportif.

La recomposition territoriale est en passe de modifier durablement les enjeux, le fonctionnement et l'organisation du sport en France.

L'objet de cette deuxième partie est alors de répondre à la question suivante :

Quels enjeux et quel nouveau positionnement pour le sport  
face à la recomposition territoriale ?

Rappel du sommaire de la partie 2.

A.

Les enjeux de l'intercommunalité :  
Le nécessaire repositionnement du mouvement sportif.

ò

B.

Les enjeux des territoires de projet :  
Participation/ Projet/ Contractualisation.

## A. Les enjeux de l'intercommunalité : le nécessaire repositionnement du mouvement sportif.

Le développement de l'intercommunalité interroge le mouvement sportif à différents niveaux.

Les questions essentielles qui se posent sont les suivantes :

La compétence sport est-elle fréquemment retenue par le niveau intercommunal ?

Et, quand elle l'est, quelle réalité pratique recouvre l'exercice de cette compétence ?

Quel est l'intérêt de s'organiser au niveau communautaire ?

Comment les acteurs du mouvement sportif peuvent-ils devenir des acteurs à part entière de l'intercommunalité sportive et favoriser des prises de décision fondées sur des analyses plus rationnelles et plus participatives ?

Comment devenir une force de proposition et d'action au service du développement du sport dans son ensemble ?

Comment inscrire le Sport comme un des éléments structurants de l'attractivité des territoires ?

### A.1 Comprendre la "mécanique intercommunale".

#### A.1.1 La compétence sport dans la nouvelle répartition des compétences.

On distingue trois types de compétences :

- § **Obligatoires** : celles que la communauté exerce de plein droit, en lieu et place des communes.
- § **Optionnelles** : celles que la communauté est libre de retenir parmi un ensemble de compétences.
- § **Facultatives** : celles non prévues par la loi mais que la commune peut déléguer à l'EPCI d'un commun accord.

Dans les Communautés de communes, la compétence susceptible d'être exercée au niveau communautaire est intitulée comme suit : "Construction, entretien et fonctionnement d'équipements culturels et sportifs et d'équipements de l'enseignement préélémentaire et élémentaire d'intérêt communautaire".

Dans les Communautés d'agglomération, l'intitulé est le suivant : "Construction, aménagement, entretien, gestion d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire".

Dans les deux cas, le choix de retenir ou non cette compétence est optionnel.

Pour les Communautés urbaines, la compétence "Développement et aménagement économique, social et culturel de l'espace communautaire" (intégrant la construction,

l'aménagement et la gestion d'équipements, notamment sportifs) est **obligatoire** (une CU ne dispose pas de compétences optionnelles).

Par la suite, on nommera "**compétence sport**" ces trois types de compétence.

Le sport est donc essentiellement une compétence **optionnelle** qui, de surcroît, est bornée par le législateur aux seuls **équipements**.

Ce **contexte réducteur** ne facilite guère l'émergence de véritables politiques sportives intercommunales. Il faut recourir aux **compétences facultatives** pour donner à l'intercommunalité sportive une teneur plus conséquente : l' EPCI, en accord avec les communes membres, décide alors d'intervenir au-delà des seuls équipements.

Mais comment déterminer ce qui relève du niveau communautaire et ce qui doit rester à l'échelon communal?

Cette question est essentielle et trop souvent on y répond de façon empirique.

#### A.1.2 Comment se détermine la prise de compétence sport ?

- Le transfert de la compétence.

Le sport est une compétence optionnelle\* : la compétence ne peut être transférée à l'EPCI que si celle-ci est **reconnue d'intérêt communautaire**.

La loi ne fixe aucun critère objectif pour définir cette notion complexe mais déterminante. La décision appartient à l'organe dirigeant de l'EPCI (c'est-à-dire aux élus communautaires). La consultation des communes membres n'est pas requise.

Point repère 4 : Les Trois principes clefs dans les transferts de compétences.

- § **Le principe de spécialité** : un EPCI ne peut agir que dans les domaines de compétences qui lui ont été transférés par les communes. Il ne peut intervenir dans aucun autre domaine que ces derniers. La contrepartie de ce principe de spécialité des EPCI s'exprime dans le principe d'exclusivité.
- § **Le principe d'exclusivité** : une commune qui transfère une de ses compétences à un EPCI se dessaisit alors, immédiatement et totalement, de cette même compétence. Le conseil municipal ne peut plus délibérer sur celle-ci.
- § **Le principe de subsidiarité** : toute décision doit être prise au niveau territorial le plus efficace. Ce principe est valable du niveau local au niveau européen. Ainsi, par exemple, un Conseil Régional, en dehors de ses compétences propres, ne pourra intervenir au niveau régional que si son action est plus efficace et adaptée qu'une action du niveau départemental ou communal.

, La définition des modalités d'exercice de la compétence transférée.

La loi impose une séparation nette, tranchée, entre compétences communales et compétences intercommunales à partir de la notion d'intérêt communautaire. Cette distinction est cependant difficile à opérer dans les faits.

---

\* Sauf dans le cas des communautés urbaines (cf. supra).

C'est pourquoi, pour chaque compétence reconnue d'intérêt communautaire et transférée à l'EPCI, il faudra définir les **modalités d'exercice de chacune de ces compétences** : une compétence peut donc n'être transférée que partiellement.

La définition de l'intérêt communautaire vient **préciser qualitativement la ligne de partage entre la compétence communale et la compétence communautaire**.

L'enjeu consiste à définir avec précision qui fait quoi de façon à :

- § Distinguer clairement les compétences conservées par les communes de celles exercées par l'EPCI.
- § Eviter tout chevauchement et toute concurrence entre interventions communales et intercommunales.

L'intérêt communautaire devrait être défini, au sein de chaque communauté, selon des **critères locaux**. Cependant, **dans les faits, l'intérêt communautaire est très souvent défini sans critères et sans concertation préalable**. La conséquence : une intercommunalité sportive **à minima**, concentrée essentiellement sur **les équipements**.

Ainsi, 75% des CA ont transféré une **liste d'équipements** (essentiellement des piscines et patinoires) liste définie sans critères spécifiques.

Pour chaque activité ou équipement, les critères à utiliser pourraient être :

- financiers (coûts d'investissement ou de fonctionnement),
- géographiques (liés aux axes routiers, au développement d'un site précis, au rayonnement dans le territoire),
- physiques (superficie, nombre de lots...),
- quantitatifs (fréquentation d'un équipement, attractivité touristique et commerciale...),
- qualitatifs (équipement répondant à certaines normes, caractère unique...)
- ou même spécifiques (définition d'une politique précise : préservation des emplois, développement d'un secteur d'activité ou d'un domaine particulier comme le sport de haut niveau...).
- Il serait également envisageable de fixer à la fois une liste pour les équipements et actions existants ou en cours de réalisation et des critères pour les actions futures.

## A.2 Le sport dans l'intercommunalité en faits et en chiffres.

Le Sport est une compétence intercommunale très diversement transférée.

Cela est confirmé par les principaux résultats de l'enquête de 2002, conduite par l'ADCF :

L'ensemble des résultats de l'étude menée par l'ADCF a été exposé lors du colloque "Le sport, acteur incontournable de l'intercommunalité" organisé par le CNOSF le 20 juin 2002. Vous pourrez les consulter sur : [www.franceolympique.org](http://www.franceolympique.org) (Dossier aménagement du territoire sous la rubrique développement des activités)

- § L'intercommunalité sportive se développe : 64% des EPCI ont retenu la compétence sport, contre 44% en 1999. Ceci est encore plus vrai avec les communautés d'agglomération (77% d'entre elles ont retenu le sport). Il semblerait que le sport soit en voie de trouver sa place dans les groupements de communes.
- § Cependant on observe que certains EPCI retiennent certes la compétence sport mais n'interviennent pas réellement en faveur du sport (pas de politique sportive définie, pas de projet sportif...).
- § A contrario, des EPCI interviennent dans le domaine sportif sans mandat explicite (sans avoir retenu la compétence sport).
- § Parmi les EPCI ayant retenu la compétence sport, 59% agissent réellement dans le domaine du sport <sup>†</sup> contre 44% en 1999 <sup>‡</sup>. La part des EPCI agissant concrètement dans le sport est en augmentation. Cela se manifeste par le recrutement de personnels et la création de réels services des sports intercommunaux.

Le domaine de prédilection des EPCI se concentre essentiellement sur les équipements sportifs même si **l'animation sportive** (soutien aux clubs amateurs, manifestations, sport scolaire...) **tend à devenir un domaine d'intervention à part entière** pour la moitié d'entre eux.

Ces EPCI tendent à développer une **véritable coopération intercommunale autour de projets** (projets d'animation, d'aménagement, d'organisation...) et sont en rupture avec la vision restrictive centrée sur la seule gestion des équipements.

Le tableau qui suit résume cet état des lieux de l'intercommunalité sportive selon les deux enquêtes réalisées par l'ADCF, celle de 2002 précitée et celle de 1999. Un comparatif peut donc être établi.

