

Penser, créer et gérer des équipements sportifs en quartiers prioritaires de la politique de la ville



© Thinkstock photos



SEMC
Sport
Éducation
Mixités
Citoyenneté

Décembre 2016

Table des matières

| | |
|--|----|
| Avant-propos | 6 |
| Pourquoi un guide sur les équipements sportifs dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) ? | 6 |
| À qui ce guide est-il destiné ? | 11 |
| Objectifs de ce guide | 11 |
| Éclairages méthodologiques | 12 |
| Membres du comité d'experts | 14 |
| Membres du comité de rédaction | 16 |
| Éclairages sur l'utilisation du guide | 17 |
| Visualisation de l'ensemble des fiches présentées dans le guide | 18 |
| Pour une prise en main rapide des fiches thématiques | 19 |
| PENSER L'ÉQUIPEMENT SPORTIF EN QPV | 21 |
| Quelques éclairages théoriques pour accompagner la réflexion | 22 |
| Le besoin d'élargir la vision du sport dans les QPV... | 22 |
| Mieux connaître et comprendre les pratiques sportives | 22 |
| Une nécessaire ouverture vers l'ensemble de la population | 23 |
| Les 10 étapes du parcours : les fiches thématiques | 24 |
| Fiche 1.1 - Pourquoi penser son équipement dans les QPV | 25 |
| Fiche 1.2 - Politiques territoriales | 28 |
| Fiche 1.3 - Gouvernance et pilotage | 31 |
| Fiche 1.4 - L'offre territoriale | 34 |
| FOCUS : Décryptage des pratiques « hors cadre » | 37 |
| Fiche 1.5 - Les besoins actuels et à venir | 38 |
| FOCUS : Prise en compte des personnes en situation d'handicap | 41 |
| Fiche 1.6 - Concertation | 42 |
| Fiche 1.7 - Aménagement du quartier | 45 |
| FOCUS TECHNIQUE : Mobilité douce intégrée aux projets d'aménagement du quartier | 48 |
| Fiche 1.8 - Fonction de l'équipement | 50 |
| Fiche 1.9 - Les modes de gestion | 53 |
| Fiche 1.10 - Les financements de l'équipement | 56 |
| FOCUS : Les dispositifs de l'État d'aide au financement des équipements sportifs | 59 |

CRÉER L'ÉQUIPEMENT SPORTIF EN QPV 61

| | |
|--|----|
| Quelques éclairages théoriques pour accompagner la réflexion | 62 |
| Percevoir l'équipement sportif comme une potentielle « fabrique de vie sociale » sur le QPV | 62 |
| Veiller à l'accessibilité et à l'appropriation des équipements sportifs par les habitants et les usagers | 62 |
| Dépasser "l'injonction participative" pour construire un projet de territoire partagé | 63 |
| Les 10 étapes du parcours : les fiches thématiques | 64 |

| | |
|--|-----------|
| Fiche 2.1 - Pourquoi ? | 65 |
| Fiche 2.2 - Pilotage du projet | 68 |
| Fiche 2.3 - Offre et demande | 71 |
| FOCUS : Équipements sportifs et mixité de genre | 73 |
| Fiche 2.4 - Effets sur la vie locale | 76 |
| Fiche 2.5 - Concertation | 79 |
| FOCUS TECHNIQUE : Les conseils citoyens | 82 |
| Fiche 2.6 - Dynamique d'acteurs | 83 |
| Fiche 2.7 - Aménagement du quartier | 86 |
| Fiche 2.8 - Fonctionnement de l'équipement | 89 |
| Fiche 2.9 - Cahier des charges du projet | 92 |
| FOCUS TECHNIQUE : La prise en compte des enjeux de développement durable dans les équipements sportifs | 95 |
| Fiche 2.10 - Programmation de l'équipement | 96 |
| FOCUS : Les enjeux de la programmation | 99 |
| FOCUS TECHNIQUE : Comprendre les normes | 100 |

GÉRER L'ÉQUIPEMENT SPORTIF EN QPV 101

| | |
|--|-----|
| Quelques éclairages théoriques pour accompagner la réflexion | 102 |
| Ajuster le fonctionnement de l'équipement sportif à la réalité des besoins des usagers | 102 |
| Mettre en mouvement une dynamique territoriale et sportive dans les QPV | 102 |
| Garantir la régulation sociale des équipements par la médiation : | |
| un enjeu qui nécessite des moyens et des compétences | 103 |
| Les 10 étapes du parcours : les fiches thématiques | 104 |

| | |
|---|------------|
| Fiche 3.1 - Pourquoi ? | 105 |
| Fiche 3.2 - Gouvernance et pilotage | 108 |
| Fiche 3.3 - Concertation et appropriation | 111 |
| Fiche 3.4 - Aménagement du quartier | 113 |
| FOCUS TECHNIQUE : PNRU, NPNRU, PNRQAD : de quoi s'agit-il ? | |
| Et quelle intégration de la question des équipements sportifs dans ce cadre ? | 117 |
| Fiche 3.5 - Fonctionnement de l'équipement | 118 |
| FOCUS : La « laïcité dans les équipements sportifs » | 120 |
| Fiche 3.6 - L'équipe d'animation | 122 |
| Fiche 3.7 - Évolution de l'équipement | 125 |
| FOCUS TECHNIQUE : Tracés et marquages au sol | 128 |
| Fiche 3.8 - Évaluation | 129 |
| FOCUS : Les termes clés de l'évaluation | 132 |
| Fiche 3.9 - Impacts et optimisation des coûts | 134 |

Conclusion 139

| | |
|-------------------------------|-----|
| Pour approfondir la réflexion | 140 |
| Bibliographie | 140 |
| Lexique et glossaire | 142 |
| Liste des sigles | 145 |

Pourquoi un guide sur les équipements sportifs dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) ?

Les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) s'inscrivent dans des projets de requalification urbaine qui posent bien souvent la question des équipements sportifs que ce soit sur leur place dans l'aménagement urbain ou comme supports à la cohésion sociale du territoire. Mais des analyses montrent que les équipements sportifs peuvent autant être des facteurs de réussites que d'échecs dans les dynamiques territoriales. Identifier la place et les caractéristiques des équipements sportifs dans les QPV nécessite des approches spécifiques, au plus proche des utilisateurs, des concepteurs, des gestionnaires, des opérateurs.

La redéfinition des quartiers prioritaires, un enjeu de concentration des efforts sur les quartiers les plus pauvres¹

Une seule carte remplace désormais les nombreux zonages et dispositifs qui se sont empilés depuis plus de vingt ans : ZUS, CUCS, ZRU, ZFU... Basée sur le critère unique des bas revenus des habitants, cette nouvelle carte met en lumière toutes les concentrations urbaines de pauvreté à travers le territoire. Ces nouveaux quartiers prioritaires se substituent aux 2 600 quartiers initialement concernés par le contrat urbain de cohésion sociale (CUCS) et qui englobaient jusqu'à 900 communes.

Des marges de manœuvre sont toutefois laissées aux acteurs locaux pour définir, autour de ces poches de pauvreté, les périmètres exacts des quartiers auxquels s'appliquera une solidarité nationale renforcée exprimée dans les « contrats de ville ».

Ainsi, ce sont 1 300 quartiers qui ont été identifiés sur 700 communes en métropole. Parmi ces dernières, 100 communes bénéficient pour la première fois de la politique de la ville. Répondant, comme les autres, au critère de pauvreté, les territoires concernés se situent tout autant en quartiers périphériques des grandes agglomérations, qu'en centre-ville ou en ville moyenne.

D'autres territoires précédemment accompagnés par la politique de la ville sont, eux, amenés à sortir de la nouvelle géographie d'intervention. Ils nécessitent toutefois une vigilance de la part des pouvoirs publics et continueront à mobiliser le droit commun (quartier en veille active).

Les périmètres des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) sont fixés par le décret numéro 2014-1750 du 30 décembre 2014 pour la métropole et par le décret numéro 2014-1751 du 30 décembre 2014 pour les départements et collectivités d'outre-mer, rectifiés par le décret numéro 2015-1138 du 14 septembre 2015.



1 - Source : <http://www.ville.gouv.fr/?carte-des-nouveaux-quartiers>

Un seul critère retenu : le revenu des habitants

- Un seul critère retenu : le revenu des habitants ;
- Le calcul est basé sur le revenu médian de référence ;
- L'analyse est faite selon le critère des bas revenus (moins de 60 % du revenu médian) ;
- À travers un quadrillage de 200m sur 200m, l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) a défini toutes les concentrations urbaines de pauvreté (territoires où la majorité des habitants est à bas revenus) ;
- À partir du moment où la liste des quartiers prioritaires est définie, les Préfets engagent le dialogue désormais avec les élus et les habitants pour définir leurs contours précis et définitifs, en s'attachant aux quartiers vécus.

Le contrat de ville comme outil de la contractualisation de la politique de la ville²

Les nouveaux contrats de ville, conclus à l'échelle des agglomérations ou métropoles, qui succèdent aux contrats urbains de cohésion sociale (CUCS), s'inscrivent dans une démarche intégrée devant tenir compte des enjeux de développement économique, de développement urbain et de cohésion sociale.

Ils fixent le cadre des futurs projets de renouvellement urbain et prévoient l'ensemble des actions à conduire pour favoriser la bonne articulation entre ces projets et le volet social de la politique de la ville. L'État et ses établissements publics, l'intercommunalité, les communes, le département, la région, ainsi que les autres acteurs institutionnels (organismes de protection sociale, acteurs du logement, acteurs économiques) et l'ensemble de la société civile (en particulier les associations et les habitants des quartiers prioritaires), sont parties prenantes de la démarche contractuelle à chacune de ses étapes.

Les contrats de ville reposent désormais sur 3 piliers :

- Le développement de l'activité économique et de l'emploi : les contrats de ville assurent une présence de Pôle emploi et des missions locales dans chaque territoire prioritaire, la mobilisation d'au moins 20 % des contrats aidés et des aides à l'emploi pour les jeunes des quartiers, et le développement d'un soutien actif à l'entrepreneuriat,

- La cohésion sociale : le contrat de ville prévoit les mesures de soutien aux équipements sociaux, culturels, sportifs, et aux associations assurant le lien social sur le territoire. Ils assurent un investissement supplémentaire des partenaires du contrat de ville dans les domaines de l'éducation, de la santé et de la justice.

- Le cadre de vie et le renouvellement urbain : les contrats de ville programment les créations d'équipements, la mobilité dans le parc résidentiel et l'installation de nouvelles activités dans le quartier. Ils détaillent les initiatives prises pour l'amélioration des relations entre la police et la population. Enfin, dans les territoires éligibles au nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU), les contrats déterminent les objectifs opérationnels de transformation du quartier et de mixité sociale.

