

MOUVEMENT SPORTIF

//// Dribbles et contrepieds
dans les prétoires, le juge de droit
commun dernier rempart!

P. 34

ASSOCIATIONS ET CLUBS SPORTIFS

//// Le secteur sportif à l'épreuve
du droit de la consommation
et du RGPD

P. 37

ÉLECTIONS MUNICIPALES 2026

LE SPORT EN CAMPAGNE

//// Démocratie //// Politiques sportives //// Élus locaux //// Collectivités territoriales

P. 15

LES 10 DÉFIS DES ÉLUS LOCAUX EN CHARGE DES SPORTS POUR LE MANDAT 2026 - 2032

En matière d'activités physiques et sportives, la loi de réforme des collectivités territoriales de décembre 2010 a confirmé le maintien d'une clause de compétences partagée sans chef de file entre les communes, les départements et les régions. Toutefois, chaque collectivité locale est libre de s'investir dans ce domaine en fonction des choix politiques de son exécutif et aucun texte ne l'oblige à intervenir dans le domaine sportif.

Pour autant le sujet est décisif en matière de politique locale : le sport est, après l'éducation, le deuxième poste de dépenses des communes et le bloc communal prend en charge à lui seul 57 %¹ du soutien public au sport, faisant des communes et des intercommunalités les premiers financeurs publics du sport en France. Ce rôle est encore plus déterminant en matière de sport de proximité, qu'il soit autonome, associatif ou scolaire. Les collectivités locales possèdent en outre 81 % des équipements sportifs en France (72 % pour les communes) et la mise à disposition gratuite de ces équipements sportifs, non comptabilisée comme une aide publique, est une spécificité française.

Par ailleurs, l'économie du sport représente un enjeu territorial grandissant : santé, inclusion sociale, attractivité territoriale, relation à l'environnement, création de richesses... Sujet peu clivant, porteur de consensus et de nombreuses externalités positives, le sport mobilise les élus avec une finalité qui va le plus souvent bien au-delà de la simple fourniture de services sportifs, il est perçu comme une question d'intérêt général :

MUNICIPALES 2026: LES ENJEUX DES POLITIQUES SPORTIVES LOCALES

À l'approche des municipales de 2026, les politiques sportives locales entrent dans une phase décisive. Entre équipements vieillissants, crises budgétaire et énergétique, nouveaux usages tournés vers le bien-être et la santé, les collectivités doivent repenser leur stratégie pour faire du sport un levier de cohésion sociale, d'attractivité et de transition écologique.

démocratisation de la pratique, valorisation des équipements, soutien des associations, développement d'un environnement propice au bien-être et à la cohésion sociale, contribution au dynamisme local...

Si la vision politique de la place du sport dans l'action locale a peu varié sur le fond, sa mise en œuvre a été profondément transformée ces dernières années. Avec une succession de crises, sanitaire, budgétaire, énergétique... la précédente mandature nous a montré que la politique publique sportive doit s'adapter profondément, d'autant que les conditions de la pratique ne cessent de se transformer : un public plus féminin et plus senior, une pratique plus orientée vers le bien-être, des attentes plus personnalisées, un secteur privé qui s'affirme, des associations en mutation, des

besoins d'adaptation multifactorielle des équipements (vétusté, diversification des usages et des utilisateurs, accessibilité temporelle et spatiale, consommation énergétique...) et des enjeux croissants de santé publique.

UNE MANDATURE 2020-2026 PLACÉE SOUS LE RÉVÉLATEUR DES CRISES

Le bilan de la mandature actuelle est dominé par l'impact de quatre points cardinaux. Avec l'organisation des Jeux de Paris 2024, les collectivités locales ont été affectées par trois crises majeures avec de forts retentissements sur la politique sportive : la crise sanitaire, la crise énergétique et la crise politique et budgétaire. ●●●

1. Les données chiffrées dont la source n'est pas spécifiquement précisée sont toutes issues des études de BPCE L'Observatoire de 2023, 2024 et 2025 sur l'économie du sport et la place des collectivités locales dans son financement.

●●● Entre le 17 mars 2020 qui a acté la fermeture en France de tous les équipements sportifs et la fin officielle de la crise sanitaire le 1^{er} juin 2021, les collectivités ont dû mettre en place des protocoles sanitaires exceptionnels (gymnases, piscines puis arénas) pour la reprise des activités sportives, accompagner les clubs sportifs, réviser leur calendrier événementiel, encourager de nouvelles pratiques. Pour autant, l'analyse des comptes locaux en 2020 et 2021 ne montre qu'un recul limité des dépenses de fonctionnement, sans effet significatif sur l'investissement, si l'on tient compte du cycle électoral. Cette séquence n'a pas seulement été une parenthèse : elle s'est prolongée dans les faits, puisque la pratique associative n'est revenue à la situation *ex ante* qu'en 2023 mais elle a aussi été révélatrice des fragilités structurelles de fonctionnement des équipements sportifs, des besoins d'adaptation de leur modèle économique et elle a mis en exergue des enjeux de sédentarité et de santé mentale sous-estimés jusque-là.