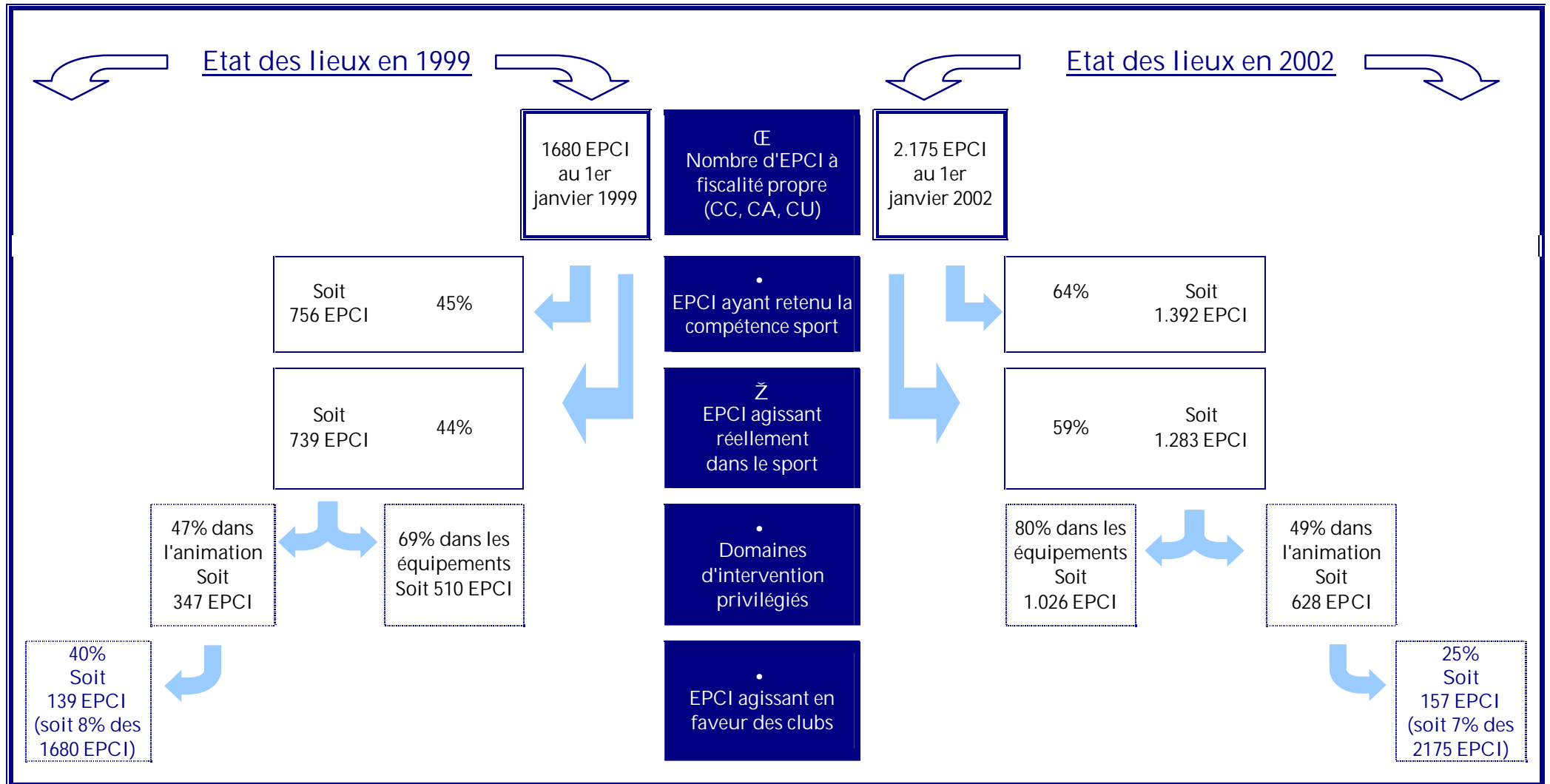
\* Assemblée des Communautés de France

† Dont 80% dans le domaine des équipements, 49% dans l'animation sportive.

‡ dont 69% sur les équipements, 47% dans l'animation sportive.



Point repère 5 : Etat des lieux comparatif des EPCI intervenant dans le sport.



Le tableau précédent fait apparaître une grande diversité des modalités d'exercice de la compétence sport au niveau intercommunal. L'intercommunalité sportive est pratiquée avec **divers niveau d'implication selon les EPCI**, de l'engagement simple à la conduite réelle d'une politique sportive :

- § La compétence sport peut être **réduite au minimum** prévu par la loi : les équipements "à vocation communautaire" (piscines et patinoires) sont alors retenus. La compétence fondamentale, en matière sportive, est maintenue au niveau communal, tandis que l'EPCI n'intervient qu'à titre subsidiaire (exemples de Saint-Nazaire ou Nancy).
- § À l'inverse certains EPCI optent pour une **intercommunalité sportive forte** (exemple d'Amiens). Ces EPCI recrutent alors du personnel ou transfèrent le personnel sportif communal en vue de créer un réel service des sports intercommunal.
- § A mi-chemin entre ces deux postures on trouve des EPCI qui **partagent l'exercice de la compétence sport** avec les communes membres (exemples de Niort ou de Montpellier). EPCI et communes définissent alors conjointement leurs interventions respectives : la communauté peut retenir le sport de haut niveau tandis que les communes agissent en faveur du sport de proximité, par exemple.

Ce développement de l'intercommunalité produit parfois des effets dans les modalités d'organisation des clubs. A Lyon, 18 des 24 clubs de la communauté urbaine ont décidé, en janvier 2001, de se rassembler pour se transformer en **un grand club d'agglomération**. Le Grand Lyon Handball (GLHB) compte ainsi près de 4200 licenciés ce qui permet au GLHB de jouer au plus haut niveau français.

Au niveau national, la Fédération Française de Football préconise la création de nouveaux **clubs à vocation intercommunale**. Après avoir encouragé les fusions de clubs, l'intercommunalité apparaît comme la solution pour développer le foot en milieu rural. Ainsi, dans le seul département de la Manche, on peut noter la création d'une quinzaine de clubs intercommunaux.

### A.3 Pour une politique sportive intercommunale efficiente : comment le mouvement sportif peut-il devenir un acteur à part entière de l'intercommunalité ?

---

L'intercommunalité sportive ne doit pas devenir un principe systématique d'application mécanique.

La prise de compétence sport au niveau intercommunal doit constituer une opportunité pour conduire une réflexion approfondie et partagée sur l'organisation territoriale du Sport. Quel est le bon niveau de répartition des compétences ?

La définition du niveau pertinent pour exercer une compétence ne s'improvise pas. Elle doit reposer sur des études préalables, des diagnostics, la formalisation de critères ainsi que sur la consultation des acteurs concernés.

Trois éléments apparaissent fondamentaux :

- § Favoriser une **concertation élargie** entre les acteurs concernés.
- § Établir un **diagnostic territorial**.
- § Se doter des expertises nécessaires pour **éclairer la prise de décision des élus** dans la définition de l'intérêt communautaire.

#### A.3.1 Favoriser une concertation élargie entre les acteurs concernés.

☒ La concertation doit tout d'abord être instaurée en interne, **au sein du mouvement sportif**. Les acteurs du mouvement sportif pourront se réunir en groupes de travail (groupement communautaire des associations sportives de natation par exemple).

- La concertation doit rapidement être étendue en direction des **autres acteurs sportifs** : sport marchand, directeurs sportifs des services municipaux, responsables sports du conseil général, DDJS...

☒ La réflexion pourra être élargie à **d'autres domaines** comme celui des loisirs, du tourisme, de l'insertion ou encore de la culture. L'enquête menée par l'ADCF en 2002, fait apparaître que 60% des Communautés d'Agglomération ont défini l'intérêt communautaire simultanément dans les domaines du sport et de la culture.

- Pour atteindre ces objectifs de coopération élargie il peut s'avérer opportun de créer, au sein de l'EPCI, **une instance de représentation de l'ensemble des acteurs sportifs et périphériques au sport** \* (instance formelle ou informelle).

#### A.3.2 Établir un diagnostic territorial.

Le diagnostic territorial constitue une étape essentielle dans la définition d'une politique sportive communautaire.

Ce diagnostic doit viser à associer largement le plus grand nombre d'acteurs. Il doit être un diagnostic partagé. La méthodologie du diagnostic partagé présente deux avantages:

- Elle garantit la prise en compte des besoins essentiels sur le territoire.
- Elle constitue un élément de mobilisation des acteurs.

On se reportera à la page 49, paragraphe C.1.3, pour un exposé plus détaillé des principes et méthodes du diagnostic.

Selon les éléments qu'aura apporté le diagnostic, les acteurs locaux pourront enrichir le point de vue des élus, se constituer en force crédible de proposition pour participer au débat local sur la détermination du bon niveau de répartition des compétences entre l'échelon communal et l'échelon intercommunal.

---

\* Certains EPCI, sur le modèle des Pays, prennent d'ailleurs en ce sens l'initiative de former des conseils de développement et de rédiger des chartes de développement alors même la loi ne l'impose pas : la coopération est d'autant plus efficace qu'elle émerge spontanément et ne résulte pas d'une obligation légale ou institutionnelle.

### A.3.3 Jouer un rôle expert et venir en appui aux élus dans la définition de l'intérêt communautaire.

L'objectif consiste à fournir aux élus des indicateurs et critères pertinents de décision. La fiche d'évaluation des perspectives de développement du sport dans les EPCI, présentée en page 41, synthétise un bon nombre de ces critères. Les représentants du mouvement sportif doivent conduire cette réflexion partagée s'ils veulent être maître de l'avenir du sport.

En définitive, la prise de compétence sport au niveau intercommunal ne saurait relever d'un principe. La décision doit être bâtie autour d'une méthode. Cette méthode doit permettre d'éclairer le choix des élus. Dans certains cas ceux-ci peuvent être associés au processus de diagnostic partagé. Dans d'autres cas, les résultats du diagnostic peuvent leur être présentés afin d'éclairer leur choix pour une détermination plus efficiente de l'intérêt communautaire.

Point repère 6 : La prise de compétence sport dans l'intercommunalité telle qu'elle se déroule aujourd'hui.