Enfin, tous les dispositifs (contrats de ville et projets de renouvellement urbain) sont désormais conçus et pilotés en associant les citoyens concernés. Des conseils citoyens sont créés dans les territoires prioritaires. Ils ont pour mission d'être des lieux

d'échanges entre habitants, de développer l'expertise d'usage, d'assurer la représentation des habitants dans toutes les instances du contrat de ville et de constituer un espace permettant les initiatives à partir des besoins des habitants.

Le programme national de renouvellement urbain pour soutenir les projets de requalification des QPV

Le nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) vise à rénover et améliorer le cadre et les conditions de vie des habitants, offrir un nouvel environnement, faciliter l'accès et l'ouverture du quartier, et ainsi réduire les inégalités sociales et territoriales.

À travers le NPNRU, l'Agence nationale de Rénovation Urbaine (ANRU) intervient pour fédérer les différents acteurs, rassembler les expertises, financer et accompagner des projets urbains ambitieux. Ces projets doivent contribuer à améliorer les conditions de vie des habitants, à tendre vers des quartiers plus sûrs, plus agréables, mieux reliés au reste de la ville, avec une plus grande diversité de fonctions et d'espaces favorisant les échanges et l'animation des quartiers. Ainsi, les projets doivent conduire à des transformations urbaines ayant un impact social important.

La loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine, votée en février 2014, pose le cadre et fixe les objectifs et les moyens du NPNRU (2014-2024). Un apport de 5 milliards d'euros de l'ANRU, financé avec le concours d'Action Logement, sera ainsi réparti comme suit : 83 % pour les quartiers d'intérêt national, et 17 % pour les autres quartiers prioritaires de la politique de la ville bénéficiaires du NPNRU (identifiés comme quartiers d'intérêt régional). 200 quartiers d'intérêt national, sont ainsi listés, sur lesquels seront concentrés des financements exceptionnels, parce que les difficultés sociales et urbaines y sont les plus grandes.

Dans le cadre de son soutien, L'ANRU fixe quatre grandes exigences dans le cadre des programmes de renouvellement urbain :

- garantir une qualité du relogement pour les ménages issus des logements démolis,
- introduire, dans les marchés, des clauses d'insertion bénéficiant aux habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville,
- mettre en œuvre des projets de gestion visant à pérenniser les investissements et prendre en compte les usages des habitants,
- assurer une démarche de co-construction, notamment avec les habitants autour du projet.

² - Informations complémentaires :
<http://www.cget.gouv.fr/contrats-de-ville>

Un nécessaire rééquilibrage de l'offre quantitative et qualitative des équipements sportifs dans les QPV

La place du sport dans les QPV n'est plus à démontrer « du sport, parce que c'est par lui que dès le plus jeune âge, chacun fait l'expérience concrète des valeurs de solidarité, d'entraide et de tolérance mais aussi de l'effort, du dépassement de soi »³. Il est largement reconnu comme un outil de renforcement du lien social, d'aménagement et d'attractivité des territoires notamment dans les QPV. Pour autant, malgré une volonté de développement et d'accessibilité à la pratique sportive pour le plus grand nombre, les QPV recouvrent une très grande hétérogénéité de situations et certains d'entre eux enregistrent parfois des carences importantes en termes d'équipements sportifs, insuffisants en nombre et en variété⁴.

Les QPV apparaissent ainsi globalement comme moins équipés que les autres territoires alors que la pratique sportive constitue un axe fort des politiques de cohésion sociale et territoriale.

Les équipements existants sont souvent moins ouverts aux clubs et aux pratiquants individuels qu'à l'échelle de l'unité urbaine.

Niveau global d'équipements 2013
(ratio d'équipements sportifs pour 10 000 habitants)



Note de lecture : en 2013, le taux d'équipements dans les ZUS est de 22 équipements pour 10 000 habitants

L'étude du Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports (MVJS) met également en exergue une moindre diversité des activités sportives praticables. La nature des équipements sportifs recensés en QPV montre la surreprésentation des plateaux EPS et des salles multisports.

3 - Plan égalité et citoyenneté CIEC 6 mars 2015

4 - Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, « L'offre d'équipements sportifs et les freins à la pratique sportive dans les zones urbaines sensibles », octobre 2014, p. 12. La géographie et l'appellation des quartiers ont évolué depuis la parution de cette étude (ZUS à QPV). Pour autant, les données ressortant de l'étude et portant sur le périmètre des ZUS restent pertinentes pour appréhender les enjeux de ce guide. Cette étude est consultable en suivant ce lien : http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/etudees-zus_oct2014.pdf



88 types d'équipements pour 10 000 habitants dans les ZUS, contre 158 dans leur unité urbaine.

Le décalage de dotation d'équipements sportifs dans les QPV se traduit également par un niveau de qualité moindre des infrastructures (nature des sols, vestiaires et autres locaux complémentaires...).

Les programmes de renouvellement urbain (PRU) constituent donc des leviers majeurs dans le renforcement du maillage territorial d'équipements sportifs et dans l'accessibilité aux pratiques sportives.

Un contexte social et territorial qui impacte les modèles d'équipements sportifs dans les QPV

Les opérations de construction, d'extension ou de réhabilitation d'équipements sportifs sont parfois des échecs, en raison, d'une part, d'une méconnaissance du(es) public(s) ciblé(s) et d'autre part, d'un manque de pertinence du choix du lieu. Les équipements sportifs de proximité sont parfois conçus et gérés sans réelle prise en compte de la demande sociale et de sa potentielle évolution.

Le choix d'implantation et de fonctionnement demande une approche multidimensionnelle (sociologique, historique, urbanistique, géographique...) permettant de comprendre la manière dont les acteurs s'approprient l'espace et ses modalités d'usage. Ainsi, un équipement mal pensé ou non adapté peut ne jamais rencontrer « son public » et être à l'origine :

- d'une sous-utilisation,
- de tensions et de cristallisation des rapports entre les habitants et la collectivité,
- de dégradations urbaines par manque d'appropriation de l'équipement,
- de détournement de son utilisation,
- de conflits d'usages entre les opérateurs,
- d'appropriation du lieu uniquement par certains groupes sociaux...

L'histoire des équipements, les représentations sociales qui y sont liées, l'accessibilité (géographique ou financière), l'architecture, l'aménagement, l'image, la prise en compte des demandes sociales, l'offre d'APS, les événements et animations qui s'y déroulent... sont autant d'éléments à questionner et qui concourent à structurer de manière durable les rapports d'une population à un équipement.

Afin de renforcer l'accessibilité des équipements au plus grand nombre, il appartient aux collectivités de prendre en compte les spécificités de la pratique sportive dans les QPV, notamment au regard :

- **des caractéristiques sociologiques du territoire** : la réussite d'un équipement implique la prise en compte des représentations liant la population à un équipement, mais également la dimension sociologique

relative aux pratiques sportives. Le choix des modalités de pratique est ainsi, pour partie, lié à la culture du quartier et la pratique sportive apparaît comme un facteur de « *sociabilisation communautaire* »⁵ et d'appropriation de l'espace public. À cela, se rajoute la nécessaire connaissance des freins culturels, sociaux ou géographiques à la pratique sportive (représentations, poids du cadre familial, faible valorisation du sport, modalités de l'offre sportive,...) ;

- **de l'évolution des demandes et de la pluralité des formes de pratique** : les habitants des quartiers appréhendent bien souvent le sport hors des cadres existants, sans régularité, et de manière autonome. Loin de s'opposer, les pratiques en club et les pratiques auto-organisées se complètent et constituent une richesse pour la démocratisation du sport. L'accessibilité et l'optimisation des équipements sportifs supposent donc la prise en compte de la diversité des formes de pratique et son évolution dans le temps ;

- **des enjeux liés aux politiques locales** : un équipement sportif constitue avant tout un équipement public, support aux politiques sportives territoriales et aux différentes dimensions de pratiques attendues (insertion, éducation, inclusion sociale par le sport, mixité, accessibilité personnes en situation de handicap, sport santé, loisirs, développement durable...). La réussite d'un équipement sportif se traduit donc également par une « *recherche de l'adéquation de la fonction aux finalités de pratique* »⁶ qui lui sont assignées (lieux de vie et de convivialité, qualité des infrastructures, mixité des espaces de pratiques entre le loisir et la compétition...).

5 - William Gasparini, Gilles Vieille-Marchiset, « Le sport dans les quartiers, pratiques sociales et politiques publiques », Presses Universitaires de France, 2008, p.30

6 - Catherine Sabbah, François Vigneau, « Les équipements sportifs », éditions Le Moniteur, p.18



Des équipements sportifs à orienter prioritairement vers les usagers et les habitants

Le projet de construction ou de rénovation d'un équipement sportif est bien souvent impulsé à la demande des clubs locaux ou des opérateurs du territoire (établissements scolaires, acteurs socio-sportifs, groupes de jeunes...). S'il permet de répondre à une forme de développement des pratiques (pratique compétitive par exemple), la réussite de l'équipement sportif en QPV implique une démarche élargie. Que ce soit la collectivité, le maître d'ouvrage, les futurs usagers, les partenaires, les habitants... tous peuvent participer à l'élaboration d'un projet qui engage bien plus d'aspects que ceux uniquement liés à une opération de construction ou de réhabilitation.

Le futur équipement doit donc être envisagé au cœur de l'écosystème du quartier et répondre aux enjeux de renouvellement, en se caractérisant par :

- un équipement innovant, sûr et de qualité ;
- un équipement dont la gouvernance permet la prise en compte des attentes et des besoins des différentes parties prenantes ;
- un équipement qui favorise la mise en réseau des acteurs du quartier, qu'ils soient sportifs ou non (établissements scolaires clubs, travailleurs sociaux, individus...);
- un équipement évolutif et polyvalent, capable de s'adapter à différentes logiques de pratiques (compétition, loisirs, sport-santé...) et d'utilisateurs potentiels (scolaires, clubs, individus...);
- un équipement accessible, connecté répondant aux exigences de développement durable ;
- un équipement dont les modalités d'animation et de gestion garantissent sa viabilité économique dans la durée ;
- un équipement qui concourt à l'attractivité et à la qualité résidentielle.

Mobiliser les usagers, les habitants, les partenaires dès l'amont du projet

Définir le site d'implantation et les besoins à satisfaire, faire adhérer les différents partenaires et futurs utilisateurs afin de prendre en compte leurs préoccupations, choisir le maître d'œuvre le plus adapté... constituent des facteurs clés de qualité qui permettront d'imaginer des solutions et des modèles d'équipements sportifs adaptés aux enjeux et spécificités de chaque QPV.