La crise énergétique qui a suivi la guerre en Ukraine a aussi été marquante. Alors que 67 % des équipements sportifs sont chauffés aux énergies fossiles et 23 % à l'électricité (10 % avec des solutions alternatives), le prix de gros du gaz est passé de 14,6 euros/MWh en 2019 à 112,1 euros/MWh en 2022 et le prix spot de l'électricité a été multiplié par 4 entre le début d'année 2021 et le mois de décembre (222 euros/MWh) avec un plus haut en 2022 à plus de 1000 euros/MWh. Les mesures gouvernementales (bouclier tarifaire pour les très petites collectivités, baisse de la fiscalité et élargissement de l'accès au tarif régulé du nucléaire pour les

autres) ont limité cet impact sans le faire disparaître. Le modèle structurellement déficitaire des piscines a particulièrement été affecté avec une réponse fréquemment axée sur des fermetures hebdomadaires ou plus durables, voire définitives, un point inimaginable auparavant pour un service public. Cette crise a fait doublement écho au sein des exécutifs locaux. D'abord avec les enjeux de rénovation énergétique toujours prégnants puisque le mix énergétique des équipements les plus récents a peu évolué, ensuite avec les enjeux plus globaux de réchauffement climatique dont les effets à la fois sur certaines disciplines (ski, voile...) et sur les modalités de la pratique et l'adaptation des équipements restent encore à prendre en compte par les acteurs.

La troisième crise mêle l'instabilité politique de la représentation nationale à la montée des difficultés budgétaires dans un contexte de faible croissance de l'économie. Elle s'est traduite par une érosion généralisée des moyens des collectivités locales. Le ralentissement des recettes et la réduction de l'autonomie fiscale vont de pair avec une forte inertie des dépenses sociales et de personnel. Dès lors, les dépenses d'investissement, comme de soutien au sport ou aux associations ont été soumises à une pression croissante pendant la mandature, particulièrement en 2024 et 2025.

Le quatrième point cardinal de la mandature a été la séquence, couronnée de succès, des Jeux olympiques et paralympiques. Au-delà des collectivités directement concernées, la mobilisation collective Terre de Jeux 2024, l'élan du « parcours de la flamme » et l'adhésion des Français ont démontré que

le sport était un sujet de consensus dans le pays. Même si la question de l'héritage et de l'ambition à formuler pour la politique sportive dans le pays reste floue, voire taboue, les Jeux de 2024 resteront un repère majeur pour le sport en France.

Au total, cette mandature aura constitué une formation accélérée à la gestion de crise pour les élus en même temps qu'elle a constitué un révélateur d'enjeux jusque-là peu considérés. Elle aura poussé les acteurs du sport à travailler collégialement dans une situation d'urgence, et à rendre incontournable la réflexion sur une véritable stratégie pour la politique sportive locale de la prochaine mandature.

LA PRIORITÉ AUX ÉQUIPEMENTS SPORTIFS STRUCTURANTS ET À LA RÉNOVATION (1^{ER} DÉFI)²

Les communes consacrent environ 15 % de leur budget d'investissement au sport. Elles sont propriétaires, avec les intercommunalités (EPCI), d'environ 253 000 équipements sportifs dont la grande majorité a été construit des années 1960 aux années 1990 : seulement 26 % du parc a été construit ou rénové au cours des deux dernières décennies. Depuis le début du millénaire, les nouvelles mises en service ont nettement décliné au profit d'une politique de rénovation qui a été particulièrement active concernant les piscines ou les gymnases et salles de sport. Cependant, plus de la moitié des équipements construits avant 1985 n'ont encore bénéficié d'aucune rénovation. Dès lors, l'enjeu de la rénovation, notamment pour 20 % des bassins de natation construits avant 1985 et non rénovés

2. Les sept autres défis seront présentés dans le prochain numéro de Jurisport.

(environ 700 piscines) est majeur. Il répond à trois exigences. Il s'agit bien sûr de répondre à l'obsolescence des équipements mais aussi de réduire les coûts de fonctionnement et énergétiques (60 % des piscines utilisent des énergies fossiles) et enfin de les adapter à l'évolution de la demande sociale (polyvalence, diversité des types d'usagers, plages horaires élargies...).

Après deux plans 5 000 équipements de proximité qui ont donné la part belle aux pratiques de loisirs non structurées, il faut sans doute s'interroger sur la priorité à donner aux équipements qui structurent la pratique scolaire et sportive (piscines, gymnases...) dont les mises en service, mais aussi le nombre de rénovations ont baissé sur la dernière décennie. En la matière, l'impulsion d'une politique nationale, en priorisant par exemple la recherche sur la piscine et le gymnase de demain dans le dispositif d'investissement France 2030, pourrait donner l'élan nécessaire alors que le sport est le seul secteur qui n'est pas représenté dans ce dispositif stratégique.

RÉDUIRE LES COÛTS DE FONCTIONNEMENT DES INSTALLATIONS POUR DÉGAGER DES MARGES DE MANŒUVRE D'INVESTISSEMENT (2^E DÉFI)

Pour assurer la permanence de l'engagement local dans le sport, la maîtrise des coûts de fonctionnement devient déterminante. Sur l'ensemble de la durée de vie d'un équipement, ils représentent 70 % de la dépense contre 30 % pour l'investissement et l'ingénierie. Parallèlement à la capacité d'investis-

sement et à la recherche de subventions, ce critère, longtemps négligé, se révèle aujourd'hui déterminant pour la soutenabilité de la politique sportive dans un contexte budgétaire très contraint.

La connaissance approfondie de ces coûts est un prérequis, à la fois pour agir sur l'efficacité énergétique et économique et pour rééquilibrer les relations avec les prestataires et les acteurs économiques lors des procédures des délégations de service public (DSP) et des négociations financières. Leur maîtrise ensuite est possible, par l'amélioration de leur efficacité énergétique mais aussi par l'utilisation des nouvelles technologies pour accroître l'usage en réduisant les coûts de maintenance. Enfin, la valorisation de cette démarche, souvent peu visible des électeurs, pourrait se conjuguer à une meilleure évaluation de la performance publique sous toutes ses composantes : financière, commerciale, énergétique, écologique, sociale, territoriale.