	Les étapes de la réflexion intercommunale	Les tendances constatées	Le processus de prise de décision	Les questions que doit se poser le mouvement sportif
CE	<p>Définir l'intérêt communautaire pour ...</p> <p><b>Décider du transfert de la compétence sport vers l'EPCI.</b></p> <p>Le sport, compétence optionnelle, sera-t-il transféré à l'EPCI ?</p>	<p>NON</p> <p>36% des EPCI ne retiennent pas la compétence sport. La compétence sport reste alors au niveau communal (source ADCF)..</p>	<p>La décision est politique. Pour gagner en cohérence et en efficacité, la consultation des acteurs locaux constitue un préalable indispensable.</p>	<p>Pour chaque activité et/ ou chaque équipement : Quel est le niveau pertinent d'une gestion efficace du sport ? (principe de subsidiarité)</p> <p>Quels seraient les bénéfices d'un transfert pour le territoire d'une part et pour les communes d'autre part ?</p>
	<p>OUI</p> <p>64% des EPCI retiennent la compétence sport. La commune partage alors une partie de la compétence sport avec l'EPCI (source ADCF).</p>			
•	<p>Définir l'intérêt communautaire pour...</p> <p><b>Délimiter les modalités d'exercice de la compétence.</b></p> <p>Quelle part du sport l'EPCI va-t-il retenir ?</p>	<p>80% des EPCI ayant la compétence sport concentrent leurs efforts sur les équipements (source ADCF).</p>	<p>La décision relève des élus communautaires. L'utilisation de critères est très peu pratiquée (transferts sur liste).</p>	<p>Quels éléments de la politique sportive locale doivent relever de l'échelon communautaire (intérêt communautaire) et quels éléments doivent continuer à être gérés au niveau communal?</p>

L'organisation locale du sport ainsi que la répartition des compétences entre le niveau communautaire et le niveau communal relèvent de la décision des élus communautaires. Cependant, pour éclairer les choix et légitimer les prises de décision, le mouvement sportif peut jouer un rôle d'appui technique dès lors qu'il s'engage dans une démarche de diagnostic partagé qui dépasse le strict cadre du champ sportif associatif.

Point repère 7 : Le rôle que devraient jouer les acteurs locaux du sport. L'intercommunalité, l'occasion d'une réflexion approfondie.

Les étapes de la réflexion	Les critères et modalités d'organisation	Intérêt de la démarche
<p style="text-align: center;">⊕ <b>Concertation.</b></p> <p>S'organiser collectivement.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Cristalliser la volonté de réflexion dans une instance de représentation du sport :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Au sein des clubs du périmètre communautaire (entre clubs d'une même discipline et entre familles d'activités),</li> <li>§ Avec les responsables sport des communes membres ainsi que les représentants sportifs départementaux et régionaux (Comités, Conseils généraux, DDJS...),</li> <li>§ En associant le domaine culturel, loisir, tourisme, éducation, social...</li> <li>§ En invitant le secteur sportif marchand,</li> <li>§ ...</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Manifester la volonté de prendre part à la réflexion. Se montrer plus solidaire devant les pouvoirs publics. Croiser, capitaliser et mutualiser les expériences et points de vue.</p>
<p style="text-align: center;">• <b>Diagnostic.</b></p> <p>État de l'offre sportive locale.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Contribuer à la recherche de critères de définition de la notion d'intérêt communautaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ La configuration sportive actuelle est-elle pertinente : <ul style="list-style-type: none"> <li>– La commune présente-t-elle une masse suffisante pour un plein développement de la pratique sportive ? Correspond-elle à un territoire de vie ?</li> <li>– Le niveau local possède-t-il les outils nécessaires et suffisants pour gérer l'organisation du sport ? Quel est le niveau d'ancrage du sport au niveau local ?</li> </ul> </li> <li>§ Quelle serait la valeur ajoutée d'une organisation sportive intercommunale ?</li> <li>§ ...</li> </ul>	<p style="text-align: center;">⊖ Permettre au sport d'adopter une organisation en phase avec les caractéristiques de son territoire.</p>
<p style="text-align: center;">Ž <b>Appui aux élus communautaires.</b></p> <p>Aider les élus en leur fournissant des critères de choix lors de la prise de décision.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Établir un partenariat productif avec les élus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Fixer une date de rencontre avec l'organe délibérant de l'EPCI (le Conseil communautaire) à la fois lors de la prise de compétence (éviter une simple décision politique) et lors de la définition des modalités de mise en œuvre (éviter un transfert sur liste).</li> <li>§ Dépêcher auprès des élus une délégation sportive représentative des diverses communes membres et des diverses disciplines.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Se constituer en force de proposition.</p>

Se saisir de l'opportunité du débat intercommunal pour engager une réflexion plus vaste sur la structuration locale du sport. S'organiser collectivement pour établir un diagnostic partagé. Enrichir le point de vue des élus. Se positionner comme force de proposition et d'expertise au service de l'intérêt général et du développement du sport dans son ensemble.

## B. Les enjeux des territoires de projet : Participation/ Projet/ Contractualisation.

Pays et Agglomérations constituent des territoires de projet qui englobent des ensembles plus vastes que les structures intercommunales. Ces espaces territoriaux ont pour vocation la conduite de projets de développement local, soumis à l'approbation contractuelle de l'Etat et de la Région, notamment dans le cadre des contrats de plan.

La LOADDT (loi Voynet du 25 juin 1999) définit trois principes fondamentaux d'organisation et de fonctionnement de ces territoires :

Présentés sous forme de questions/ réponses, de plus amples détails sur la loi Voynet peuvent être obtenus sur :

[www.datar.gouv.fr](http://www.datar.gouv.fr)

(Dans les archives de la lettre de la datar, voir le supplément au N°167 consacré à la loi Voynet)

- § **Participation de la société civile** à l'élaboration des projets. L'expression des besoins de la population, par une concertation aussi large que possible, constitue un principe majeur qui s'exprime notamment par la création de conseils de développement.
- § Mise en œuvre d'une **démarche de projet**, inscrite dans le long terme. Le principe ici peut s'énoncer comme suit : "aucun espace n'est jamais condamné pour peu qu'il soit porteur d'un projet". Ainsi, la charte de pays aura pour fonction de déterminer la stratégie du territoire, ses orientations principales, à l'horizon minimal de 10 ans.
- § Définition d'une **politique contractuelle**. La structure de gestion de ces territoires (syndicat mixte ou GIP) contractualise avec l'Etat, la Région voire le département pour réaliser les projets locaux d'aménagement du territoire. Le contrat de plan Etat/ Région comporte désormais un volet territorial exclusivement réservé au financement de ces contrats passés avec les pays ou agglomérations de façon à territorialiser une partie de la politique d'aménagement du territoire.

Ces trois principes fondamentaux, appliqués au développement local du sport, confèrent des responsabilités particulières au mouvement sportif.

### B.1 S'engager dans une démarche participative.

Le conseil de développement est le lieu de la participation des représentants de la société civile à la définition des enjeux du territoire. Par conséquent sa composition doit inclure les acteurs économiques, sociaux ou associatifs.

Le conseil de développement a pour objet de renforcer les **partenariats et la concertation** entre les élus d'une part et les acteurs socio-économiques et associatifs d'autre part. Tout le dynamisme du pays, ou de l'agglomération, repose sur le **volontarisme** de ses membres.

Il s'agit, d'abord, pour le mouvement sportif, d'être présent dans les **conseils de développement**. L'organisation - et la composition - de ce conseil n'obéit à aucun formalisme spécifique : il peut être organisé sous la forme de commissions ou de collèges. Dans les deux cas le sport y a toute sa place. Le mouvement sportif peut être indifféremment représenté dans le collège associatif ou bien dans la commission tourisme, environnement, culture et sport (comme par exemple en Ille-et-Vilaine, cf. expérience détaillée en annexe dans les exemples de bonne pratique).

La capacité du mouvement sportif à intégrer ce type de structure dépend principalement de sa capacité à **prouver son lien avec l'aménagement du territoire**.

L'instauration d'un Schéma de Services Collectifs du Sport ou l'existence d'une compétence "construction, entretien et fonctionnement d'équipements culturels et sportifs" au sein des EPCI constituent deux arguments qui affirment le rôle structurant du sport pour les territoires. Les services sportifs, ainsi que les infrastructures sportives, jouent en effet un rôle essentiel dans l'attractivité des territoires et la cohésion sociale.

Une fois représentés dans les conseils de développement, les acteurs sportifs pourront participer à l'élaboration de projets territoriaux et contribuer pleinement à leur formalisation et à leur mise en œuvre.

## B.2 S'inscrire dans une démarche de projet.

---

Le projet de territoire exprimé dans la charte devra répondre aux recommandations des agendas 21 locaux dont notamment : amélioration de l'environnement, principe de transversalité, conciliation du long terme et du court terme.

La charte de développement du territoire constitue une étape incontournable dans le processus de constitution du pays. Cette charte exprime le **projet global du territoire**.

Cependant, la rédaction et la structuration d'un tel projet exigent des compétences et des expertises dont le mouvement sportif doit se doter s'il veut participer pleinement à la démarche de projet global du territoire.

Pour être porteur d'un projet susceptible d'être intégré dans la charte de développement du territoire, les représentants sportifs, siégeant dans les conseils de développement, doivent pouvoir exprimer le point de vue de l'ensemble du mouvement sportif dans toute sa globalité et sa diversité.

## B.3 La contractualisation.

---

La contractualisation constitue l'aboutissement de la démarche concertée de projet de développement territorial.

Le projet, exprimé dans la charte de développement, sert de support de négociation pour la formalisation du contrat de territoire. Le contrat vient alors préciser, de manière concrète, le **plan d'action** pour mettre en œuvre le projet de développement et d'aménagement du territoire.

Le contrat constitue l'outil de financement des projets et l'outil de coordination de l'action publiques, notamment celle de l'Etat et de la Région.

Durant toute l'exécution du contrat, les membres du conseil de développement sont pleinement associés à l'évaluation des programmes et à l'état d'avancement général des actions conduites. Cela renforce encore l'importance stratégique pour les acteurs sportifs d'être représentés au sein des conseils de développement.

Un guide méthodologique pour la mise en œuvre des pays est consultable sur :

[www.datar.gouv.fr](http://www.datar.gouv.fr)

(Sous la rubrique Dossier)



## Point repère 8 : La composante territoriale du CPER.

### Le CPER : définition et contenu.

Le Contrat de plan Etat/ Région est un mode de **planification décentralisée** : l'Etat, en concertation avec les Régions, définit et met en oeuvre des politiques d'aménagement et de développement des territoires. Au travers des CPER, Etat, Régions et parfois d'autres partenaires s'engagent sur des **objectifs déclinés en actions** : un CPER définit les priorités et programmes, sur la période 2000/2006 et décline les actions que les partenaires décident de mener et financer ensemble.