Dans un tel contexte, les collectivités doivent pouvoir envisager l'équipement sportif comme un projet à part entière, qui implique un questionnement en amont de la programmation et tout au long de son utilisation : comment l'équipement, au regard de sa durée de vie, va répondre aux demandes actuelles et à venir ? Quelles modalités de fonctionnement mettre en place ? Quelles contraintes architecturales faut-il prendre en compte ? Peut-on faire cohabiter sur un même lieu des pratiques de haut niveau qui exigent le respect des prescriptions et de classements fédéraux de qualité avec des pratiques de loisirs répondant aux attentes des habitants ? Un équipement en QPV, qui vise notamment à accueillir l'organisation de compétitions, devra-il être considéré comme un équipement « de proximité » ou un équipement « de ville » contribuant ainsi à son attractivité ?

Les questions sont aussi nombreuses que les réponses contrastées au regard de la diversité des quartiers. Les équipements sportifs peuvent constituer de véritables opportunités pour repenser les relations avec les habitants et améliorer les conditions d'accès à la pratique sportive. Encore faut-il savoir comment prendre en compte les spécificités des QPV et c'est bien-là l'ambition de ce document que de venir enrichir les réflexions, à travers des points de questionnements et des exemples menés par différentes collectivités locales.



À qui ce guide est-il destiné ?

Ce guide est avant tout destiné aux collectivités territoriales en tant que principaux propriétaires d'équipements sportifs et chefs de file des projets de construction, d'extension ou de réhabilitation d'équipements sportifs implantés dans les QPV. Mais il s'adresse également à tous les acteurs de terrain, qu'ils soient sportifs, sociaux, scolaires... la plus-value du guide est d'offrir, pour l'ensemble des acteurs concernés, un même cadre de réflexion.

Ainsi, le présent guide s'adresse à toute personne engagée dans une démarche de construction, d'extension, de réhabilitation ou de remise à plat du fonctionnement d'un équipement sportif implanté en QPV. Quels que soient l'état d'avancement du projet, le niveau de connaissance des équipements sportifs ou du quartier sur lequel il est ou sera implanté, le guide peut, à travers ses grilles de questionnement et les illustrations présentées, constituer un outil précieux pour :

- les élus politiques,
- les agents des collectivités,
- les agents des services de l'État concernés,
- les élus ou cadres techniques fédéraux,
- les différents acteurs de terrain concernés par l'usage des équipements sportifs,
- ou tout décideur en matière de politique de la ville et d'aménagement urbain.

Il est ainsi un outil pour ceux qui souhaitent s'engager dans une réflexion sur les équipements sportifs, soit dans le cadre de leur programme de construction, d'extension, de réhabilitation ou de renouvellement urbain, soit dans la recherche de bonnes pratiques autour du fonctionnement et de l'usage des équipements existants.

Objectifs de ce guide

Si les connaissances sur le sujet existent, il y a peu de capitalisation, d'analyse et de partage relatifs à cette thématique. L'objectif du guide est donc de produire des éléments d'analyse sur la création et la gestion des équipements sportifs implantés en QPV et de constituer un outil d'aide à la décision.

Le guide n'est ni prescriptif, ni exhaustif, mais il vise à prodiguer un cadre de réflexion et des conseils à la lumière d'études et d'expériences issues du terrain. Il a pour enjeu de mettre en exergue des éléments de compréhension, des questions à se poser et des points de vigilance à même d'outiller les acteurs dans leur prise de décision.

Pour autant, il ne contient pas de « solutions miracles » et ne vise pas à asséner des « vérités », compte tenu de l'hétérogénéité des situations, des schémas de gouvernance locale, des besoins locaux et de l'histoire de chaque quartier... ce guide a donc pour vocation de :

- venir alimenter les échanges, entre les différentes parties prenantes, tout au long de la durée de vie d'un projet d'équipement sportif,
- valoriser les initiatives pionnières menées sur des territoires et pour lesquelles l'équipement constitue un réel facteur d'inclusion sociale dans la cité,
- guider la démarche à travers des étapes clés, des facteurs de réussite, des écueils, échecs, réorientations et des pistes de réflexion.

Ce guide constitue donc un outil supplémentaire, dans la palette offerte aux acteurs locaux, pour penser, créer et gérer des équipements sportifs sur leur territoire, dont la caractéristique est de s'appuyer sur des bonnes pratiques.

Éclairages méthodologiques

La méthodologies'appuiesurlapriseencompted'études sur le champ du sport dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (précédemment ZUS) ainsi que sur des recherches sociologiques, géographiques, statistiques, urbanistiques qui ont pu être menées. Ces approches théoriques ont été mises en perspective au regard des pratiques de terrain initiées par des acteurs locaux (collectivités, opérateurs...).

Le périmètre d'investigation du guide

Le guide trouve son origine dans l'étude : « *L'offre d'équipements sportifs et les freins à la pratique sportive en zones urbaines sensibles* »¹. Afin de garantir une cohérence méthodologique entre les différents travaux, les membres du comité d'experts ont tenu à ce que les territoires d'études préalables soient sélectionnés en s'inspirant de la diversité de la classification présentée dans le cadre de l'étude afin de garantir une bonne répartition des QPV sur le territoire national et la représentativité de la diversité des quartiers de la politique de la ville.

Ce sont 22 quartiers de la politique de la ville qui ont été étudiés, répartis dans la quasi-totalité des régions de France Métropolitaine et présentant une diversité de situations telles que :

- quartiers très peu équipés avec principalement des équipements en accès libre,
- quartiers peu équipés dans des agglomérations peu équipées, avec une majorité d'équipements ouverts aux scolaires ou aux clubs,
- quartiers dans une situation intermédiaire, mais en décrochage par rapport à leur agglomération,
- quartiers bien équipés dans des agglomérations bien équipées...

Lors de cette étude, les familles d'équipements sportifs étudiées sont les suivantes :

- plateau EPS,
- salle multisports,
- terrain de grands jeux,
- salle ou terrain spécialisé,
- salle de combat,
- salle non spécialisée,
- skatepark et vélo freestyle.

Les terrains d'étude sélectionnés n'ont pas permis de produire une analyse efficiente sur les équipements suivants :

- boulodrome,
- équipements d'activité de forme et de santé,
- court de tennis,
- structure artificielle d'escalade.

Enfin, il a été décidé de ne pas :

- intégrer les piscines au cadre de d'analyse, ce type d'équipement portant un certain nombre de spécificités méritant une étude spécifique,

- aborder l'ensemble des éléments relatifs à la construction architecturale d'un équipement sportif dans la mesure où ces derniers, ne sont pas spécifiques à la politique de la ville. La littérature sur ces aspects de construction étant très abondante par ailleurs. Néanmoins, au regard de leurs potentielles spécificités dans le cadre des projets d'équipements en QPV, l'élaboration du cahier des charges et la programmation ont été pris en compte dans le présent guide.

Une volonté de construire un guide qui s'appuie avant tout sur les initiatives de terrain

La construction du guide s'est faite autour d'un parti pris : partir des expériences de terrain et pratiques menées par des porteurs de projet pour venir nourrir la réflexion. À partir de là, ce guide a été co-construit et imaginé par le Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports (la Direction des sports avec l'appui du Pôle ressources national « Sport, éducation, mixités, citoyenneté »), appuyé par les conseils du comité d'experts mobilisé (cf. « le comité d'experts », p. 8) et l'ingénierie du cabinet d'étude MOUVENS retenu après une procédure d'appel d'offres. La méthodologie retenue ne vise pas à l'exhaustivité mais à faire émerger des conseils, des bonnes pratiques et à partager des points de questionnements.

Ainsi, la méthodologie employée pour la réalisation de cette enquête s'inspire des sciences humaines et sociales :

- analyse bibliographique,
- observation directe et étude de terrain,
- entretiens semi-directifs (présentiels et entretiens téléphoniques),
- mobilisation des compétences du comité d'experts.

1 - Op. cit.

À partir de ces outils et méthodes, le processus de construction du guide s'est caractérisé par les étapes suivantes :

Études bibliographiques

Analyse des facteurs clés à intégrer dans la démarche

Enquêtes de terrain

Identification d'éléments de compréhension auprès de villes partenaires

Comité d'experts

Validation des axes et facteurs clés de réussite auprès du comité d'experts

Témoignages d'acteurs

Recueil de pratiques et de témoignages auprès d'acteurs locaux



Dans le cadre des entretiens et témoignages réalisés, la prise en compte d'une diversité d'acteurs a été recherchée et la typologie professionnelle des personnes interrogées est la suivante :

- élus des collectivités locales,
- techniciens des collectivités,
- experts techniques,
- élus associatifs,
- techniciens associatifs,
- éducateurs,
- animateurs,
- gestionnaires d'équipements,
- gardiens d'équipements.

Si une majorité des personnes interrogées étaient en poste, il a parfois été nécessaire de procéder à des entretiens avec des personnes ressources ayant évolué dans leurs fonctions professionnelles (ou en retraite) afin de mobiliser la « *mémoire des territoires* ». L'identification des personnes ressources a été réalisée au travers d'une mobilisation des

connaissances territoriales du comité d'experts, ainsi que d'un relais opéré par les référents SEMC des services déconcentrés du ministère chargé des sports.

Focus sur la notion d'équipements sportifs utilisée dans le présent guide

Au-delà de la définition du terme d'équipements (Cf. lexique), il a été fait le choix, pour plus de facilité et de qualité de lecture de parler tout au long du guide de la notion d'équipement sportif, même si :

- certains équipements sont diversifiés et intègrent à la fois des espaces sportifs, des espaces culturels, ou jeunesse, voire de service public,

- des équipements cités par les personnes interviewées regroupent parfois plusieurs aires d'évolution et relèvent, au titre du Recensement des équipements sportifs, espaces et sites de pratique (RES), plutôt de la notion « d'installation sportive ».

Membres du comité d'experts

Ce guide a été élaboré avec le soutien d'un comité d'experts qui avait pour rôle :

- d'assister le comité de rédaction dans la réalisation du guide et de mettre à disposition du comité de pilotage les informations en leur possession,
- d'appuyer le comité de rédaction dans l'identification des territoires pertinents,
- de donner un avis sur les orientations à privilégier et sur la production des différentes parties du guide.