VERS UNE MATURITÉ POLITIQUE DES INTERCOMMUNALITÉS POUR UNE STRATÉGIE TERRITORIALE COHÉRENTE (3^E DÉFI)

Vingt-sept ans après la loi du 12 juillet 1999, dite « loi Chevènement » qui simplifie la coopération intercommunale et instaure les communautés d'agglomération et les communautés urbaines, leur principale transformation vient du passage d'une intercommunalité de gestion à une intercommunalité de projet.

La politique sportive a déjà sensiblement évolué sur ce point. La part de l'intercommunalité dans les nouveaux équipements

a fortement augmenté depuis 2005. À titre d'exemple, les EPCI sont propriétaires de 27 % des piscines en France mais cette proportion monte à 47 % pour les piscines mises en service depuis 2005. L'analyse des équipements sportifs montre clairement, qu'à strate-
gale de population concernée, un équipement construit par une intercommunalité est de taille plus importante. L'élargissement de la zone de chalandise des usagers, la mutualisation des coûts avec plusieurs collectivités, la capacité à prendre en compte les attentes de populations plus diverses ont un effet vertueux, particulièrement dans les zones dont la densité de population est faible.

Cette rationalité qui modifie progressivement la gouvernance locale des équipements structurants est toutefois en partie contredite par la réalité politique. D'une part, les élus locaux craignent à juste titre que le renforcement de l'intercommunalité s'accompagne du transfert de compétences communales, transformant ainsi les communes en coquilles vides. D'autre part, l'enchevêtrement des compétences des intercommunalités « XXL » va à l'encontre d'une logique de clarification et de proximité des concitoyens. Si l'intercommunalité parvient à remédier à certains inconvénients du morcellement communal, elle pose cependant le problème de la gouvernance et de la légitimité démocratique des nouvelles instances exécutives.

Même s'il ne s'agit pas à proprement parler d'un sujet de politique sportive, la clarification et l'équilibre de la gouvernance locale entre EPCI et communes joueront un rôle majeur dans la qualité de mise en œuvre des politiques sportives locales durant la prochaine mandature. ■



AUTEUR Cyril Cloup
TITRE Fondateur du cabinet Convergence



AUTEUR Alain Tourdjman
TITRE Fondateur du cabinet ALTIC Etude

■ Le bloc communal a un rôle majeur à jouer dans les défis auquel doit faire face le sport dans les prochaines années.

■ Au cœur de ces défis, la capacité à créer des synergies entre mondes sportif, politique, économique, scolaire et médical.

POLITIQUES SPORTIVES

LES 10 DÉFIS DES ÉLUS LOCAUX EN CHARGE DES SPORTS POUR LE MANDAT 2026 - 2032 (2^E PARTIE)

Cet article constitue la deuxième partie d'un panorama sur les enjeux des politiques sportives locales à l'approche des élections municipales publiée dans *Jurisport* en février 2026. Après s'être penchés sur le bilan de la mandature 2020-2026, et les 3 défis des infrastructures, des coûts de fonctionnement et de la gouvernance territoriale, les auteurs abordent ici les défis de l'adaptation du modèle associatif, de la prévention par l'activité physique, des relations avec le monde éducatif et avec le sport professionnel.



AUTEUR Cyril Cloup
TITRE Fondateur du cabinet Convergence Sport



AUTEUR Alain Tourdjman
TITRE Fondateur du cabinet ALTC Etudes

ACCOMPAGNER L'ADAPTATION DU MODÈLE ASSOCIATIF VERS UNE PLUS GRANDE AUTONOMIE (4^E DÉFI)

Les associations constituent souvent à la fois le premier interlocuteur de la collectivité en matière de sport, et le fer de lance de la mise en

œuvre de sa politique sportive. L'ancienneté de cette relation va de pair avec la congruence entre leur modèle non lucratif et la philosophie des élus privilégiant l'accès de tous à la pratique. Toutefois, la coopération et la relation de confiance qui se sont développées dans le temps n'empêchent pas les élus d'être attentifs aux enjeux de transformation auxquels sont confrontées les associations sportives. D'une part, elles sont soumises, dans leur environnement, aux effets de la mutation de la pratique sportive, à l'évolution démographique (solde naturel négatif en 2025), et aux exigences institutionnelles (juridiques, réglementaires ou financières) plus fortes. D'autre part, elles doivent trouver les ressources, en interne, pour répondre à la crise du bénévolat, à l'ajustement de leur offre sociale et à leurs enjeux de développement.

Dès lors, trois enjeux émergent : l'adaptation de leur modèle de fonctionnement, une plus grande autonomie de financement et le renouvellement du bénévolat.

Pour répondre à l'évolution des attentes de leurs administrés et montrer la cohérence de leur

action, les élus locaux devraient se montrer de plus en plus sensibles à l'ajustement de l'offre associative. En particulier, ils seraient plus attentifs à ce qu'elles renforcent leur ouverture aux seniors ou aux pratiquants occasionnels, favorisent davantage la féminisation, développent les pratiques orientées vers les loisirs et le bien-être, contri-

buent à des actions à finalité de santé publique, ou répondent mieux aux attentes de flexibilité des adhérents.

Par ailleurs, dans un contexte où l'action des élus est de plus en plus encadrée par des procédures strictes et scrutée en temps réel par les acteurs, les exigences de transparence budgétaire, de conformité administrative et de responsabilité politique sont plus prégnantes. Tout manquement supposé peut être fortement médiatisé et lourdement pénalisé. Dès lors, pour démontrer leur diligence et leur bonne foi, il est probable que les élus élèveront progressivement leurs attentes auprès des associations, notamment en matière de respect des règles de la laïcité (Loi confortant le respect des principes de la République), de transparence et de qualité de gestion, de prise en compte des critères environnementaux, etc.