Les CPER accordent une importance croissante au soutien aux services collectifs de proximité et à la qualité environnementale. Cette orientation marquée des CPER vers les investissements immatériels favorise l'émergence de projets qui valorisent le territoire à travers la structuration d'offres de loisirs, d'APPN, de pratiques sportives de proximité...

En outre, les CPER favorisent l'émergence de **projets locaux**.

### Le Volet territorial du CPER.

La grande innovation des CPER 2000/2006 réside dans leur **territorialisation**. L'idée d'un volet territorial dans les CPER est née lors d'un CIADT de 1997 puis a été concrétisée par la LOADDT (Loi Voynet). Ainsi, pour la première fois, la politique d'aménagement du territoire s'appuie sur des organisations territoriales.

Pays et agglomérations ont ainsi été créés en vue d'une mise en oeuvre, différenciée selon les territoires, de la politique de l'Etat et de la région. Les **conditions à remplir par ces territoires pour contractualiser** sont alors :

- § D'organiser une concertation élargie en constituant un conseil de développement,
- § De se doter d'une charte de développement,
- § D'inscrire les projets dans la stratégie de développement de l'Etat et de la Région,
- § De se structurer en syndicat mixte ou en GIP (ou en Communautés d'agglomération pour les Agglomérations).

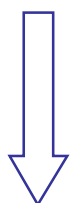
Point repère 9 : Les trois enjeux posés par les territoires de projet pour le mouvement sportif.

• Intégrer le conseil de développement.



- § Organiser une réflexion volontariste partagée pour désigner des représentants sportifs locaux.
- § Démontrer son lien avec l'aménagement du territoire et avec le projet de territoire.

• Insérer une partie sport dans la charte.



- S'approprier la démarche de projet en intégrant un certain niveau d'expertise et en respectant certaines exigences :
- § Être représentatif de l'ensemble du mouvement sportif local.
  - § Mettre en place des espaces de coordination et de concertation au sein d'une même discipline.
  - § Raisonner en familles d'activités tout en préservant les dynamiques propres à chaque disciplines.
  - § Intégrer une perspective à long terme (visée stratégique).
  - § Développer des politiques multisectorielles par des partenariats actifs.

f Contractualiser pour faire partie des projets structurants.



- § Inscrire des plans d'action sportifs parmi les interventions prévues dans le contrat de territoire.
- § Justifier ces actions au regard des orientations exprimées par l'Etat et la Région et en considérant les dynamiques locales.
- § S'intégrer dans des stratégies globales, multisectorielles.
- § Participer à la mise en œuvre et à l'évaluation des actions prévues.

## LE DÉFI DE LA RECOMPOSITION DES TERRITOIRES POUR LE MOUVEMENT SPORTIF

Un nouveau contexte :  
La recomposition en profondeur des territoires

De nouveaux enjeux  
pour le mouvement sportif

Les Schémas de  
Services Collectifs  
Un nouveau mode de  
planification



Le sport est intégré dans la démarche avec  
les huit autres domaines reconnus comme  
structurants du territoire



Être à la hauteur et participer  
à l'aménagement du territoire :  
Concertation avec les CRADT.

LOADDT  
du 25 juin 1999.

Territoires de projet



Démarche participative



Être présent dans les  
conseils de développement.



Logique de projet



Recherche de transversalité dans  
les politiques sportives  
(mise en cohérence, coordination).



Planification stratégique



Intégrer des projets sportifs dans les  
chartes de développement.



Territorialisation  
des politiques de l'Etat



Contractualisation  
dans les Contrats de plan État-région.

Loi Chevènement  
du 12 juillet 1999



Intercommunalité



Transfert de compétence de la commune  
vers un EPCI.  
Le sport est une compétence optionnelle  
dont les modalités de prise en compte  
appartiennent aux élus.



Appui à la définition de  
l'intérêt communautaire et aux contours du  
champ sportif intercommunal.

Partie  
*f*

## Du diagnostic à la définition des objectifs.

A.

Se repérer dans la recomposition territoriale,  
Établir son positionnement.  
Outils d'auto-diagnostic.

ò

B.

S'organiser en interne pour être en phase  
avec la recomposition territoriale.

ò

C.

Pour une démarche de projet.

## A. Se repérer dans la recomposition territoriale, Établir son positionnement. Outils d'autodiagnostic.

Les fiches et tableaux de bord qui suivent ont pour objet d'instrumenter les acteurs sportifs pour leur permettre d'identifier l'étendue du processus de recomposition territoriale et le positionnement du sport dans ce processus.

Le recueil des informations, ainsi que leur analyse, exigent de définir une organisation et un partage des tâches entre les différents niveaux territoriaux du mouvement sportif.

Pour effectuer un rapide état de l'intercommunalité dans sa région (démographie, contact...), deux sites sont à consulter : l'ADCF et ETD.

[www.intercommunalites-tech.com/asp/index.asp](http://www.intercommunalites-tech.com/asp/index.asp)  
et [www.observatoiretest.actif-web.net/](http://www.observatoiretest.actif-web.net/)

## I. FICHE DE SUIVI DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PAYS.

[Pays N° __]	Pays de _____ (le __/__/__)
1. Périmètre d'étude.	Candidature au préfet de région : Avis de la CRADT : Nombre de communes concernées : Population concernée :
2. Conseil de développement	Nom du président du conseil de développement : Nom de la commission (ou du collège) où prend place le sport : Nom du ou des représentants sportifs (et N° de tél.) : Rédiger un organigramme du Conseil (articulation des commissions) : Niveau d'implication des élus dans le pays :
3. Charte de développement	Éléments significatifs du diagnostic : Principales orientations du document stratégique : Caractéristiques du projet sportif (ou assimilé : loisir, tourisme, jeunesse...) : En cas d'absence de projet sportif, repérer les axes de développement de la charte dans lesquels le sport pourrait s'intégrer de manière partenariale :
4. Validation de la Charte	Synthèse de la délibération des communes et/ ou EPCI
5. Périmètre définitif.	Arrêté du préfet de région : Avis de la CRADT : Nombre de communes concernées : Population concernée : % de population par rapport à la population départementale :
6. Structuration du Pays.	GIP-DL ou Syndicat : Nom du président des élus : Nom de l' élu responsable des affaires sportives : Personnel salarié œuvrant dans le sport :
7. Contractualisation.	Principaux projets donnant lieu à contractualisation : Niveau des négociations avec l'Etat et la Région (sonder leur réceptivité quant à des perspectives sportives) : N.B : Signature du volet territorial du CPER avant décembre 2003.
8. Maîtrise d'ouvrage	Nature du projet mis en œuvre : Maître d'ouvrage retenu : Membre du pays chargé du suivi de la mise en œuvre du pays :

## II. FICHE D'ÉVALUATION DES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DU SPORT DANS LE PAYS\*

[Pays N° __ ]	Pays de _____ Personne ressource : _____ CDOS de _____ N° Tél. : _____
1. Création	Date de création : Motifs de création :
2. Caractéristiques quantitatives du pays.	Nombre d'habitants : Population fédérée en % de la population départementale : Nombre de communes ou d'EPCI fédérées :
3. Etat d'avancement.	À déterminer selon les rubriques définies dans la fiche précédente (niveaux de 1 à 8).
4. Identification des dirigeants.	§ Président du conseil des élus : § Élus chargés du sport : § Président du conseil de développement : § Personnel salarié du pays œuvrant dans le sport :
5. Indicateurs d'activité.	Niveau d'intégration du sport dans la démarche de pays : § Dans le conseil de développement : § Dans la charte de développement : § Manière dont est appréhendée la pratique sportive :
6. Niveau de mobilisation des acteurs sportifs locaux.	Initiatives en faveur d'une réflexion partagée sur les conditions d'une restructuration du sport et/ ou sur les modalités de consolidation de son organisation actuelle : § Niveau de relations avec des associations d'autres secteurs comme la santé, la culture ou l'éducation populaire (concertation élargie, transversalité des réflexions) : § Partenariats locaux se cristallisant par la formation de commissions : § Diagnostic territorial (mettant en évidence l'opportunité ou non d'une organisation sportive territoriale) : § Projet partagé de développement territorial : § Appui aux élus dans la procédure de contractualisation (négociation avec les représentants de l'Etat et de la Région) :

\* Cette fiche doit permettre d'identifier également le processus de constitution des agglomérations.

<p style="text-align: center;"><b>7.</b> <b>Ancrage territorial du sport.</b></p>	<p>Nombre de pratiquants sportifs :</p> <p style="padding-left: 40px;">Dont licenciés :</p> <p>Nombre de licenciés par rapport à la population : __ %</p> <p>Principaux équipements sportifs (activités pratiquées, fréquentation, commentaire) :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Équipement ...</li> <li>2. ...</li> </ol> <p>Clubs organisés au niveau territorial (associations supra-communales) :</p> <p>Principales associations sportives (discipline, nombre de pratiquants, nom du dirigeant) :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A.S. de ...</li> <li>2. ...</li> </ol> <p>Principales offres de services présents sur le territoire en matière :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sportive :</li> <li>2. Tourisme :</li> <li>3. Loisir culturel :</li> <li>4. ...</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>8.</b> <b>Perspectives.</b></p>	<p>§ Réceptivité des élus quant à la possibilité de s'entourer d'experts sportifs :</p> <p>§ Tirer partie des orientations prises par les élus (consolidation de l'organisation communale ou restructuration intercommunale).</p>



### III. FICHE D'ÉVALUATION DES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DU SPORT DANS L'EPCI.

Objet : Évaluer l'état d'avancement par rapport à la prise ou non de la compétence sport d'une part ainsi que les perspectives de développement du sport dans l'EPCI d'autre part.