Ce comité d'experts était composé des organismes suivants :

| | | |
|---|---|--|
|  | <p>Agence de la rénovation urbaine (ANRU)</p> | <p>L'ANRU est un établissement public à caractère industriel et commercial créé par l'article 10 de la loi d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine du 1^{er} août 2003, afin d'assurer, à l'origine, la mise en œuvre et le financement du programme national de rénovation urbaine (PNRU).</p> |
|  | <p>Association française de normalisation (AFNOR)</p> | <p>L'AFNOR est l'organisme français de référence pour les normes volontaires. Il gère la collection des documents qui existent et anime les travaux des parties intéressées pour la création, la révision des normes et pour défricher les sujets pouvant donner matière à en élaborer de nouvelles. En coordinateur de la normalisation en France, l'AFNOR affiche une ambition : contribuer à la diffusion de bonnes pratiques et de solutions efficaces, au bénéfice de tous.</p> |
|  | <p>Association des régions de France (ARF)</p> | <p>L'ARF a été créée pour répondre au besoin de concertation étroite ressenti par les présidents de Conseil régional, les élus et leurs services, avec les autres acteurs institutionnels et privés.</p> |
|  | <p>Association des maires de France (AMF)</p> | <p>Créée en 1907 et reconnue d'utilité publique dès 1933, l'AMF est aux côtés des maires et des présidents d'intercommunalité, dans le respect des valeurs et des principes qui ont prévalu depuis sa création : défense des libertés locales, appui concret et permanent aux élus dans la gestion au quotidien, partenariat loyal mais exigeant avec l'État pour toujours mieux préserver les intérêts des collectivités et de leurs groupements. 34 486 maires et 1 481 présidents d'EPCL en sont aujourd'hui adhérents.</p> |
|  | <p>Association nationale des directeurs et des intervenants d'installations et des services des sports (ANDISS)</p> | <p>L'ANDISS est un réseau d'échanges et de collaborations entre professionnels, d'échanges avec les autres acteurs institutionnels du sport.</p> |
|  | <p>Association nationale des élus aux sports (ANDES)</p> | <p>L'ANDES regroupe les élus en charge des sports de l'hexagone et d'outre-mer et permet d'échanger sur les politiques sportives des villes et de représenter les intérêts des collectivités locales auprès de l'État et du mouvement sportif.</p> |

| | | |
|---|---|---|
|  | <p>Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)</p> | <p>Le CNFPT est un établissement public administratif au service des collectivités territoriales et de leurs agents. Il est présent sur l'ensemble du territoire. Il est chargé de la formation et de la professionnalisation des personnels des collectivités territoriales ainsi que de l'organisation de certains concours et examens professionnels de la fonction publique territoriale.</p> |
|  | <p>Comité national olympique et sportif français (CNOSF)</p> | <p>Le CNOSF, association loi de 1901, est à la fois le représentant du mouvement sportif français auprès des pouvoirs publics, en particulier du ministère chargé des sports, et le représentant en France du Comité international olympique.</p> |
|  | <p>Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)</p> | <p>Le CGET conseille et appuie le gouvernement dans la conception et la mise en œuvre des politiques de lutte contre les inégalités territoriales et le développement des capacités des territoires. Rattaché au Premier ministre, il assure le suivi et la coordination interministérielle de ces politiques.</p> |
|  | <p>Direction régionale de jeunesse, sports et cohésion sociale d'Île-de-France (DRJSCS IDF)</p> | <p>Crées en 2010, les DRJSCS portent l'ensemble des politiques publiques en matière sociale, sportive, de jeunesse, d'éducation populaire et de vie associative : elles exercent vis à vis des directions départementales interministérielles (DDCS et DDCSPP) une fonction essentielle de pilotage, d'appui technique et d'expertise.</p> |
|  | <p>FEDAIRSPORT</p> | <p>FEDAIRSPORT est une association d'intérêt général dans le domaine des équipements de sport et de loisirs, rassemblant tous les acteurs de la filière des équipements de sports et de loisirs, du maître d'ouvrage à l'utilisateur.</p> |

Membres du comité de rédaction

Ce guide a été réalisé sous le pilotage de la Direction des sports (MVJS) avec l'appui du Pôle ressources national « Sport, éducation, mixités, citoyenneté » :

Coordination éditoriale

Loïc LECANU (PRN SEMC)

Rédaction

Loïc LECANU (PRN SEMC)
Renaud de VEZINS (PRN SEMC)
Aurélie NICOLAÏDIS (PRN SEMC)
Pierre-Emmanuel PANIER (MVJS – DS)
Cédric CHAUMOND (MVJS – DS)
Jean de LABRUSSE (MVJS – DS)
Willy ENJOLRAS (Mouvens)
Sylvain CHILLET (Mouvens)
Maxime MILLET (Mouvens)

Graphisme & mise en page

Anne-Laure CHASSET (PRN SEMC)

Ressources bibliographiques

Emily BARDELLI (PRN SEMC)

Parcours continu ou chemins détournés....

Les chapitres du guide sont autant d'étapes d'un parcours retraçant un projet d'équipement sportif et sont formulés par des verbes à l'infinitif : PENSER le projet dès lors qu'une opportunité d'implantation d'un équipement sportif dans un QPV se présente, CRÉER les conditions d'un fonctionnement optimal durant la phase de construction ou GÉRER l'équipement sportif au quotidien.

Le guide est construit comme un support de travail regroupant 29 fiches thématiques, qui s'organisent autour de 3 parties : PENSER, CRÉER et GÉRER. La lecture de ces fiches est conseillée par ordre chronologique car elles reprennent une à une les phases clés de la démarche de projet. Ces fiches thématiques sont également interdépendantes dans la mesure où chaque étape du projet d'équipement sportif doit être conçue en corrélation avec les suivantes. Ainsi, l'ensemble se structure comme un parcours qui vise à accompagner le lecteur tout au long de sa réflexion.

Mais cette démarche ne constitue en soi, ni une norme, ni une règle... le guide est construit de façon à pouvoir s'adapter à chacun et à l'état d'avancement des différents projets. Dans la mesure où chaque partie s'organise comme un parcours spécifique, il est donc possible de prendre des « chemins détournés » en commençant la lecture soit par la seconde partie (créer l'équipement sportif), soit par la troisième (gérer l'équipement sportif), dès lors que l'équipement est déjà existant.

Il est également possible de choisir uniquement les fiches qui semblent les plus adaptées aux besoins de chacun des acteurs.

Opportunité pour la création ou la réhabilitation d'un équipement sportif implanté en QPV

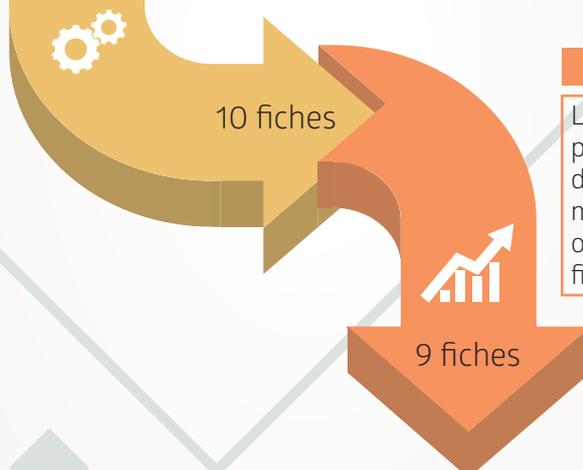


Penser l'équipement sportif

Le parcours PENSER retrace les principaux questionnements à avoir pour garantir l'adéquation de l'équipement avec la réalité des besoins locaux (offres, publics, usages...).

Créer l'équipement sportif

Le parcours CRÉER guide la réflexion sur les leviers d'appropriation de l'équipement et la mise en place des conditions nécessaires à la réussite du projet.

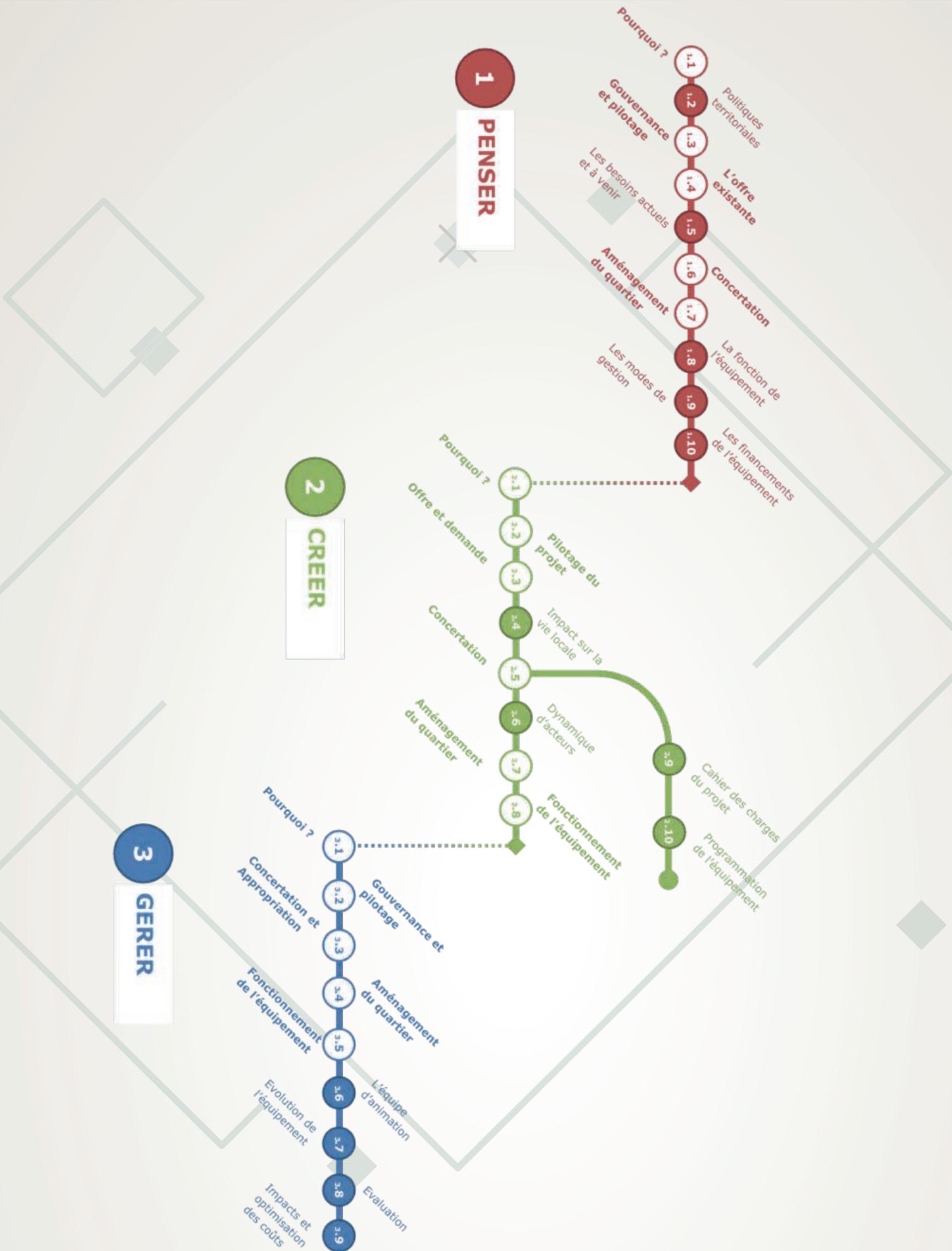


Gérer l'équipement sportif

Le parcours GÉRER identifie des points clés pour l'optimisation du fonctionnement des équipements sportifs autour des enjeux organisationnels, fonctionnels et financiers.