Le modèle associatif, longtemps centré sur un accès universel au sport, l'initiation et l'accompagnement vers la compétition, est en cours d'ajustement mais cette transformation est d'autant plus délicate qu'elle se double d'un nécessaire renouvellement du bénévolat. Avec environ 3,5 millions de bénévoles qui représentent presque 365 000 équivalents temps plein¹, le bénévolat est depuis toujours la cheville ouvrière et la clé de voûte de l'association (présidence, trésorier, entraîneurs) mais doit se renouveler pour passer le cap à la fois du vieillissement de la génération des baby-boomers et du besoin de « professionnalisation des bénévoles » sur le plan sportif, technique ou juridique.

Cette évolution supposera dans certains cas un changement d'échelle pour prendre en charge ces nouvelles exigences de gestion, de formation et d'offre sportive. Si le budget moyen d'une association sportive affiliée est de 52 700 euros, 63 % d'entre elles disposent d'un budget annuel inférieur à 10 000 euros² et sont davantage dépendantes des subventions locales. Les budgets des associations à vocation compétitive sont plus importants avec des ressources plus diversifiées. Ce niveau de ressources signifie clairement qu'elles se situent dans une logique de maintien de l'activité et devront trouver les moyens (mutualisation, regroupements, coopérations, technologie, recherche de nouveaux financements publics ou privés...) de s'adapter.

L'enjeu du développement s'adresse donc prioritairement au troisième tiers des clubs avec un budget moyen de 80 000 euros et plus, et aux structures employeuses qui représentent seulement 14 %

des associations. La variable qui a le plus d'impact est la fonction employeur avec un budget moyen de 37 645 euros pour les clubs non-employeurs et 209 890 euros pour les clubs employeurs.

La question des clubs gestionnaires d'équipements n'est désormais plus taboue, pour gagner en autonomie de fonctionnement. L'exemple du club de natation du TOEC, qui porte le projet de la Cité de la natation à Toulouse (32 millions d'euros) est certes emblématique d'un grand club (2 000 membres), mais surtout de la vision d'un président entrepreneur.

À ce titre, le dernier plaidoyer du CNOSF³ semble marquer une ouverture inédite pour tendre vers un nouveau modèle moins dépendant des subventions publiques. Cette évolution nécessitera l'élaboration par les élus locaux d'un nouvel *aggiornamento* associatif qui équilibrera les attentes politiques multiples qu'ils expriment, et la capacité des associations à y répondre dans le respect de leur liberté d'innovation et de fonctionnement.

Il s'agira donc d'accompagner la professionnalisation des associations vers des clubs citoyens et des acteurs socio-économiques au service des territoires, et le dispositif local d'accompagnement (DLA) est un outil pertinent pour proposer un diagnostic éclairé sur le fonctionnement et l'organisation des associations.

FAIRE DE LA PRÉVENTION PAR L'ACTIVITÉ PHYSIQUE UN AXE MAJEUR DE SANTÉ PUBLIQUE (5^E DÉFI)

La pratique sportive reste en 2026 la première résolution des Français, portée principalement par une aspiration à la santé et au bien-être⁴. La crise du covid-19 a rappelé combien l'activité physique est un déterminant majeur de santé, susceptible de réduire les risques médicaux et d'améliorer la qualité de vie.

Pourtant, la France accuse un retard préoccupant : 73 % des jeunes de 11 à 17 ans ne respectent pas les recommandations de l'OMS, et notre pays se situe à la 119^e place sur 145 pour l'activité physique des adolescents. Cette réalité pèse lourdement sur les finances publiques, le coût de la sédentarité s'élevant à plus de 17 milliards d'euros⁵ par an pour la Sécurité sociale.

Dans le même temps, la préservation des capacités physiologiques avec l'âge devient déterminante avec 22 % des Français âgés de 65 ans et plus et l'arrivée au grand âge des générations du ●●●

1. BPCE l'Observatoire, « Le sport : un poumon économique, social et territorial », 2025, p. 31.

2. Étude CRDLA juin 2024.

3. CNOSF, « Faire du sport une grande cause municipale, ensemble », nov. 2025.

4. INJEP, ministère des Sports,

CRÉDOC, « Baromètre national des pratiques sportives », 2025.

5. Direction des sports, « Activité physique et sportive, santé et qualité des finances publiques », SportÉco, note d'analyse n° 11, 31 janv. 2018, p. 6.

●●● baby-boom : l'effectif de la tranche d'âge où est dépassée l'espérance de vie sans incapacité, celle des 75-84 ans, passera de 4,1 millions en 2020 à 6,1 millions en 2030.

À l'échelle locale, les élus sont en première ligne face à ce fléau. Ils constatent chaque jour les effets de la sédentarité sur les concitoyens : perte d'autonomie des seniors, maladies chroniques, isolement, repli social, difficultés d'accès à la pratique pour les publics fragiles. Dans ce contexte, une municipalité a une responsabilité en matière de prévention.

Les initiatives locales souvent en lien avec les services santé et action sociale (CCAS) et les associations rencontrent un succès immédiat, mais se heurtent à des moyens limités et à des listes d'attente, révélant un besoin massif et non couvert.

Là où le système de santé reste centré sur une logique curative, la commune peut impulser une logique de prévention : faire de l'activité physique une thérapie non médicamenteuse, accessible à tous, tout au long de la vie. C'est dans la lignée de la littératie physique – un concept global originaire du Québec qui promeut l'activité physique tout au long de la vie – qui émerge dans différentes collectivités locales précurseurs en la matière.