[EPCI N° __ ]	Communauté de _____	
	Personne ressource : _____ CDOS de _____ N° Tél. : _____	
1. Type d'EPCI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Communauté de communes ..</li> <li>§ Communauté d'agglomération ..</li> <li>§ Communauté urbaine ..</li> </ul>	Date de création : Motifs :
2. Caractéristiques quantitatives de l'EPCI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Nombres de communes :</li> <li>§ Nombre d'habitants concernés :</li> </ul>	
3. Identification des dirigeants.	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Président du conseil communautaire :</li> <li>§ Élus chargés du sport :</li> <li>§ Élus en rapport avec le domaine sportif (animation, loisir, tourisme) :</li> <li>§ Personnel salarié de l'EPCI œuvrant dans le sport :</li> </ul>	
4. La prise de compétence sport.	<p>Compétence sport est-elle retenue par l'EPCI : oui .. non ..</p> <p>Dans quelles conditions la décision a-t-elle été prise :</p> <p>Modalités de définition de l'intérêt communautaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Par les élus seuls ou en concertation :</li> <li>§ Avec critères ou sur liste :</li> <li>§ Champ d'intervention de l'EPCI (équipements, animation, clubs...) :</li> <li>§ Paraît-il pertinent de gérer ce champ d'intervention au niveau intercommunal (justifiez à partir de critères) :</li> </ul>	
5. Niveau de mobilisation des acteurs sportifs locaux.	<p>Initiatives en faveur d'une réflexion partagée sur les conditions d'une restructuration du sport et/ ou sur les modalités de consolidation de son organisation actuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Niveau de relations avec des associations d'autres secteurs comme la santé, la culture ou l'éducation populaire (concertation élargie, transversalité des réflexions) :</li> <li>§ Partenariats locaux se cristallisant par la formation de commissions :</li> <li>§ Diagnostic territorial (mettant en évidence l'opportunité ou non d'une organisation sportive intercommunale) :</li> <li>§ Projet partagé de développement territorial :</li> <li>§ Appui aux élus dans la définition de la notion d'intérêt communautaire (lobbying, pression) :</li> </ul>	

<p style="text-align: center;">6. Ancrage territorial du sport.</p>	<p>Nombre de pratiquants sportifs :</p> <p style="padding-left: 40px;">Dont licenciés :</p> <p>Nombre de licenciés par rapport à la population : __ %</p> <p>Principaux équipements sportifs (activités pratiquées, fréquentation, commentaire) :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Équipement ...</li> <li>2. ...</li> </ol> <p>Clubs organisés au niveau territorial (associations supra-communale) :</p> <p>Principales associations sportives (discipline, nombre de licenciés, dirigeant) :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A.S. de ...</li> <li>2. ...</li> </ol> <p>Principales offres de services en matière :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sportive :</li> <li>2. Tourisme :</li> <li>3. Loisir culturel :</li> <li>4. ...</li> </ol>
<p style="text-align: center;">7. Perspectives.</p>	<p>§ Réceptivité des élus quant à la possibilité de s'entourer d'experts sportifs :</p> <p>§ Comment tirer partie des orientations prises par les élus (consolidation de l'organisation communale ou restructuration intercommunale) ?</p>

#### IV. TABLEAU DE BORD AUX NIVEAUX DÉPARTEMENTAL ET RÉGIONAL.

Département de \_\_\_\_\_ Responsable du suivi au CDOS : \_\_\_\_\_ Tél. :

Nombre de territoires de projet : (en interdépartemental : ) Dont Pays : Dont Agglomérations :	Nombre d'EPCI : Dont Communautés de communes : Dont Communautés d'agglomération : Dont Communautés urbaines :	Nombre de communes inscrites dans aucun groupement :
--	--	--

	Etat d'avancement (se référer à la fiche l. correspondante)	Interlocuteurs institutionnels (élu et/ ou salariés)	Interlocuteurs sportifs	Projets Sportifs de territoire	Eléments de diagnostic	Caractéristiques usuelles	Nombre d'habitants
Pays de ...	j k l m n o p q	Nom : ( : Fonction :	Nom : ( :	Nature :  Inscrit dans charte de dvt ?	Pratiquants : Dont licenciés :  Principaux services offerts :	Nombre de communes ou de d'EPCI fédérés : En interdépartemental ?	
Pays de ...							

	Interlocuteurs institutionnels (élu et/ ou salariés)	Interlocuteurs sportifs	Compétence sport	Étendue de l'intérêt communautaire	Modalités de définition de l'intérêt communautaire	Bassin Sportif	Caractéristiques usuelles	Nombre d'habitants
C.C. de ...	Nom : ( : fonction :	Nom : ( :	Retenue .. Non retenue ..	Équipements .. Animation .. Scolaire .. Clubs .. Autres ..	- Décideurs : .. Élus seuls .. Consultation .. - Méthode : .. Sur liste .. Avec critères ..	Pratiquants : Dont licenciés :  Principaux services offerts :	Nombre de communes fédérées :  Intégration dans un territoire de projet ?	
C.A. de...								
C.U. de...								

## B. S'organiser en interne pour être en phase avec la recomposition territoriale.

Le mouvement sportif doit adapter son organisation interne au processus de recomposition territoriale.

Les CROS et les CDOS ont vocation à exprimer le point de vue du mouvement sportif à condition qu'ils soient en mesure d'adopter des modalités d'organisation susceptibles d'appréhender les nouveaux enjeux liés à la recomposition territoriale.

Les différents niveaux territoriaux sont les suivants :

- § **L'échelon communal**. Il reste, dans de nombreux cas, un échelon essentiel où s'organise l'offre sportive de proximité. Les CDOS doivent impulser des démarches visant à renforcer les synergies et décroiser les différentes disciplines sportives afin de mieux structurer une offre sportive de proximité articulée aux besoins locaux. Les CDOS ont ainsi un rôle essentiel d'animation et d'impulsion, rôle trop peu exercé actuellement.
- § **L'échelon intercommunal** (EPCI). Il constitue une opportunité pour mobiliser les acteurs locaux, questionner l'offre de service existante, mieux l'adapter aux besoins et aux attentes. Les CDOS doivent acquérir des compétences et des modalités d'organisation qui doivent permettre au mouvement sportif d'éclairer la prise de décision des élus dans la détermination de l'intérêt communautaire en matière sportive et l'organisation d'une véritable politique sportive intercommunale. À ce titre, le CDOS pourra, en cas de besoin, organiser des relais territoriaux au niveau intercommunal.
- § **L'échelon territorial** (pays et agglomérations). Ces territoires de projet constituent un espace privilégié pour mieux affirmer le lien entre sport et aménagement du territoire et développer le sport dans sa fonction de structuration et d'attractivité des territoires, notamment en nouant des partenariats avec d'autres acteurs socio-économiques : tourisme, loisir, insertion, culture... Là encore, les CDOS ont un rôle essentiel à jouer en mettant en place des "relais territoriaux" dans les conseils de développement et en aidant à formaliser des projets sportifs de territoire.
- § **L'échelon départemental**. Les CDOS sont les interlocuteurs privilégiés des Conseils Généraux. La politique sportive départementale s'orientera de plus en plus vers une action d'impulsion, d'animation et de contractualisation avec les niveaux territoriaux infra départementaux (communal, intercommunal et territorial). Les CDOS doivent être en mesure de soutenir la mise en place d'une politique sportive départementale qui prend pleinement en compte la recomposition territoriale et les nouveaux territoires au sein desquels s'organise l'offre sportive de proximité.
- § **L'échelon régional**. Il constituera, de plus en plus, l'échelon de planification et d'impulsion d'une politique sportive régionale. Les CROS ont vocation à exercer le rôle majeur en ce domaine à condition qu'ils associent pleinement les CDOS à l'élaboration de cette politique dans le cadre d'une étroite concertation.

Point repère 10 : Pour une organisation globale et un partage des tâches.

LE CDOS.

A vocation à animer et impulser la politique sportive de proximité à l'échelon communal.  
Met en place des **relais territoriaux** au niveau des territoires de projet et des EPCI. Manage et **met en synergie** ces relais territoriaux : coordinateur/ animateur.  
Recueil les informations, tient le tableau de bord départemental et en assure la diffusion.  
Participe pleinement à la définition de la politique régionale puis la relaye et **la diffuse dans les territoires**.  
Se constitue en **force de proposition** et d'action dans les territoires.

LE CROS.

Tient le tableau de bord régional (par une centralisation des tableaux de bord départementaux).  
Analyse, en **étroite concertation avec les CDOS**, la configuration sportive dans les territoires.  
Formule les axes d'une politique sportive régionale et de sa **composante territorialisée**.  
Évalue avec l'appui des CDOS l'impact structurant de cette politique et en tire les conséquences.

Les acteurs départementaux et régionaux se réunissent pour élaborer conjointement une politique sportive régionale et déterminer son volet territorial.

## C. Pour une démarche de projet : Des valeurs, une méthode.

### C.1 Les éléments à prendre en compte pour établir un Projet Sportif de Territoire.

#### C.1.1 Les principes d'action.

Quatre principes d'action sous-tendent le Projet Sportif Territorial :

1. La réflexion partagée.
2. L'ancrage territorial.
3. Le décloisonnement et la transversalité.
4. La communication et l'information.

#### 1. La réflexion partagée.

Au cours de chacune des étapes de l'élaboration du Projet Sportif de Territoire, la réflexion doit être **partagée**. Pour le mouvement sportif, l'ambition doit être de s'ouvrir à d'autres acteurs (les collectivités et autres partenaires publics bien sûr mais aussi les divers acteurs du secteur privé marchand ou encore les représentants locaux des domaines touristiques, éducatifs, sociaux...).