Optimisation du fonctionnement de l'équipement tout au long de sa durée de vie

Visualisation de l'ensemble des fiches présentées dans le guide



Le guide veille à illustrer chaque point clé par des apports théoriques et des expériences de collectivités et d'opérateurs locaux. Il valorise des initiatives, des outils développés sur les territoires dans un souci de capitalisation et de partage de pratiques. Ces différents éléments, présentés sous forme de fiches thématiques, ont vocation à alimenter la réflexion dans laquelle sont engagés les acteurs concernés.

Les différentes fiches proposent un traitement de la thématique autour de 6 rubriques :

Enjeux et problématiques

Éléments de cadrage de l'étape identifiée, qui visent à faire émerger les enjeux et la problématique en lien avec le thème et à contextualiser la réflexion pour les lecteurs.

10 questions à se poser

10 questions par fiche, qui n'ont pas vocation à être exhaustives, mais qui visent à identifier des points clés de réflexion sur le thème. Leur rôle est d'être des « déclencheurs », porteurs d'une dynamique d'échanges et de débats entre les acteurs locaux.

Espace conseil

Apports de 3 recommandations ou conseils qui faciliteront la réussite de l'étape, issues du regard d'experts sur les éléments clés à prendre en compte.

Ils l'ont fait avant vous

Partage de conseils, d'expériences réussies ou non, d'outils fait par des porteurs de projet territoriaux, qui ont engagé et mené à bien des actions en lien avec le thème de la fiche.

Exemples de pratiques

Illustrations repérées localement mettant en exergue un certain nombre de pratiques, transférables globalement ou en partie selon les contextes locaux.

Outils et ressources

Présentation d'outils, d'études, d'éléments juridiques visant à éclairer le lecteur et à l'orienter vers d'autres partenaires ou travaux pour approfondir la réflexion.

Le lecteur pourra donc autant appréhender le niveau conceptuel qu'opérationnel d'une telle démarche. L'exploitation de ces fiches gagnera à faire l'objet d'une démarche participative impliquant le plus largement possible les acteurs locaux, sous la responsabilité et l'impulsion de la collectivité territoriale.



PARCOURS 1 :

PENSER

L'ÉQUIPEMENT SPORTIF

EN QPV



© Thinkstock photos

Dans leur diversité et leur pluralité, les activités sportives et de loisirs sont plus que jamais dépendantes d'espaces de pratique accessibles, adaptés et fonctionnels. Les différentes étapes présentées dans le cadre de ce parcours doivent aider le lecteur à concevoir, imaginer et définir la typologie du futur équipement au regard des orientations politiques, de l'offre et de la demande ainsi que des besoins exprimés par les habitants.

Le besoin d'élargir la vision du sport dans les QPV...

Le choix de construire un équipement et la définition de son futur usage repose encore bien souvent sur une analyse centrée autour d'indicateurs liés :

- au maillage territorial et aux éventuels déséquilibres entre les quartiers d'une même unité urbaine ou entre des collectivités de même strate (taux pour 10 000 habitants par exemple),
- à la capacité d'accueil des équipements sportifs actuels au regard de la saturation des créneaux pour les clubs et les scolaires (taux d'occupation) ou au respect des prescriptions fédérales pour la pratique compétitive,
- à la capacité de financement du projet par la collectivité, que ce soit dans le cadre de sa politique d'investissement ou dans le recours à des aides financières extérieures (ANRU, État, autres collectivités, aides privées...).

Si cette approche, essentiellement quantitative, reste indispensable pour mesurer la réelle opportunité du projet, la construction des équipements sportifs dans les QPV repose encore trop souvent sur :

- une offre standard qui s'inscrit dans les prescriptions fédérales où les collectivités considèrent qu'elle est, de fait, adaptée à tous les publics et à toutes les formes de pratique (Vigneau F., 1995). Le poids des acteurs associatifs (clubs notamment) et la vision d'une culture sportive « traditionnelle » conduisent à prioriser des équipements qui sont parfois en décalage avec la réalité de la demande,
- une représentation sociale qui peut mener à une vision réductrice du sport dans les QPV. À titre d'exemple, l'implantation des « city stades » s'inscrit parfois dans des logiques simplement occupationnelles des jeunes. Cette stigmatisation des pratiques n'a bien souvent pas les effets escomptés en confortant les jeunes dans leurs postures de « consommateurs » (Pantaléon N.,

2003) ou visant à « assigner des publics à des places où ils sont visibles et contenus » (Bordes et Vulbeau, 2004).

De plus, le sport ne peut pas être isolé de l'ensemble des politiques sociales et urbaines auxquelles il est associé. Les programmes de rénovation urbaine (PNRU) et de renouvellement urbain (NPNRU) induisent de profonds bouleversements (nombre et structure de logements, types de logements, mixité sociale et géographique, attractivité du quartier...), qui impactent la demande et les besoins des habitants comme des usagers du territoire. Les mutations territoriales et les recompositions sociologiques en cours obligent les acteurs à adopter une vision large et transversale de l'offre sportive et de son évolution.

Ainsi, PENSER son équipement sportif en QPV, implique d'élargir les éléments d'analyse et d'aide à la décision, permettant de mieux appréhender les réels besoins sportifs et sociaux de la population. La réflexion sur un équipement sportif en QPV nécessite de passer d'une vision d'une « politique publique du sport pour le sport » à la vision d'une « politique publique du sport pour l'homme, le citoyen, et le vivre ensemble » (Gibout, 2010).

Mieux connaître et comprendre les pratiques sportives

Cette nécessaire adaptation à la demande reste malgré tout relativement complexe : l'éclatement du système des sports traditionnels depuis une vingtaine d'années constitue sans aucun doute un défi pour les politiques publiques du sport. L'univers du sport dans les QPV est fragmenté et en constante évolution. Il se caractérise par :

- une offre institutionnelle qui se répartit entre une multitude d'acteurs ayant des finalités différentes. Ainsi, le sport est pratiqué au sein de clubs fédéraux avec des objectifs de formation et de compétition, dans des structures de proximité (maisons de quartier, centre socio-culturel, équipe de prévention...) dont les enjeux relèvent de l'insertion ou de la socialisation du public visé ou également par le biais des dispositifs d'animation socio-sportive portés par les collectivités territoriales ;
- une pratique sportive « auto-organisée » (Chantelat, Fodimbi, Camy, 1998) ou « libre » (L'Aoustet et Griffet, 2000). Parfois perçue de manière négative par les responsables politiques (« des sous-pratiques qu'il faut orienter vers les structures encadrées »), elle constitue pourtant une réponse aux nouveaux besoins

sociaux que les jeunes ne trouvent pas au sein d'un club : la recherche d'une « *pratique libre et conviviale, sans contrainte, dans une optique de loisir* » (Gasparini et Vieille Marchiset, 2008). Cette pratique « *auto-organisée* » constitue également un véritable espace de sociabilité informel, au même titre qu'un terrain de tennis et de golf, et « *représentatif de l'identité territoriale* » (Bordes et Vulbeau, 2004) ;

- une pratique qui réside, notamment pour les sports urbains émergents (skateboard, parkour, spéléologie urbaine...), dans un usage alternatif de l'espace public. Les rues, les parcs, les bancs, les escaliers voient leur fonction initiale détournée, avec une « *forme de réappropriation de la ville* » (Gibout et Lebreton, 2014).

Alors qu'elle est parfois dévalorisée, concourant à renforcer le pouvoir des organisations sportives et sa stigmatisation par le grand public, la pratique sportive « *auto-organisée* » mériterait d'être accompagnée par les acteurs publics, à défaut d'être intégrée aux institutions sportives déjà existantes. L'ouverture et l'adaptation des équipements à toutes les formes de pratiques constituent donc un défi majeur pour les gestionnaires d'équipements.

Une nécessaire ouverture vers l'ensemble de la population

Si la part des jeunes dans les nouveaux quartiers prioritaires reste prépondérante, avec près de 25 % de jeunes de moins de 14 ans, la population des quartiers prioritaires se caractérise également par le poids des familles nombreuses et des familles monoparentales¹. De même, quel que soit le sport pratiqué, institutionnel ou non, la faible représentation des femmes reste une problématique forte dans les quartiers prioritaires quels que soient les tranches d'âge (adolescentes, jeunes adultes et adultes).

Pourtant, l'offre d'équipements se caractérise principalement par une pratique sportive à destination des « *jeunes des quartiers* », essentiellement masculins et dans des logiques parfois centrées sur la compétition ou l'insertion par le sport.

Il est donc primordial de PENSER un équipement dans une approche globale de la population, prenant en compte l'ensemble des objectifs de pratique (compétition, insertion, santé, bien-être, loisirs...) et qui vise à garantir une meilleure accessibilité pour tous à la pratique sportive. Il convient ainsi de « *favoriser l'utilité sociale des équipements, à la fois adaptés aux besoins des sportifs et utilisables par le plus grand nombre d'individus, rechercher la fonctionnalité et l'appropriabilité, afin que les usagers puissent bénéficier d'espaces adaptés à leurs pratiques et s'y sentir bien* » (Vigneau, 2015).

¹ - Darriau V., Henry M., Oswald N, Commissariat Général à l'Égalité des Territoires, « *Politique de la ville en France métropolitaine : une nouvelle géographie recentrée sur 1 300 quartiers prioritaires* », INSEE, 2015

Les 10 étapes du parcours : les fiches thématiques

Le parcours PENSER est une démarche pas à pas, qui débute par une réflexion sur les véritables enjeux associés à l'équipement pour s'achever par une étape relative à son financement (et non l'inverse !).

Chaque fiche propose donc un cadre de réflexion et constitue un support de travail que chacun peut s'appropriier et utiliser à loisir. Les fiches se déploient de la manière suivante :



Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Casal sport

Fiche 1.1 - Pourquoi penser son équipement dans les QPV

Enjeux et problématiques

Les QPV disposent, globalement, d'un taux d'équipement plus faible que les autres zones urbaines avec également une moindre diversité de l'offre d'activités praticables, même si ce constat est très hétérogène d'un quartier et d'un territoire à un autre. Les équipements se caractérisent également parfois par leur vétusté, leur ancienneté, leur faible adaptabilité aux demandes, ou par leur manque d'appropriation par les habitants (faible fréquentation, dégradations...).

Se questionner sur le projet de création ou de réhabilitation d'un équipement sportif en QPV, c'est identifier, en amont de la phase de construction, la fonction de l'équipement, les conditions de réussite du projet. C'est imaginer la forme et le type d'équipement, repérer les conditions d'utilisation et d'appropriation par la population.