Comme cela se pratique dans les pays nordiques, l' élu local devrait pouvoir jouer un rôle de chef d'orchestre, en mobilisant l'ensemble des forces vives locales au-delà du corps médical : kinésithérapeutes, pharmaciens, associations, éducateurs sportifs, maisons sport-santé, infirmiers scolaires, acteurs économiques, conseillers à l'emploi. Un comité de pilotage local serait un outil pertinent, en étant chargé

de coordonner les diagnostics, d'orienter les publics, de structurer les parcours d'accompagnement et de garantir la continuité entre prévention, activité physique adaptée et clubs sportifs.

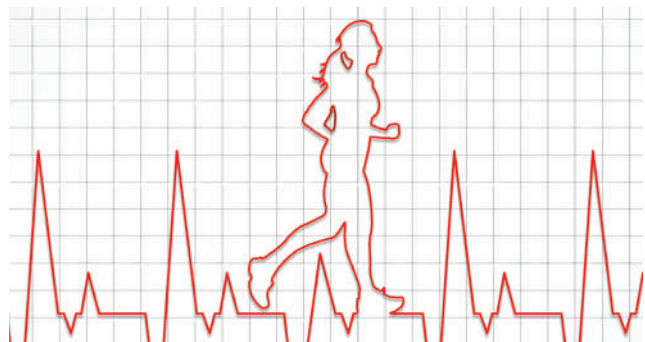
Une politique municipale doit pouvoir agir également sur l'environnement quotidien : aménagements favorisant la marche et le vélo, accès facilité aux équipements, créneaux dédiés aux publics prioritaires, soutien aux associations proposant de l'activité physique adaptée, actions dans les écoles et les quartiers, campagnes locales de sensibilisation. Répondre à l'enjeu de santé publique, c'est donc dépasser la seule vision sportive : faire bouger les citoyens pour élever l'espérance de vie sans incapacité, réduire les inégalités, renforcer le lien social et améliorer durablement la qualité de vie des habitants.

RENFORCER LE LIEN AVEC LE MONDE SCOLAIRE MALGRÉ UNE ABSENCE DE CADRE NATIONAL INCITATIF (6^E DÉFI)

« Tout commence à l'école » : à savoir les apprentissages, la motricité, le respect des règles, la citoyenneté, les relations sociales... et pourtant le sport scolaire reste insuffisamment pratiqué et valorisé au regard d'autres pays.

L'Éducation nationale demeure un acteur central, mais son fonctionnement interne, peu ouvert aux partenariats, limite encore les coopérations avec les collectivités territoriales... que ce soit avec les communes pour les écoles primaires, les départements pour les collèges, et les régions pour les lycées. C'est ce sentiment ambivalent qui prédomine au sein des élus locaux : à la fois l'évidence de l'enjeu de la pratique scolaire et en même temps la difficulté à établir une relation partenariale avec le monde scolaire.

La circulaire du 11 septembre 2025, visant à généraliser le partage des équipements scolaires avec les associations, en est l'illustration. Elle fixe un objectif de 100 % des établissements scolaires accessibles aux associations à l'issue de l'année scolaire 2026-2027 alors que seulement 5 000 équipements sur les 28 000⁶ (18 %) sont partagés actuellement malgré leurs créneaux inoccupés hors du temps scolaire, et leur financement par les collectivités territoriales. Des conventions tripartites collectivité – établissement – association existent bien, mais elles reposent encore sur des initiatives locales isolées, loin d'une dynamique nationale structurée.



© pueckillustrations

6. Ministère des Sports, « Synthèse journée nationale relative aux équipements sportifs », mai 2025.



© sunnybright

La semaine olympique et paralympique 2023-2024 a également mis en lumière ce manque de coordination. Alors que la mobilisation des territoires battait son plein à l'approche des Jeux de Paris 2024, avec plus d'un million d'élèves concernés, aucune véritable impulsion nationale n'a été transmise aux établissements pour encourager l'organisation d'événements avec les acteurs locaux. Dès lors, l'engagement des écoles, collèges, lycées et universités, dépendait de la motivation individuelle des chefs d'établissement, et ce sont souvent les élus locaux qui ont lancé une démarche pro-active dans ce sens. Ainsi, les élus locaux devront s'employer pour assurer la continuité éducative entre les activités scolaires, extra-scolaires, parascolaires et les activités associatives, qui a été un argument fort du maintien de la pratique sportive durant la covid-19.

UNE NOUVELLE ÈRE PRO-ACTIVE DES RELATIONS AVEC LES CLUBS PROFESSIONNELS? (7^E DÉFI)

Contrairement à ce que pourrait penser le grand public, le nombre de clubs professionnels propriétaires de leur enceinte sportive se compte sur les doigts d'une main et encore, pour certains clubs, avec une forme de legs historique : Lyon, Auxerre, Lens récemment pour le football, Stade Toulousain, Racing Métro, Clermont-Ferrand pour le rugby, et d'autres dispositifs sous forme de bail emphytéotique administratif sur une partie de l'enceinte comme Castres.

Si une tendance de fond est observée vers la propriété des installations par les clubs professionnels détenus par des entrepreneurs ou des fonds de pension (surtout pour le football, le rugby, voire le basket-ball) la très large majorité utilisent des installations publiques qui appartiennent aux collectivités locales à des conditions histori-

quement privilégiées. Il est vrai que la faible redevance généralement votée par les collectivités locales n'incite pas forcément les clubs à en devenir propriétaire au regard des charges d'exploitation qui incombent à celui-ci. Quant aux acteurs publics, ils n'ont plus – ou n'auront plus – de toute façon les moyens, ni le soutien de l'opinion publique, pour investir dans les enceintes dédiées au sport professionnel et business.