La concertation garantit l'élaboration d'un projet plus riche, plus étoffé. Mais surtout elle confère au projet une dimension **fédératrice**. C'est pourquoi les orientations du projet ne sont pas le fait du seul dirigeant, elles associent un **groupe de travail** à chacun des niveaux territoriaux : intercommunal, départemental et régional.

#### 2. L'ancrage territorial.

L'ancrage territorial d'un projet est sa capacité à s'enraciner au plus près du contexte territorial : il résulte d'une analyse des besoins et attentes.

Pour sa pleine intégration locale, le Projet Sportif de Territoire ne doit donc pas être rédigé en autarcie par une association isolée mais au contraire s'inscrire pleinement dans les dynamiques locales.

La concertation élargie, préconisée ci-dessus, prend alors tout son sens : elle permet de prendre connaissance des dynamiques territoriales et de s'y insérer harmonieusement. Dès lors, la concertation dépassera rapidement le stade de la réflexion pour se concrétiser par des **partenariats actifs et productifs**.

#### 3. Le décloisonnement et la transversalité.

☒ Le décloisonnement concerne la capacité à mieux organiser la synergie entre les clubs qui oeuvrent dans une même discipline et sur un même territoire.

- La transversalité concerne la capacité à mettre en relation des activités voisines. Le **raisonnement par familles d'activités** (groupe projet interdisciplinaire) cristallise la volonté de réflexion partagée et d'ancrage territorial. Les familles d'activités relèvent d'une logique simple et pragmatique : il s'agit d'associer les disciplines sportives proches dans leurs besoins (notamment du point de vue du matériel utilisé ou de l'encadrement et des formations nécessaires) et dans leurs aspirations (accéder à un niveau de pratique supérieur, satisfaire un public plus diversifié...). Ce type de raisonnement "mutualiste" est pratiqué au sein du CNOSF (Conseil interfédéral des sports nautiques, des sports aériens, des sports terrestres de nature...).

Ž La transversalité doit être conçue à un **double niveau** : entre les diverses disciplines et acteurs sportifs d'une part et entre le sport et d'autres domaines d'activités d'autre part (tourisme, action sociale, protection de l'environnement, loisir, culture...).

Cette "double" transversalité répond à deux objectifs :

- Elle assure la cohésion du Mouvement sportif et sa reconnaissance en tant qu'entité structurante.
- Elle permet au Mouvement Sportif de nouer des partenariats avec des acteurs extérieurs au Sport de façon à définir des offres de service nouvelles qui constituent un facteur d'attractivité et de développement des territoires.

#### 4. La communication et l'information.

L'aboutissement de la démarche de projet est la **diffusion** du PST.

En effet, de même que le PST s'inscrit dans la continuité des orientations de la politique sportive régionale\*, il doit lui-même être diffusé localement afin d'**offrir un cadre d'action commun aux associations locales** (celles-ci pourront rédiger leur propre projet associatif en s'appuyant sur le PST).

Il en va de l'impact structurant du PST et de l'effectivité de son rôle catalyseur et fédérateur des initiatives locales.

---

\* Politique fixée conjointement par le CROS et les CDOS (voir les modalités d'organisation et d'articulation entre eux en page 44).

Point repère 11 : Les principes clefs pour réaliser le projet territorial.

Les principes.	Les critères et facteurs de succès.	L'objectif à atteindre.
<p>• La réflexion partagée.</p> <p>o</p>	<p>Diversité des acteurs. Richesse issue du croisement et de la capitalisation des expériences. Connaissance des dynamiques locales.</p>	<p>Un projet fédérateur.</p>
<p>‘ L'ancrage territorial.</p> <p>o</p>	<p>Intégration dans les dynamiques locales. Renforcement de ces dynamiques.</p>	<p>Des partenariats actifs et productifs.</p>
<p>f Le décroisement et la transversalité.</p> <p>o</p>	<p>Décloisonner les clubs d'une même discipline. S'organiser en familles d'activités. Réflexion partagée au sein du mouvement sportif et avec d'autres secteurs d'activités. Mise en synergie des différentes dynamiques.</p>	<p>Formation de groupes projets (souples, formels ou informels).</p>
<p>” La diffusion.</p>	<p>Partager ses ambitions (projet mobilisateur).</p>	<p>Définition et mise en œuvre d'une politique de communication.</p>



Ces quatre principes sont complémentaires et indissociables : leur combinaison assure au projet un réel impact territorial.



## C.1.2 Qui doit être le porteur du Projet Sportif de Territoire ?

Pour se concrétiser, un projet doit se doter d'une organisation souple et efficace : un **groupe projet**.

Les différents membres devront répondre aux critères suivants :

- § Qualification et expérience dans le domaine sportif.
- § Connaissance de l'espace considéré (il est préférable d'habiter le territoire en question).
- § Qualité d'écoute, de dialogue et de compréhension.
- § Complémentarité des membres.
- § Perception élargie du domaine sportif.

Ce dernier critère est fondamental. En effet, pour répondre à l'exigence de décloisonnement et de transversalité, il faut rompre avec la logique revendicative qui anime encore trop souvent certains dirigeants sportifs.

Le PST ne traite pas d'une activité sportive en particulier ("son sport") mais du sport en général ("le sport"). Cette démarche territorialisée est manifestement innovante et nécessite une large ouverture d'esprit de la part des membres du groupe.

Le groupe projet est par ailleurs responsable de la diffusion du PST.

## C.1.3 Le diagnostic territorial comme préalable incontournable.

### 1. Pourquoi un diagnostic ?

Le projet exprime la situation visée dans un temps donné. Il s'agit donc de **se projeter dans l'avenir**. En ce sens un état des lieux de la situation actuelle est indispensable pour envisager la situation à venir (regarder dans le rétroviseur pour mieux aller de l'avant). En effet, aucune structure ne peut faire de projet sur l'avenir si elle ne connaît pas la situation actuelle : elle risquerait d'établir des projets trop peu ambitieux ou au contraire irréalistes.

Le diagnostic est donc l'étape amont, préliminaire, à partir de laquelle toutes les étapes ultérieures seront bâties. Il convient donc d'accorder une grande importance au diagnostic de départ afin de **poser des bases solides** pour le reste du projet.

Outre les principes définis précédemment, le diagnostic relève d'une méthode, il doit :

- § Évaluer le positionnement du mouvement sportif local au sein de son environnement, notamment au regard des conseils de développement et des EPCI.
- § Mettre en perspective les forces et faiblesses des acteurs sportifs, notamment du point de vue :
  - De leur organisation,
  - De leur rôle structurant,
  - Et de leur impact dans le territoire.

La démarche de diagnostic pourra s'appuyer sur les outils décrits dans le chapitre "Se repérer dans la recomposition territoriale" en page 37.

## 2. Comment établir son diagnostic ?

Le diagnostic articule deux étapes :

- § Un recueil de données significatives :
  - Des informations internes : évaluation du Projet Sportif de Territoire antérieur, procès verbaux des réunions, documents de contractualisation avec les partenaires publics ou privés, avis des membres du groupe projet...
  - Des informations externes : études sur la configuration sportive nationale (Schéma de services collectifs du sport, rapport d'activité du ministère des sports, recherches nationales, politique et plans d'action fédéraux...) et locale (Contribution régionale au Schéma de Services Collectifs du Sport, étude du Conseil économique et social régional, rapport de l'UFR STATPS...).
- § La synthèse et l'analyse des informations recueillies.
- § Ces opérations devront permettre de cerner **la configuration sportive locale**.

Le diagnostic doit procurer au groupe de travail tous les éléments nécessaires pour amorcer une **analyse sur les conditions de développement** de la pratique sportive dans le territoire considéré.

### Point repère 12 : Les trois composantes du diagnostic territorial.

Le diagnostic devra cerner **les points forts, les points faibles et les axes d'amélioration** dans chacun des domaines suivant :

#### Les associations sportives locales :

- § La structuration de leur organisation et de leurs services.
- § L'articulation de leur l'offre de service respective (niveau de cohérence ou de concurrence entre elles).
- § Les ressources à disposition.
- § Les perspectives de développement.
- § Le niveau de transversalité au sein du mouvement sportif local (décloisonnement, familles d'activités, espaces de coopération associatifs, groupements ou fusion d'associations, clubs territoriaux...).

#### Les autres acteurs agissant dans le sport :

- § Les responsables et élus des collectivités territoriales (municipalité, conseil général, conseil régional).
- § Les services déconcentrés de l'Etat (départemental et régional).
- § Le secteur privé marchand.

#### Les territoires :

- § L'impact de ces acteurs dans le territoire (nombre de licenciés, animation et attractivité du territoire...).
- § Les mutations territoriales en cours (constitution de pays, regroupement en EPCI...).
- § Le contexte économique et social local.

## C.2 Le corps du projet lui-même.

### C.2.1 Élaborer son projet.

Construire un projet revient à répondre à la série de question suivante :

1. De quoi s'agit-il ? Déterminer l'**objet**, le sens du projet.
2. Pourquoi ce projet ? Expliciter les éléments déclencheurs, les **motifs** du projet (montrer l'intérêt du projet, le justifier au regard de critères).
3. Que recherche-t-on ? Se fixer des **objectifs** à atteindre, objectifs que l'on quantifiera (anticiper les coûts, les délais et les effets à produire).
4. Quelles sont les ressources à disposition ? Préciser les **moyens** humains (partenaires, salariés, bénévoles...), financiers (budget prévisionnel) et matériels à disposition en tenant compte des contraintes juridiques et techniques.
5. Quel est le déroulement des opérations ? Établir un **calendrier** du projet : planifier dans le temps les échéances (dates butoirs pour chaque étape du projet), les réunions et comités de pilotage ainsi que les bilans d'étape.
6. Qui fait quoi ? Définir les compétences nécessaires.  
Construire un **groupe projet** : attribuer un rôle à chacune des personnes impliquées et définir les engagements respectifs.
7. Quels sont les obstacles à éviter ? Anticiper les différents types de **résistance** possibles et envisager différents scénarios suite aux risques évalués (prévoir une marge d'adaptation, une certaine souplesse).
8. Comment partager le projet ? Une fois le projet solidement établi, il s'agit de le diffuser avec conviction. La **communication** s'effectue à différents niveaux : au sein du groupe projet et avec les partenaires externes ou en direction d'un public cible (les associations sportives locales, les collectivités...). On communique sur un projet comme on communique sur un produit : planification, nomination d'un responsable, canaux de diffusion spécifiques...