10 questions à se poser

- Quelles sont les attentes et les objectifs poursuivis autour de cet équipement compte tenu de la politique sportive poursuivie et des enjeux repérés sur le territoire ?
- Est-ce que ce projet s'inscrit dans une logique d'opportunité (dispositifs, financements...) ou dans un projet de territoire clairement identifié ? Existe-t-il des contraintes particulières (urbanistique, PLU...) à prendre en compte dans la réalisation de l'équipement ? Lesquelles ?
- En quoi le contexte territorial et les enjeux socioéconomiques du quartier constituent-ils des freins ou des leviers à la réussite du projet ? Pourquoi ?
- À quels besoins territoriaux cet équipement va-t-il répondre (sociaux, sportifs, animation...) ? Quelles sont les sources disponibles pour clairement identifier les besoins ? Sont-elles suffisantes ? Existe-t-il un décalage avec l'offre actuelle et si oui, à quel niveau (accessibilité des équipements, diversité de l'offre, freins liés aux pratiques...) ?

► Est-ce que cet équipement doit avant tout répondre à la demande des clubs et des établissements scolaires ? Faut-il qu'il réponde avant tout à la saturation des créneaux et/ou aux besoins d'espaces adaptés aux prescriptions fédérales pour la compétition ou bien vise-t-il à répondre à d'autres formes de demande (pratique libre, pratique de loisirs...) ?

► Quels sont les impacts attendus de cet équipement sur la vie du quartier, son aménagement et son attractivité sur le court et le long terme ?

► Quelles sont les fonctions attendues du futur équipement ? Est-il uniquement dédié à la pratique sportive ? Doit-il être un lieu de vie et d'animation territoriale avec pour vocation d'intégrer d'autres types d'acteurs (culture, jeunesse...) ?

► Est-ce que ce projet implique la mise en réseau des différentes parties prenantes (financeurs, opérateurs sportifs, acteurs sociaux...) et la mise en place de modalités de pilotage particulières ?

► Quels seront les forces de l'équipement qui garantiront à l'avenir son plein emploi ? Est-il vecteurs d'innovations ?

► Quels seront les leviers qui favoriseront l'appropriation de l'équipement par l'ensemble de la population et des opérateurs (mode de gestion, animation, communication...) ?

Espace conseil

Les 3 éléments clés de cette étape sont :

► Inscrire la réflexion sur l'équipement sportif dans une véritable démarche de projet qui permet à la collectivité de s'adapter et de se réinventer dans les réponses à apporter aux évolutions sportives, culturelles, sociales et économiques du quartier.

► Penser l'équipement sportif comme un projet transversal et intégré au projet de territoire global, où il ne constitue pas simplement un espace sportif à destination des clubs mais un véritable levier d'aménagement urbain et de mixité socio-spatiale.

► Positionner le projet d'équipement dans une cohérence globale de l'action publique, où l'équipement sportif est un moyen au service d'une politique sportive et sociale sur son territoire d'implantation.

Ils l'ont fait avant vous...

Apprendre des erreurs du passé pour agir différemment

Implanté au cœur d'un QPV d'une commune d'environ 45 000 habitants de la région parisienne, un nouvel équipement sportif est venu, en 2011, remplacer l'ancienne salle de gymnastique présente dans le quartier. Ce gymnase a été régulièrement dégradé, puis brûlé lors des émeutes urbaines de 2005. Sa destruction reflétait, pour le directeur des sports alors en place, sa non appropriation par les jeunes du quartier : *« la salle était uniquement réservée à l'association. L'association essayait de faire du lien avec les habitants, mais la pratique de la gymnastique ne correspondait pas vraiment aux attentes des jeunes »*.

Soucieuse de maintenir une offre sportive sur le quartier et de ne pas reproduire les erreurs du passé, la ville a engagé un véritable travail de concertation avec ses différents services, les structures sociales, les clubs sportifs... et de recueil des besoins en allant au-devant des habitants et des jeunes. Le nouvel équipement a été pensé comme *« un lieu de vie, et pas seulement comme un équipement dédié à une pratique sportive »*. Il a été conçu pour proposer aux habitants une offre sportive diversifiée (korfbal, futsal, escrime, volley, handball, badminton...), un panel d'autres activités (accompagnement scolaire, activités familiales et intergénérationnelles, fitness, danse orientale...) et un lieu de convivialité dans lequel ils pourraient se retrouver. Les activités y sont donc nombreuses et répondent aujourd'hui aux besoins et aux attentes des habitants (adultes, jeunes et enfants). Très peu dégradé car *« respecté »*, il est régulièrement fréquenté par les associations, les écoles primaires, la population du quartier et d'autres habitants de la ville (concourant ainsi au désenclavement du quartier).

Après 5 ans d'existence, l'équipement a trouvé sa place dans le quartier : *« il s'agit vraiment d'un équipement structurant du quartier », « c'est un lieu de vie, un lieu intergénérationnel, créateur de lien social »*.

Ce qu'ils retiennent

► Définir, proposer et expliquer le concept d'un « équipement partagé »

« Ce qu'il faut, c'est être bien clair et définir dès le départ que l'équipement sera partagé et éviter qu'un public ne prenne le dessus sur les autres : chacun devra y vivre avec l'autre, et non contre l'autre. C'est important de rappeler que dans ce cadre-là, il y a d'autres types d'utilisateurs qui ne fonctionnent pas forcément comme les clubs. On partage le projet, on accepte les règles générales, on accepte le fait qu'il y aura d'autres publics... et on fait en sorte que les clubs voient ça comme une opportunité pour amener les jeunes et les habitants du quartier à pratiquer certains sports ».

► Prendre en compte les besoins du plus grand nombre dès la phase de réflexion sur l'opportunité d'un équipement sportif

« Nous souhaitons proposer un équipement qui puisse s'adapter au besoin de chacun et favoriser la polyvalence des pratiques, afin qu'il réponde aux attentes d'une population la plus large possible. Le travail de concertation, qui a été réalisé avec les services de la ville et les espaces de proximité a permis de faire remonter les besoins, et d'imaginer le projet dans son ensemble, de sa conception jusqu'au fonctionnement. On en est arrivé à concevoir une salle de sports très modulable qui, avec un système de tapis qui se roulent, l'achat de chariots adaptés... peut être installée en salle d'escrime et transformée, en quelques minutes, pour y faire du futsal. La salle a été pensée et conçue en conséquence pour qu'il y ait une cohabitation d'activités, sans qu'il y ait dégradation de l'équipement ».

► Privilégier les espaces de convivialité, faire cohabiter les publics et les usages avec des moyens humains

« Le lieu de convivialité est très intéressant et incontournable. Mais, dans ce type de quartier, il a besoin d'être géré sinon ça devient vite du squat et il se passe tout et n'importe quoi. Le lieu est nécessaire, mais cela implique une gestion humaine. Il faut penser à la cohabitation des activités et des publics, au risque de faire échouer le projet (...) Pour cela on a mis en place un agent d'accueil qui, sans être forcément du quartier, a la connaissance de ce type de public et une approche professionnelle qui aident clairement à la bonne gestion de l'équipement. Cela permet de créer du lien, c'est un facteur favorisant l'intégration de l'équipement dans le quartier. Dans les quartiers, la gestion humaine, c'est aussi un moyen de réguler pour faire en sorte que les pratiques environnantes ne se retrouvent pas dans les espaces de convivialité ».



© Jens KARLSSON / creative commons

Outils et ressources

Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, octobre 2014, « L'offre d'équipements sportifs et les freins à la pratique sportive dans les zones urbaines sensibles » :

http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/etudeezus_oct2014.pdf

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Thinkstock photos

Fiche 1.2 - Politiques territoriales

Enjeux et problématiques

Le sport peut constituer un levier efficace au service de la cohésion sociale et de la dynamique territoriale. Pour autant, ce rôle ne peut être atteint qu'en mobilisant les différentes fibres du tissu économique, social, sportif et institutionnel, au regard des contextes locaux. La dimension sportive doit être appréhendée dans une logique transversale et territoriale, contribuant ainsi à « transcender » l'approche traditionnelle du sport, centrée sur l'organisation des compétitions.

Se questionner sur la place d'un équipement sportif suppose donc de prendre en compte les politiques urbaines, éducatives, sociales... afin de garantir une cohérence globale d'action publique dans les quartiers. Mais ce questionnement implique également une réelle volonté politique de définir un projet social et sportif dans lequel s'insère l'équipement et où les différentes parties prenantes s'inscrivent dans des objectifs communs.

10 questions à se poser

- Existe-t-il un projet de territoire dans lequel le sport est intégré ? Les axes de la politique sportive, sont-ils clairement partagés par les différents acteurs ?
- Est-ce que le sport apparaît comme un levier d'action face au défi social à relever au sein des quartiers de la politique de la ville (décrochage scolaire, emploi, santé...) ?
- Quelle place est donnée au mouvement associatif pour co-construire ces politiques territoriales ? Quels sont les espaces de concertation (OMS, conseil des jeunes...) existants à ce jour ? Répondent-ils aux attentes des différents acteurs ?
- En tant que QPV, est-ce que le territoire bénéficie de dispositifs d'État ou territoriaux (ZSP, CLS, CEL...) qui peuvent constituer des points d'appui pour la mise en œuvre de la politique sportive ?
- Est-ce que les équipements sportifs ont été intégrés comme des leviers d'aménagement du territoire dans les différentes politiques territoriales (SCOT, PLU...) ?

► Au regard du contexte local, quel est l'échelon territorial le plus adapté pour porter une politique d'équipements sportifs cohérente, rationnelle et concertée ?

► Existe-t-il des politiques territoriales supra-communales en matière d'équipements sportifs (schéma directeur à l'échelle de l'intercommunalité ou du département par exemple) ?

► Quelle prise en compte des politiques ou des études menées (diagnostic développé dans le cadre d'un programme financé par l'ANRU, diagnostic socioéconomique...) sur le territoire pour venir nourrir la réflexion sur le futur équipement ?

► En quoi les équipements existants sur la ville et le QPV, de par leurs spécificités et leurs fonctionnalités, répondent aux enjeux de la politique territoriale ? Existe-t-il une cohérence globale ?

► Comment la dimension sportive est-elle prise en compte dans les trois piliers du contrat de ville (« cadre de vie et renouvellement urbain », « cohésion sociale » et « développement de l'activité économique et de l'emploi ») ainsi que dans le nouveau programme national de renouvellement urbain de l'ANRU ?

Espace conseil

Les 3 éléments clés de cette étape sont :

► L'équipement sportif doit être appréhendé comme un outil au service des politiques publiques contribuant, en tant que tel, à l'atteinte des orientations fixées. Il ne constitue pas une fin en soi mais une « incarnation » de la vision du sport dans la cité.