D'un côté, les collectivités souhaitent voir leur club résident performer au plus haut niveau tout en gardant la main sur la gestion de l'enceinte sportive. De l'autre côté, le club professionnel veut pouvoir disposer de l'enceinte sportive afin de bénéficier d'une plus grande autonomie, et de pouvoir inclure cet actif dans ses comptes financiers mais il peut être réticent face aux charges de fonctionnement de l'enceinte sportive.

Le dernier exemple du RC Lens illustre la possibilité dans une transaction financière raisonnable, de trouver une alternative pour les deux parties. Le montant de 30 millions d'euros permet ainsi à la ville d'investir dans d'autres domaines du service public sans pour autant perdre l'identité mythique du stade Bollaert. *A contrario*, l'exemple du Parc des Princes illustre un échec de négociation financière entre la ville et le club pour un projet de rénovation du Parc des Princes, pour lequel le PSG était prêt à investir 500 millions d'euros, une somme que la ville ne sera pas de toute façon capable d'assumer. La ville prend alors le risque de voir partir un club résident et se retrouver avec un stade désert sur les bras. Cette affaire ne semble pas close car ce sujet est devenu un enjeu politique de la campagne municipale à Paris avec des candidats qui s'affichent désormais publiquement en faveur de la vente du Parc des Princes au PSG.

Ces différentes situations de tension, révèlent une forme de divergence croissante des points de vue entre les élus locaux et clubs professionnels, qui poussera les acteurs locaux dans leurs retranchements pour sortir du dogme tout public face aux nouvelles exigences du sport professionnel.

Dans cet esprit, nouer de manière pro-active des relations régulières avec les ligues professionnelles permettrait d'anticiper plutôt que subir régulièrement les enjeux et exigences des labels stades ou salles qui impactent le budget des clubs et indirectement les finances locales. ■

POLITIQUES SPORTIVES

LES 10 DÉFIS DES ÉLUS LOCAUX EN CHARGE DES SPORTS POUR LE MANDAT 2026 - 2032 (3^E PARTIE)

Cet article constitue la troisième partie d'un panorama sur les enjeux des politiques sportives locales liées aux élections municipales publiée dans *Jurisport* en février et mars 2026. Après avoir exploré en première et deuxième parties les défis liés à la gestion, à la gouvernance, à la santé et aux différents acteurs du sport (associations, éducation, sport professionnel), cette troisième partie ouvre un nouveau champ d'enjeux. Elle aborde les relations avec les acteurs privés, la prise en compte des administrés et les stratégies de différenciation territoriale par le sport. Elle se conclut par une réflexion sur le positionnement des élus locaux et la convergence inédite des enjeux sociétaux du mandat 2026-2032.



AUTEUR Cyril Cloup

TITRE Fondateur du cabinet Convergence Sport



AUTEUR Alain Tourdjman

TITRE Fondateur du cabinet ALTC Etudes



UN NEW DEAL AVEC LES ACTEURS PRIVÉS POUR LES PROJETS SPORTIFS À VENIR? (8^E DÉFI)

Si l'idée que la politique sportive relève fondamentalement d'une mission de service public reste très consensuelle parmi les élus du

sport, leur méfiance première vis-à-vis du secteur privé s'est muée en ouverture relative. Le refus de toute privatisation du sport reste bien ancré mais l'idée d'une coopération avec les acteurs privés s'est progressivement imposée pour plusieurs raisons. D'abord, la part des équipements appartenant au secteur privé, marginale dans le passé, s'est développée depuis deux décennies : 18 % des équipements sportifs mis en service en France depuis 2005 appartiennent au secteur privé¹ et ces équipements sont très concentrés sur les nouvelles pratiques (futsal, escalade, padel, etc.).

Ensuite, la vitalité du versant marchand de l'économie du sport oblige les élus à tenir compte de cette nouvelle réalité, que ce soit dans la contribution du coaching

privé à la pratique associative, dans la participation des entreprises de l'événementiel aux manifestations sportives ou dans les délégations de services publics pour certains équipements comme les piscines.

1. BPCE L'Observatoire, « La filière sport, les challenges d'une championne », janv. 2023.

Enfin, la pratique émergente du mécénat sportif (financier, de compétences, etc.), constitue un soutien bienvenu au secteur associatif à un moment de nécessaire transformation et professionnalisation. Au-delà du choc de culture, une convergence d'intérêts se dessine, y compris dans le cadre strict du respect des principes d'action des élus locaux, en particulier pour faire aboutir des projets innovants dans un contexte de fortes contraintes budgétaires.

Une coopération nouvelle, socialement acceptable, permettrait de satisfaire aux exigences des collectivités locales en matière de service public et à celles d'un modèle économique viable pour les entreprises. Cette nouvelle doctrine supposerait que les élus acceptent de proposer des activités physiques et sportives dont ils définiraient les règles sur un domaine public mais sans en maîtriser totalement la gestion.

En prenant l'exemple du padel, il existe des modalités de financement, de conception et d'exploitation privée des activités physiques à vocation commerciale, sur des installations publiques moyennant une redevance annuelle, et le bénéfice partiel de créneaux offerts aux associations et scolaires de la collectivité.

La coopération public-privé offre une alternative à la problématique des collectivités qui ne disposent pas des moyens pour accompagner la mutation des associations ou proposer des activités physiques diversifiées sur leur territoire, mais aspirent à répondre à cette attente.

Le dilemme pour les décideurs locaux serait finalement de choisir entre recourir à un acteur privé en renonçant à la maîtrise de la gestion, ou bien d'assumer publiquement de ne pas répondre à une demande sociale faute de financement public suffisant.