La phase de définition des objectifs occupe une place importante dans la construction du projet. Le Point repère suivant illustre comment décliner un objectif stratégique en objectifs opérationnels.

Point repère 13 : Exemples d'objectifs stratégiques et d'objectifs opérationnels correspondants (en adéquation avec les orientations du SSCS).

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels
Favoriser la coordination des politiques sportives et la mise en réseau des acteurs.	Favoriser la cohésion et l'unité du mouvement sportif local. Cristalliser cette cohésion en impulsant des politiques sportives transversales. Créer une commission régionale sportive. Assurer la diversité dans la composition de cette instance. Réunir mensuellement cette commission.
Rationaliser la définition et la conduite des politiques sportives locales.	Adopter une organisation en phase avec les caractéristiques territoriales : § Établir un diagnostic de la configuration territoriale sportive. § Rechercher le territoire pertinent et définir un positionnement au regard du diagnostic (renforcer l'organisation communale ou se restructurer au niveau intercommunal). § Formuler un plan d'action territoriale partagé.
Faire du sport un acteur du développement territorial	Instrumenter les dirigeants sportifs en outil de diagnostic et d'ingénierie de projet. Prendre part dans les conseils de développement et dans les projets de territoire. Concevoir les politiques sportives dans une logique de structuration du territoire.
Améliorer le service rendu à l'utilisateur	Mieux organiser la répartition territoriale et la mise en réseau des équipements. Adopter une organisation incorporant des relais territoriaux afin d'offrir un service de proximité. Adapter les formations aux possibilités locales d'emploi et aux nouveaux besoins. Définir des territoires d'interventions prioritaires.



On remarquera que la notion d'objectif opérationnel est toute relative : un objectif opérationnel peut être considéré comme stratégique par rapport à un autre objectif plus "concret", plus "matériel".

## C.2.2 Formaliser son projet.

La formalisation du projet doit respecter un certain nombre d'exigences : clarté, crédibilité, réalisme, rigueur...La démarche pourrait alors s'exprimer selon les phases décrites dans la matrice suivante.

### • Présentation générale.

Ces éléments doivent permettre de cerner d'emblée ce dont il s'agit, "d'entrer" rapidement dans le cœur du sujet.

LE TITRE.	<p>C'est la première chose que l'on lit : il définit le projet. En ce sens il pourra être scindé en trois niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ L'intitulé du projet mené : en quelques mots explicites.</li> <li>§ Les acteurs impliqués : les porteurs du projet et ceux qui y ont eu un rôle significatif.</li> <li>§ Le territoire concerné : l'espace dans lequel se déroule le projet (type de territoire dans tel département ou telle région).</li> </ul>
UN DESCRIPTIF.	<p>Définir brièvement la nature du projet dans ses grandes lignes (en trois ou quatre phrases).</p>

### , Présentation spécifique.

L'objectif consiste à détailler le projet : "lui donner vie".

CONTEXTUALISER	<p>Pourquoi et comment le projet est-il apparu ? Décrire les différentes étapes de la genèse du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Le contexte : faire apparaître des éléments de diagnostic.</li> <li>§ Les éléments déclencheurs du projet (un besoin de cohérence et d'unité, une demande des pouvoirs publics, une opportunité, une volonté d'acteurs...).</li> <li>§ Les besoins auxquels il permet de répondre.</li> </ul>		
LES OBJECTIFS	<p>Quelle situation est visée au travers de la réalisation de ce projet ? On distinguera deux types d'objectif :</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ <u>Objectif stratégique</u> : c'est la finalité, le but ultime motivant la mise en œuvre du projet. Il peut être d'ordre politique, social, économique...</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ <u>Objectifs opérationnels</u> : objectifs concrets, matériels, fixés pour atteindre l'objectif stratégique (chaque finalité est donc déclinée en objectifs opérationnels).</li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ <u>Objectif stratégique</u> : c'est la finalité, le but ultime motivant la mise en œuvre du projet. Il peut être d'ordre politique, social, économique...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ <u>Objectifs opérationnels</u> : objectifs concrets, matériels, fixés pour atteindre l'objectif stratégique (chaque finalité est donc déclinée en objectifs opérationnels).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>§ <u>Objectif stratégique</u> : c'est la finalité, le but ultime motivant la mise en œuvre du projet. Il peut être d'ordre politique, social, économique...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ <u>Objectifs opérationnels</u> : objectifs concrets, matériels, fixés pour atteindre l'objectif stratégique (chaque finalité est donc déclinée en objectifs opérationnels).</li> </ul>		
LES MODALITÉS DE RÉALISATION	<p>Que faut-il pour mettre en œuvre et mener à bien le projet ? Décrire les moyens nécessaires (en terme de partenariats nouveaux, de ressources financières mobilisées, de personnel recruté...) et les étapes à respecter (procédure, délais...).</p>		
LA PERSONNE RESSOURCE	<p>Indiquer les coordonnées de l'un des principaux porteurs du projet (le chef de projet) : nom, organisme d'appartenance, fonction exercée et moyen de contact (téléphone, fax, adresse e-mail...).</p>		

Suite sur la page suivante Å

<i>f</i>	<b>Le programme d'action du projet</b>
----------	--

L'objectif consiste à approfondir le projet en décrivant les actions prévues.

<b>LE PROGRAMME D'ACTION.</b>	Pour chacune des actions prévues, on détaillera les modalités de réalisation, les objectifs (en terme de résultats attendus, c'est-à-dire des indicateurs d'évaluation), les sources de financement ainsi que les forces et faiblesses.
<b>LES ACTEURS CONCERNÉS.</b>	Pour chaque acteur prenant part au projet, on précisera : § Son rôle et ses actions dans le projet, § Ses motivations et aspirations.
<b>LE BUDGET, L'ÉCHÉANCIER</b>  <b>L'ORGANISATION ADOPTÉE</b>	Présenter un bilan prévisionnel énumérant les principales dépenses et recettes engendrées par le projet. Commenter le niveau d'équilibre Charge/ produit. Expliquer les sources de financement potentielles. Établir un calendrier des opérations (établir une date à chaque phase de travail). Exposer l'organisation territoriale (découpage en zones, relais territoriaux...), technique (nombre de responsables par zone) ou administrative. Expliquer comment s'articulent les différentes instances participant au projet.

Cette grille de formalisation du projet territorial a été utilisée dans la retranscription des exemples de bonnes pratiques (en annexes). Ces monographies pourront donc illustrer concrètement les modes de présentation d'un projet

**C.2.3 Mettre en œuvre le projet : le conduire, l'évaluer et le réorienter.**

•	<b>Le management du projet.</b>
---	---------------------------------

Le projet n'est mis en œuvre qu'une fois celui-ci bien établi.

<b>LE PLAN D'ACTION</b>	Reprendre l'échéancier mis en place au cours de la formalisation du projet et l'adapter aux disponibilités de chaque partenaire ou prestataire : calendrier effectif des opérations, planifier les échéances (dates butoirs pour chaque étape du projet), les réunions et comités de pilotage ainsi que les bilans d'étape.
<b>LE PLAN D'ANIMATION</b>	Nommer un chef de projet et le responsabiliser quant à l'atteinte des objectifs. Il doit être un facteur d'unité et de progression pour le groupe. Constituer un noyau d'acteurs autour de ce responsable : constituer un groupe de suivi du projet (équipe de pilotage).
<b>LA CONDUITE</b>	§ Veiller à la régularité des séances de travail : réunion planifiée environ deux jours à l'avance, motivée par un ordre du jour prédéterminée, préparée par les membres, ponctuée par un compte rendu qui sera par la suite diffusé (la réunion doit permettre de tirer des enseignements et/ ou effectuer des réorientations). § Suivre l'état d'avancement par rapport au plan d'action : réaliser des évaluations intermédiaires, diffuser des flashes d'information (informer toutes les personnes impliquées, montrer le dynamisme du projet), afficher les tableaux de bord et plannings, classer les informations relatives à la vie du projet (tout noter par écrit).