► Il semble indispensable d'avoir une approche transversale et décloisonnée du sport dans la ville, et cela implique parfois de « déconstruire » certaines représentations du sport (ex : approche compétitive du sport) ou des installations sportives afin d'ouvrir de nouvelles voies. La relation entre élus et agents en charge des politiques des sports, de la jeunesse, de la ville et de l'éducation doit traduire cette transversalité d'approche. De même, en matière d'équipements sportifs, de nombreux services sont concernés. Bien qu'ils soient souvent éclatés (services techniques, service des sports, vie associative...), leur mobilisation dès la phase de conception du projet est indispensable.

► Si la baisse des crédits peut apparaître comme un frein à la réalisation de certains projets d'équipements

sportifs, elle constitue aussi une formidable occasion pour réorienter et prioriser le projet sportif du territoire, et définir ainsi une véritable « armature » à la politique sportive.

Ils l'ont fait avant vous...

Une dynamique sportive qui s'inscrit dans un projet de territoire

Depuis 2005, 19 départements et intercommunalités situés dans le nord de la France ont été accompagnés par les services de l'État dans la mise en œuvre de diagnostics de territoires approfondis (DTA) afin de définir une politique sportive, en cohérence avec les enjeux sociaux et les problématiques des territoires. La réalisation des DTA sur l'offre sportive avec l'implication des acteurs et services concernés (communautés d'agglomération, conseil départemental, conseil régional, les services des Villes, opérateurs...) permet d'impulser une dynamique à l'échelle des territoires, avec une approche transversale du sport (environnement, tourisme, éducation, santé...) et de donner les moyens aux élus de procéder à des arbitrages objectifs.

La prise en compte des politiques territoriales spécifiques à chaque acteur permet d'avoir une vision globale des enjeux et de positionner le sport comme un des axes majeurs de la stratégie de territoire. Cette stratégie, garante de la cohérence globale de la dynamique de développement du sport peut autant s'intéresser à des thématiques spécifiques que globales (équipements sportifs, sports nature, sports santé, loisirs sportifs des jeunes, soutien aux structures associatives, orientations stratégiques...).

À titre d'exemple, la dynamique engagée sur l'un des territoires a permis aux acteurs, sur la base du diagnostic territorial, de bâtir un projet sportif prenant en compte les enjeux de requalification de l'industrie minière et de développement touristique souhaités par les acteurs institutionnels (organisation d'événements autour des sports de nature, aménagement des terrils sous forme de terrains de jeux...). L'intégration de la dynamique « sport de nature » dans une dynamique globale a notamment permis de rendre le territoire plus attractif et de l'ouvrir vers de nouveaux publics, de nouvelles pratiques, de nouveaux lieux... La dynamique territoriale engagée contribue également à la préservation de l'environnement et de sa richesse écologique, ainsi qu'à la création d'emplois (créations de postes spécifiques sur les sports de nature par exemple, mobilisation de services civiques...).

Ce qu'ils retiennent

► Mettre en place une concertation entre les différents acteurs pour définir une stratégie commune

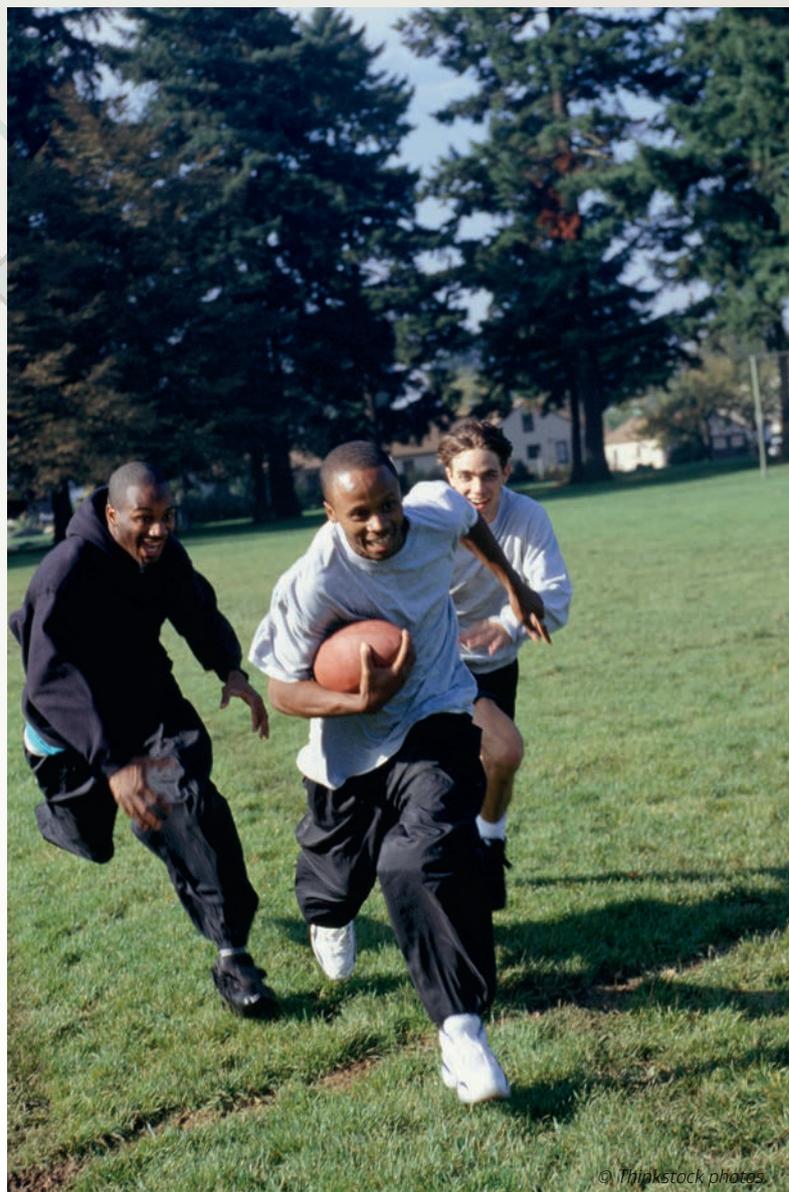
« Il existe un tas de structures ressources qui se mettent en concurrence ou en juxtaposition. Il y a souvent une réponse à une demande : on agit en réaction, mais on n'agit pas en projection (en considérant un projet d'accueil, de positionnement, d'évolution...). La concertation et l'implication des acteurs intéressés au projet du territoire est d'une importance capitale. Elle doit se faire dès la réalisation de la phase de diagnostic car les acteurs sont détenteurs de la connaissance du territoire et qu'ils contribueront ensuite à la définition de la stratégie et à sa mise en œuvre. Les dispositifs que les uns et les autres portent doivent venir servir la stratégie du territoire ».

► Veiller à ce que chacun ait sa place et trouve sa place dans le projet du territoire

« On a parfois des politiques qui se superposent, par exemple dans le champ de la jeunesse. À un moment donné chacun peut travailler dans son coin, au risque d'être concurrentiel. L'objectif est vraiment de permettre à chacun d'apporter sa pierre à l'édifice et de valoriser sa place dans le projet du territoire. Il faut construire ensemble et positionner l'intervention des uns et des autres par rapport à des publics qui peuvent être communs (les jeunes notamment). Finalement, on doit aboutir à un travail de mutualisation des ressources au service du projet du territoire ».

► Accompagner les acteurs (élus, techniciens, structures associatives) dans une dynamique de changement

« Il faut qu'il y ait une véritable volonté du territoire de se remettre en cause et de bouger, de s'investir, d'investir, voire de se réorganiser (création de Pôles, de postes spécifiques...). Il convient également d'inciter les associations à se professionnaliser, à accueillir d'autres publics (touristes), et à chercher des financements autres que ceux des collectivités. La dimension "sport" est transversale à condition que l'on sorte de la conception traditionnelle du sport et que l'on accepte que la pratique sportive ne soit pas seulement de la compétition dans une salle ou dans un club ».



© Thinkstock photos

Outils et ressources

Agence nationale pour la Rénovation Urbaine,
« Le nouveau programme national de renouvellement urbain 2014 - 2024 » :

<http://www.anru.fr/index.php/fre/Programmes/Nouveau-programme-national-de-renouvellement-urbain>

Circulaire du Premier ministre du 30 juillet 2014,
« élaboration des contrats de ville nouvelle génération » :

http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/20141015_circulaire_relative_aux_modalites_operationnelles_d_elaboration_des_contrats_ville.pdf

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Freepik

Fiche 1.3 - Gouvernance et pilotage

Enjeux et problématiques

Le projet d'équipement implanté en QPV est au carrefour d'une multitude d'acteurs entre :

- Les partenaires externes ayant une compétence autour des équipements sportifs (intercommunalité, département, région, services déconcentrés du ministère chargé des sports...) ou agissant dans le cadre de la politique de la ville (préfecture, ANRU...).
- Les services internes de la collectivité (services des sports, jeunesse, urbanisme, communication, politique de la ville...).
- Les usagers, les habitants, les associations représentatives (sport, jeunesse, habitants, quartiers...) ou encore les nouveaux conseils citoyens.

Les différentes parties prenantes doivent donc travailler dans une logique partenariale et de réseau, afin d'imaginer l'équipement sportif d'aujourd'hui et de demain. La mise en place d'une gouvernance opérationnelle et efficace, dès la phase de conception du projet, constitue un facteur clé de réussite à travers

la mise en synergie des acteurs locaux, l'efficacité des moyens humains, le partage constant d'informations, la systématisation de la concertation à l'échelle du QPV, la mise en place d'actions transversales entre les partenaires institutionnels...

10 questions à se poser

- Quels sont les acteurs et les différentes parties prenantes à mobiliser dès la phase de conception ? Quels seront leurs rôles respectifs ? Quels seront les partenaires associés au regard de leurs investissements financiers ou de leur expertise ?
- Quel est le bon échelon pour assurer la maîtrise d'ouvrage et d'ingénierie du projet ?
- Qui sera positionné comme le chef de file et garant de la dynamique d'acteurs au sein de cette gouvernance ?
- Quels sont les attentes de chacun vis-à-vis du projet d'équipement ? Faut-il rechercher un consensus entre les objectifs et les priorités de chacun ?

► Est-ce que les modes de gouvernance initiés dans le contrat de ville et la convention pluriannuelle NPNRU/PNRU sont les plus adaptés au pilotage du projet d'ensemble ?

► Est-il nécessaire de constituer une instance spécifique de pilotage dès cette phase de conception ? Sinon pourquoi et à quelle étape devra-t-elle être mise en place ?

► En quoi le pilotage envisagé facilite le décloisonnement entre les acteurs issus de différents secteurs (sport, politique de la ville, éducation...) ou d'échelons territoriaux (quartier et intercommunalité) ?

► Quelles modalités de décision seront mises en œuvre pour définir un projet partagé ?