POUR UNE PRISE DE CONSCIENCE DES ATTENTES DES ADMINISTRÉS (9^E DÉFI)

Si les associations et le monde scolaire sont des partenaires de référence des élus locaux, les pratiquants libres sont souvent pris en compte indirectement, comme adhérents d'un club ou administrés. Même s'ils contribuent doublement, *via* leurs impôts et les coûts d'accès aux équipements, ils sont rarement considérés comme des interlocuteurs légitimes dans l'élaboration de la politique publique.

Cette évolution lente, silencieuse mais systémique des attentes peut s'expliquer par l'évolution de la société et du temps libre, qui en est l'illustration la plus frappante. En un siècle, nous sommes passés de 200 000 heures à 67 000 heures de travail au cours d'une vie, et de 100 000 heures à 400 000 heures de temps libre².

Désormais, ces temps de loisirs deviennent des temps choisis et non plus subis, avec une volonté de connaître une véritable expérience évolutive et renouvelée.

Aussi la pratique autonome, hors des clubs et du monde scolaire, est devenue très majoritaire en France, et la diversification des pratiques nécessite des équipements destinés principalement aux usagers, et crée une aspiration à une variété d'expériences sans contrainte d'engagement.

Cette nouvelle demande sociale évolutive du sport local ne peut plus être reléguée au second plan. Dans le même temps, les nouvelles technologies rendent possible un accès plus individualisé aux équipements, *via* des dispositifs de gestion automatisée des entrées, des réservations, ou la mise en relation avec les offres de proximité.

L'intérêt de cette nouvelle relation serait d'appuyer et de légitimer les décisions des élus sur certains projets, comme l'exemple des skate-parks coconstruits avec les pratiquants afin qu'ils s'approprient l'équipement et veillent à son entretien.

Par ailleurs, compte tenu de la présence parfois hégémonique du secteur privé sur certaines activités dédiées à des pratiquants autonomes, urbains et souvent occasionnels, cette démarche servirait le propos d'un accès au sport pour tous.

Enfin, *via* des assises locales du sport ouvertes à la population pour identifier les attentes des citoyens et présenter les enjeux pour la collectivité, cette démarche est de nature à renforcer la démocratie locale. Si cet engagement est certes une contrainte supplémentaire dans l'agenda des décideurs locaux, il apporterait une réponse qualitative à une demande, parfois latente mais réelle des citoyens.

L'AFFIRMATION DES STRATÉGIES DE DIFFÉRENCIATION TERRITORIALE PAR LE SPORT (10^E DÉFI)

Si les élus locaux doivent, pour l'essentiel, faire face à des problématiques communes et transversales, avant tout déterminées par la taille et la richesse de la collectivité, les enjeux ●●●

2. J. Viard, *Éloge de la mobilité. Essai sur le capital temps libre et la valeur travail*, Éditions de l'Aube, Paris, 2006.

●●● de la prochaine mandature tiendront aussi en partie à des spécificités territoriales. Ainsi, comme on l'a vu avec le label « Terre de jeux 2024 », un nombre croissant d'élus souhaitent faire du sport un critère d'attractivité territoriale et parfois un élément de compétitivité économique. Certaines villes ont ainsi œuvré à la valorisation de leurs atouts naturels ou fait des choix d'investissements stratégiques dans une logique réfléchie de développement.

Au-delà du cas emblématique des Alpes et des Jeux d'hiver, certains territoires ont fortement investi sur le sport comme levier de développement. Les exemples de Bourges avec le basket féminin professionnel, de Montpellier avec les frères Lebrun du tennis de table, et plus encore de l'Indre avec le Centre national de tir sportif à proximité de Châteauroux (l'un des rares sites non franciliens lors des Jeux de Paris 2024) sont représentatifs de telles stratégies.

À une échelle plus large, une grande part des départements littoraux de l'Atlantique et de la Méditerranée, voire de la Manche, et de la moitié sud du pays exploitent d'ores et déjà largement leurs atouts naturels avec une importante vitalité associative et une offre privée tournée vers le tourisme sportif.

D'autres zones sont dans une logique différente, moins axée sur l'attractivité économique. En particulier, de nombreux territoires ruraux valorisant avant tout la dimension d'animation sociale avec un investissement soutenu et une nette surreprésentation de la pratique associative et de la densité d'associations.

À l'opposé, de nombreuses collectivités plutôt fragiles économiquement, notamment dans les régions Hauts-de-France, Normandie et Grand Est, se caractérisent à la fois par une pratique associative et privée inférieure à la moyenne nationale et par une densité d'équipements en retrait, d'où des besoins spécifiques de rattrapage et de diffusion de la pratique. De plus, la question des quartiers prioritaires de la ville (QPV) reste posée. Alors que le sport peut être un outil puissant d'inclusion et de cohésion sociale, les communes abritant des QPV présentent une densité d'équipements sportifs très en deçà de la moyenne nationale (2,3 installations pour 1 000 habitants contre 3,8 en moyenne, un écart qui se creuse depuis 2005), tandis que la pratique sportive associative y est presque deux fois inférieure à la moyenne métropolitaine³.

Dès lors, dans les QPV, les zones de revitalisation rurale (ZRR) ou d'autres zones moins dotées en équipements sportifs, l'un des principaux enjeux de la politique sportive devrait probablement consister

FOCUS

LES ALPES FRANÇAISES 2030 : UNE STRATÉGIE DE VALORISATION D'UN AVANTAGE COMPÉTITIF

C'est le cas bien sûr de l'écosystème alpin qui cumule un quasi-monopole sur les stations de haute montagne, un haut niveau de dépenses sportives publiques par habitant et une densité exceptionnelle d'entreprises privées spécialisées. L'investissement élevé et durable des collectivités locales des Alpes-Maritimes et de la Haute-Savoie, par exemple, sont indissociables de la candidature des deux régions Auvergne Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur à l'organisation des Jeux olympiques d'hiver.