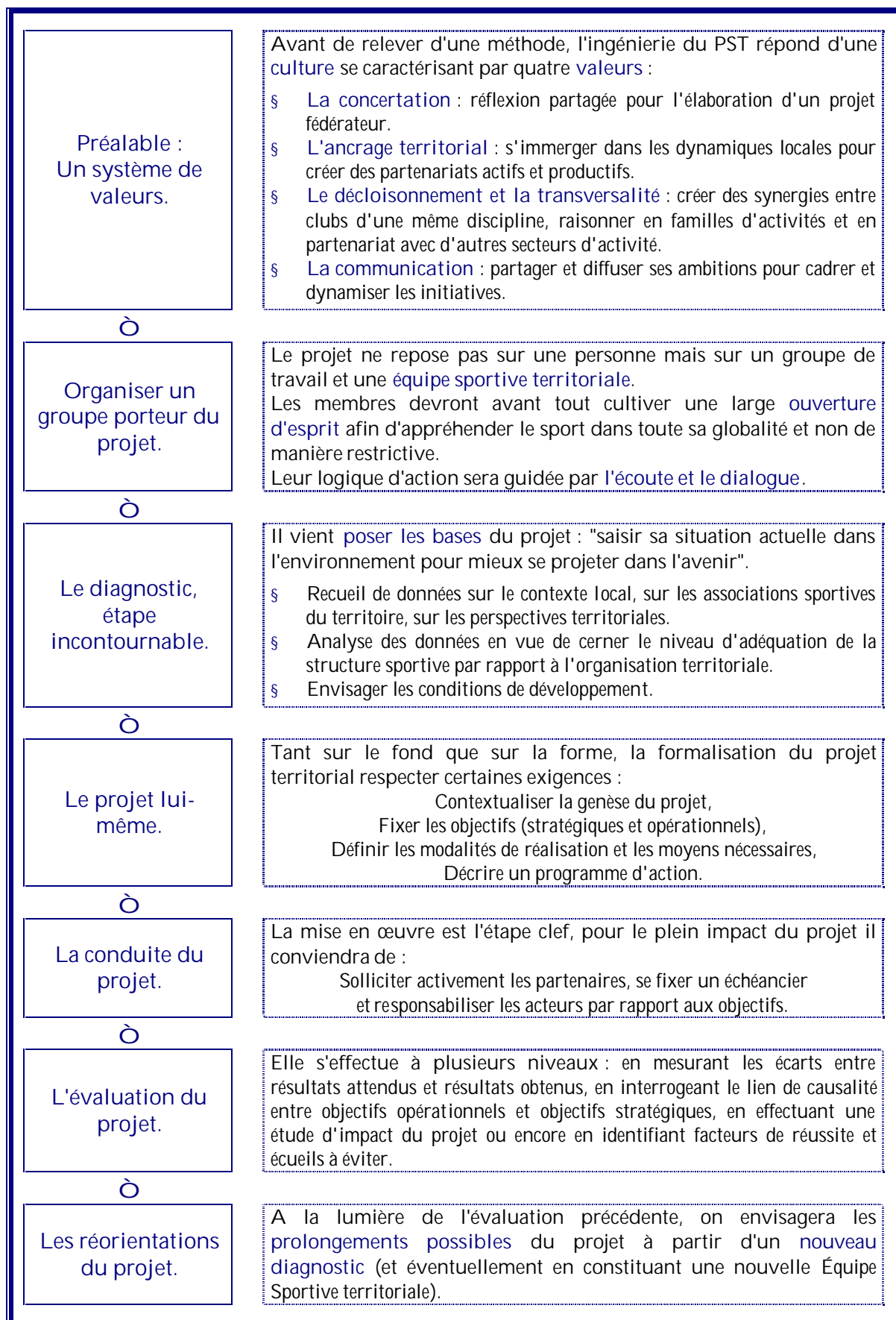
,	<b>L'évaluation du projet.</b>
---	--------------------------------

L'évaluation du projet s'effectue en mesurant les écarts entre objectifs visés et résultats atteints. Elle doit pouvoir mettre en évidence les points forts et points faibles du projet.

<b>LA PRATIQUE DU BILAN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dégager des critères de mesure (en rapport avec les objectifs assignés : plus les objectifs auront été définis précisément, plus les critères de mesure émergent avec clarté).</li> <li>2. Favoriser le suivi pour une bonne réactivité du projet aux réalités de terrain (bilans partiels et ajustements nécessaires).</li> <li>3. Tirer des enseignements (identifier les faiblesses avec réalisme mais aussi les forces) et prendre les décisions nécessaires (voir "f Les réorientations du projet").</li> </ol>
<b>L'ÉVALUATION PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS.</b>	<p>Mesure de l'écart entre résultats escomptés et ceux obtenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Les résultats escomptés : quels changements étaient attendus avant de mettre en œuvre le projet ?</li> <li>§ Les résultats obtenus : quels changements ont été observés à la suite de la mise en œuvre du projet ? On distinguera les changements découlant du projet et ceux non prévus (bénéfices inattendus ou effets pervers).</li> </ul>
<b>L'ÉVALUATION PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS</b>	<p>Elle s'effectue à deux niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Au niveau opérationnel : elle consiste en une mesure des écarts entre résultats observés et objectifs opérationnels. Elle doit venir ponctuer chaque étape de la mise en œuvre du projet, elle peut servir à réorienter le projet ou les objectifs en cours de route.</li> <li>§ Au niveau stratégique : en toute fin de projet, il s'agit de faire le bilan des changements observés et les comparer à la finalité première. C'est donc une évaluation sommative.</li> </ul> <p>En fin de projet, il conviendra d'interroger le lien de causalité entre les objectifs opérationnels et ceux stratégiques : les objectifs opérationnels définis permettent-ils d'atteindre la finalité visée ?</p>
<b>BILAN RÉTROSPECTIF</b>	<p>Quels éléments ont ou n'ont pas fonctionné ? Pourquoi ? En vue d'un projet ultérieur, il s'agit ici d'identifier les facteurs clefs de réussite et les écueils à éviter :</p> <p>La mobilisation, l'implication et l'intégration de partenaires à chaque étape du projet, la connaissance du territoire, la compréhension des contraintes institutionnelles, le recrutement de salariés, le cadrage par un schéma directeur assurant la cohérence des actions, le maillage des acteurs...</p>

f	<b>Les réorientations du projet.</b>
---	--------------------------------------

<b>PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION</b>	<p>L'évaluation doit permettre de progresser : elle annonce un nouveau départ pour le projet. A la lumière de l'évaluation, il s'agit donc d'envisager les suites, les prolongements possibles du projet.</p>
-------------------------------------	---





## Conclusion : les perspectives ouvertes par la relance de la décentralisation.

La carte territoriale française est en pleine mutation.

Cette "révolution silencieuse des territoires" est en passe de modifier durablement les cadres d'action traditionnels. Le Mouvement Sportif doit impérativement en tirer toutes les conséquences s'il veut continuer à pleinement son rôle d'acteur privilégié du développement du Sport.

La place de l'intercommunalité dans l'acte II de la décentralisation est abordée, dans le cadre d'un entretien avec JC Némery, directeur du centre de recherche sur la décentralisation territoriale.

Journal "intercommunalités"  
[www.intercommunalites.com](http://www.intercommunalites.com)

Déjà, certains EPCI (notamment les 14 Communautés Urbaines) ont atteint un seuil, un ancrage local et un niveau d'organisation suffisants pour souhaiter assumer des compétences plus lourdes, parfois en lieu et place de l'Etat. Le rapport Mauroy, précité, aborde cette possibilité de renforcement des compétences des intercommunalités au cours d'une nouvelle phase de décentralisation.

Or, une nouvelle étape de la décentralisation est ouverte.

Les principes d'une nouvelle décentralisation sont détaillés dans "JP Raffarin lance la décentralisation à l'essai" (12 juillet 2002) consultable sur :

[www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)

En effet, vingt ans après les lois Defferre, le gouvernement amorce **un nouveau processus de décentralisation**. L'ambition est : une " République des proximités", avec de nouvelles compétences et d'importants pouvoirs transférés aux régions mais également à d'autres collectivités territoriales (les départements, les Communautés Urbaines...).

L'originalité de la démarche réside dans le principe d'**expérimentation** : une collectivité pourra prendre l'initiative de demander à exercer une compétence. Cette méthode de "décentralisation à l'essai" permettra d'éventuels retours en arrière si les transferts ne sont pas concluants.

**Le sport est concerné par ces nouveaux transferts de compétences.** Ainsi, par exemple, la région Languedoc-Roussillon est candidate à la gestion du sport de haut niveau (administration du centre national de Font-Romeu), la Franche-Comté envisage également l'exercice de cette compétence. D'autres Régions engagent une réflexion...

L'organisation territoriale est donc en pleine mutation. De nombreux changements dans la répartition des interventions sont à envisager.

Mais, au-delà du transfert de compétences, c'est une **clarification des interventions entre les différents niveaux territoriaux qui est attendue.**

Le Mouvement Sportif est à la croisée des chemins.

Il peut choisir de s'inscrire résolument dans le processus de recomposition territoriale, en développant ses compétences, en démontrant son rôle structurant, en nouant de nouveaux partenariats, en faisant évoluer ses modes d'organisation interne. Ou bien, le Mouvement Sportif peut choisir de s'inscrire dans une logique "défensive", de cloisonnement, de concurrence interne, de revendication corporatiste.

Le CNOSF a opté pour la voie de l'évolution et de l'adaptation aux nouveaux contextes, afin de développer le sport associatif, l'égalité d'accès des citoyens aux pratiques sportives, la cohésion sociale et le développement économique des territoires.

## Table des points de repères

Point repère 1 : <u>Le Schéma de services collectifs du sport</u> .....	11
Point repère 2 : <u>Les trois objectifs clefs de la loi "Chevènement"</u> .....	13
Point repère 3 : <u>Intercommunalité et territoires de projet, les cinq dates clefs</u> .....	16
Point repère 4 : <u>Les Trois principes clefs dans les transferts de compétences</u> .....	22
Point repère 5 : <u>Etat des lieux comparatif des EPCI intervenant dans le sport</u> .....	25
Point repère 6 : <u>La prise de compétence sport dans l'intercommunalité telle qu'elle se déroule aujourd'hui</u> .....	29
Point repère 7 : <u>Le rôle que devraient jouer les acteurs locaux du sport. L'intercommunalité, l'occasion d'une réflexion approfondie</u> .....	30
Point repère 8 : <u>La composante territoriale du CPER</u> .....	33
Point repère 9 : <u>Les trois enjeux posés par les territoires de projet pour le mouvement sportif</u> .....	34
Point repère 10 : <u>Pour une organisation globale et un partage des tâches</u> .....	45
Point repère 11 : <u>Les principes clefs pour réaliser le projet territorial</u> .....	48
Point repère 12 : <u>Les trois composantes du diagnostic territorial</u> .....	50
Point repère 13 : <u>Exemples d'objectifs stratégiques et d'objectifs opérationnels correspondants (en adéquation avec les orientations du SSCS)</u> .....	52

Le Sport,  
Acteur incontournable  
de l'aménagement du territoire.

Ce guide a été réalisé par le CNOSF  
avec l'appui du cabinet AMNYOS Consultants.

AMNYOS,  
5 Villa de Lourcine - 75014 Paris.  
Tél. : 01.43.13.26.66.  
Mail : [info@amnyos.com](mailto:info@amnyos.com)