Celle-ci n'est pas le fruit du hasard – avec l'opportunité de bénéficier des soutiens de l'État – mais s'intègre dans une logique de valorisation stratégique des atouts naturels et de la construction d'un écosystème sportif public et privé performant dans ces territoires. Plutôt que l'après Paris 2024, c'est cette culture sportive locale, valorisée pour booster l'attractivité du territoire, dans le tourisme ou dans l'économie régionale qui explique la dynamique lancée à cette occasion.

à œuvrer en faveur d'une réduction des écarts aussi bien dans la diffusion de la pratique sportive que dans l'offre d'équipements.

Enfin, les départements abritant des métropoles régionales offrent souvent une grande diversité d'équipements et surtout une présence marquée des acteurs privés répondant aux attentes des pratiques urbaines. La question de l'équilibre public-privé et de la coopération entre les acteurs y est beaucoup plus prégnante.

CONCLUSION

Le positionnement des futurs élus locaux en charge des sports au carrefour des enjeux

L'élu local a trois grandes fonctions. La première est administrative. Détenteur d'une autorité réglementaire, il gère un budget et

3. BPCE L'Observatoire, « La filière sport, les challenges d'une championne », janv. 2023.

applique un programme. La deuxième est managériale, la responsabilité de certains services va de pair avec l'animation d'équipes. La dernière dimension est politique et citoyenne, par la concertation, la réflexion, la communication et la promotion d'un projet collectif.

Être élu local, c'est aussi prendre des décisions en connaissance de cause. Cela suppose de comprendre les impacts budgétaires, les besoins et attentes des habitants, les contraintes techniques, les enjeux de sécurité, les nouvelles aspirations des jeunes.

Dans ce contexte, l'élu(e) local(e) devient un chef d'orchestre, il fait faire plus qu'il ne fait lui-même. Il impulse, met en relation, arbitre, délègue, coordonne. Il doit savoir mobiliser les ressources, créer des alliances, encourager l'innovation.

Enfin, il faut rappeler une réalité démocratique essentielle : tout un chacun peut être élu, quel que soit son niveau de connaissances dans ce domaine. C'est la certitude d'une approche nouvelle, mais également une responsabilité. Car ces femmes et ces hommes auront entre leurs mains des décisions stratégiques pour l'avenir de leur territoire. Ils devront agir avec lucidité, en s'entourant des bonnes expertises et en s'appuyant sur une vision claire.

Les futurs élus du sport se retrouveront face à une responsabilité éminemment politique : celle d'assumer un rôle central dans la transformation sportive, sociale et territoriale de leur commune.

L'activité physique et sportive n'est plus un sujet périphérique, elle devient un levier stratégique de l'action locale qui touche à la santé, à l'éducation, à l'inclusion, à l'attractivité et à la cohésion sociale.

Pour répondre à ces défis, les élus devront s'investir dans la connaissance des dossiers. Le secteur sportif est un champ où se mêlent normes, financements, enjeux éducatifs, transition écologique, sécurité, gouvernance et usages.

Comprendre ces dimensions sera indispensable pour éviter les chausse-trappes, anticiper les besoins et prendre des décisions éclairées. Cela impliquera de travailler davantage avec leur environnement mouvant : services municipaux, clubs, établissements scolaires, intercommunalités, acteurs économiques, institutions, entreprises.

La coproduction deviendra un atout. Accepter de se dévoiler, de sortir de la posture stérile, de dire ce que l'on sait et ce que l'on ignore, permettra aux élus locaux d'exprimer clairement leurs

besoins d'accompagnement et de construire des politiques sportives adaptées au terrain.

Leur action, par ailleurs, dépasse largement la durée de leur mandat.

Une piscine, un gymnase, un terrain multisports, un projet sportif local, un plan éducatif local : ce sont des décisions qui engagent un territoire pour plusieurs décennies. Dans un contexte où plus ou moins de 30 % des élus locaux sont renouvelés à chaque élection municipale, la continuité politique devient un enjeu majeur. Pour inscrire l'action publique dans une trajectoire durable, la politique sportive exige une vision de long terme,

Vers une convergence inédite des enjeux sociétaux à relever pour le mandat 2026-2032

Dans la lignée des préconisations de la Prospective inédite du sport en 2035⁴ sur les attentes et les besoins des acteurs du sport en France, le prochain mandat municipal fera l'objet d'une convergence inédite des enjeux sociétaux à relever : santé, climat, inclusion, cohésion sociale, éducation, jeunesse, attractivité, aménagement du territoire, économie, démocratie locale.

Et le secteur sportif est capable de les incarner et de les transformer en politiques publiques concrètes.

Les cinq mots-clés proposés qui pourraient inspirer la matrice de l'horizon 2026-2032 pour les acteurs locaux du sport sont les suivants :

- adaptation des pratiques et des usages ;
- coopération des acteurs ;
- transition énergétique ;
- renouvellement du modèle associatif ;
- transformation de la gouvernance.

Ces tendances ne sont pas théoriques : elles sont déjà à l'œuvre. Elles traduisent la mutation profonde de la société, qui touche le secteur sportif comme tous les autres domaines d'activité.

Cette transformation bouleverse les pratiques, les attentes, les rythmes de vie, et la pratique sportive est partie prenante et facilitatrice d'un nouvel équilibre sociétal.

Une opportunité s'offre ainsi aux élus locaux pour s'affirmer comme des acteurs engagés dans la transformation et la différenciation de leur territoire. ■

4. CDES, *Étude des attentes et des besoins des acteurs du sport en France*, mai 2022.