► Est-ce que l'instance agit comme une organisation politique et de décision ou dispose-t-elle également d'une capacité d'action ? Sinon, qui assume la déclinaison opérationnelle ?

► Quelle place sera donnée aux différents utilisateurs dans le processus de validation du futur équipement sportif ?

Espace conseil

Les 3 points clés de cette étape sont :

► La phase de conception et de réflexion sur le futur équipement doit être considérée comme un projet à part entière. Cela implique la mise en place de modalités de gouvernance et de pilotage dès le début de la réflexion.

► La gouvernance doit permettre de faire le lien entre les politiques publiques concernées (acteurs et financeurs), les attentes des utilisateurs (opérationnalité) et l'impact à long terme de l'équipement (vision).

► Les modalités de pilotage et de gouvernance doivent être pensées pour toute la durée du projet, de la conception à la construction et à la gestion même si le rôle de chacun peut évoluer au fil du temps (maître d'ouvrage, utilisateurs...).

Ils l'ont fait avant vous...

Le Groupement d'Intérêt Public comme outil de gouvernance de la politique éducative et sportive du territoire

Située en région Île-de-France, cette ville nouvelle de moins de 15 000 habitants, dont près de 60 % de son territoire est classé en ZUS, a fait le choix de créer, en 2011, un Groupement d'Intérêt Public (GIP) en charge de mettre en œuvre sa Stratégie d'Action Educative (SAE) dont un axe porte sur « l'accès aux pratiques culturelles, artistiques et sportives ». Le GIP, dont les membres fondateurs sont la ville et l'État, assure la gouvernance du projet politique avec des missions d'ingénierie, d'accompagnement des acteurs du territoire et de co-élaboration de projets partagés au bénéfice des populations de 0 à 35 ans.

Le GIP est composé d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration composé des membres fondateurs (voix délibératives) et de représentants des acteurs locaux (voix consultatives). Son fonctionnement prévoit également l'organisation de tables de concertation (1 ou 2 par an) et de comités techniques en charge, notamment, de la déclinaison opérationnelle d'un des axes prioritaires de la politique : « l'accès aux pratiques sportives ».

Sa gouvernance participative permet de « fédérer l'ensemble des partenaires autour de projets communs que seul chacun serait incapable de mener. Il présente l'avantage de pouvoir accueillir des financements publics et de pouvoir également aller chercher des financements privés ».

Prévu initialement pour une durée de 3 ans, le GIP a été pérennisé en 2014 « pour une durée indéterminée » au regard de sa plus-value, notamment dans le domaine sportif : consultation des opérateurs, mutualisation des moyens financiers, matériels et humains, coordination et priorisation des actions, identification des besoins des habitants (notamment en partenariat avec le club omnisport) et appui technique pour la mise en œuvre de projets innovants : réalisation d'un diagnostic de territoire approfondi de l'offre et de la demande sportive, création du dispositif Sport-Éduc...).

Ce qu'ils retiennent

► Travailler de manière concertée et se positionner dans une démarche innovante

« La ville a une culture de la concertation, de l'expérimentation et de l'innovation. Les experts du territoire sont ceux qui y habitent (associations, clubs sportifs, institutionnels...). C'est la culture du « bottom up » que l'on trouve au Québec : le principe est de partir objectivement du terrain. Le leitmotiv, aussi, c'est qu'il ne faut rien s'interdire pour répondre aux problématiques du territoire. Pour garantir un espace de coproduction de l'ensemble des partenaires de la communauté éducative, il a fallu se questionner sur les modalités de pilotage de la Stratégie d'Action Éducative. La structure juridique qui s'est avérée la plus opportune pour fédérer l'ensemble des partenaires a été le Groupement d'Intérêt Public. L'idée était de ne pas dépendre uniquement des financeurs publics. Il ne faut pas s'interdire de diversifier les sources de financement et de solliciter des partenaires privés, notamment auprès des fondations ».

► Accepter de travailler de manière décloisonnée

« Il faut qu'il y ait une communauté d'intérêt qui garantisse que chacun garde ses compétences. Une partie des projets et des activités mis en commun ne veut pas dire qu'il y ait de l'ingérence. L'idée c'est de mettre en commun une partie de nos moyens pour développer des projets que seul on ne serait pas en mesure de porter. Pour assurer la pérennité de la structure, il faut que les acteurs soient à la fois rassurés et informés. Il faut que le système d'animation des acteurs rappelle ce message : vous ne perdez rien à vous regrouper, au contraire vous avez tout à y gagner car vous vous enrichissez des expertises des autres ».

► Avoir un engagement et un soutien politique fort

« Il faut avoir des partenaires solides, une volonté politique et une forme de conviction pour être soutenu dans la durée et pas seulement au coup par coup. Il faut être capable d'assumer le projet et de le défendre haut et fort. Il ne faut pas avoir peur de bouger les lignes. Il y a des techniciens opérationnels, mais il faut aussi qu'il y ait une volonté politique forte qui soit convaincue du projet et qui soit son premier ambassadeur. Il faut un leadership qui porte et soutienne le projet, notamment devant les financeurs. Le GIP ne doit pas être une coquetterie, il faut lui donner du sens et des moyens, notamment financiers ».



Outils et ressources

« Les diagnostics territoriaux approfondis » :
http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2011/06/cir_33280.pdf

Petrella F., Richez-Battesti N., 2009, « Diversité des formes de gouvernance territoriale des politiques sociales et place des organisations d'économie sociale et solidaire : regards croisés sur les services de Care en Europe », Pôle Sud numéro 31, pp. 25-40.

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Freepik

Fiche 1.4 - L'offre territoriale

Enjeux et problématiques

La création ou la réhabilitation d'un nouvel équipement sportif est un des éléments qui structure l'offre et qui permet de dessiner les contours de la pratique de demain. La réflexion sur la construction d'un équipement public en QPV doit donc appréhender l'offre permise à la fois par les acteurs mais également par les équipements sportifs existants, notamment à travers des outils de diagnostics et d'analyse.

Ce travail méthodologique doit à la fois permettre de questionner la cohérence territoriale mais également de repérer les éventuels freins à l'accès à la pratique du plus grand nombre.

10 questions à se poser

- Un diagnostic de l'offre sportive est-il envisagé dans le cadre du projet d'équipement sportif ? Un focus est-il prévu sur les QPV ?
- Comment l'ensemble des acteurs vont être impliqués dans la réalisation de cet état des lieux ?
- Quelle est la diversité de l'offre proposée par les acteurs à l'échelle du bassin de vie et à celle du ou des QPV ?
- Quels sont les autres acteurs qui proposent aujourd'hui une offre de pratique sportive, en dehors du mouvement sportif (animations municipales, acteurs sociaux, structures privées, éducation nationale...)?
- Quelles sont les caractéristiques de la pratique auto-organisée (lieux de pratiques, type de discipline, caractéristiques des populations...)?
- Quels sont les freins les plus prégnants localement concernant l'accessibilité à la pratique sportive pour les habitants des QPV (culturels, tarifaires, géographiques, sociaux, transports, matériel...)?
- Existe-t-il une ségrégation spatiale autour des équipements sportifs entre les quartiers du territoire tant au niveau quantitatif (nombre d'équipements) que qualitatif (diversité, vétusté...)?
- Quelle est la logique de pratique (initiation, compétition, loisirs, haut niveau...) actuellement

proposée par les opérateurs sportifs du territoire ?
Quelle offre semble aujourd'hui la moins développée au regard de la demande de la population ?

► Est-ce que la structuration des opérateurs et des équipements permet une mixité sociale et géographique entre les différents quartiers du territoire ou renforce-t-elle les clivages ?

► Est-ce que l'offre de pratique actuelle permet de toucher l'ensemble des publics et concourt-elle à une meilleure mixité (géographique, genre, intergénérationnelle, handicap...) ?

Espace conseil

Les 3 points clés de cette étape sont :

► L'offre territoriale d'équipement sportif ne peut pas se mesurer qu'à la lecture du taux d'équipements sportifs existants. Elle doit également prendre en compte l'accessibilité au sens large : déplacements et dessertes, leviers d'incitation (exemple : espaces parents lors de la pratique des enfants), degré de saturation réelle des équipements... L'état des lieux devra prendre en compte des critères d'analyse variés.

► La diversité de l'offre doit également être appréhendée du point de vue de sa finalité : il ne s'agit pas simplement d'observer les différentes disciplines et les niveaux de pratiques mais surtout d'analyser sa pertinence (initiation, santé, entretien et bien-être, inclusion sociale, compétition...) au regard des orientations fixées et son adéquation avec la réalité de la demande (cf. fiche 1.5), le futur équipement constituant un moyen de réduire l'écart entre cette offre et la demande globale.

► L'offre permise par les équipements sportifs doit également intégrer les structures de proximité en accès libre ainsi que les espaces naturels ou urbains de pratique (parc, parcours de santé, pistes cyclables...), qui constituent, à part entière, des éléments constitutifs de l'offre sportive locale.

Ils l'ont fait avant vous...

Mieux connaître l'offre et la demande pour agir efficacement

Désireuse de mieux connaître les caractéristiques sportives de son territoire, la DRJSCS d'une région du sud de la France a impulsé la réalisation de deux états des lieux de l'offre et de la demande, basés sur la méthodologie des diagnostics territoriaux approfondis (DTA) proposée par le Ministère des sports en 2011.

Le premier DTA, mené en 2012 sur la principale ville de la région, a permis de mieux connaître la demande sportive en réalisant des focus sur des publics cibles, et notamment les jeunes habitants en QPV : *« ce travail a permis de constater que la moitié des activités sportives proposées dans les quartiers le sont par des structures socio-culturelles notamment (municipales ou associatives...), non agréées par le Ministère chargé des sports. Ce résultat a été une vraie découverte »*. Si la diversité des acteurs a été mise en évidence, le diagnostic a également démontré le flou existant sur le degré d'intervention des différentes collectivités et des services de l'État au sein du QPV (*« finalement on ne savait pas bien qui faisait quoi. »*) et de mettre à plat les interventions de chacun : *« quelles sont les associations et les projets soutenus ? Quelles sont les subventions attribuées par chacun ? Des choses simples, mais qu'on ne savait pas »*.

Le second diagnostic, réalisé en 2014, dans une autre commune, a consisté à approfondir la connaissance de l'offre sportive globale proposée dans les QPV (équipements sportifs, associations, structures de proximité, lieux en accès libre...) : *« il faut questionner toutes les structures car il faut envisager la création des équipements sportifs en lien avec ce que propose l'ensemble des acteurs »*. Les résultats ont permis de cibler les écarts entre l'offre et les besoins : associations implantées dans les QPV qui accueillent exclusivement des publics extérieurs aux quartiers, manque de polyvalence des équipements face aux nouvelles pratiques (sports santé, troisième âge...) ou aux besoins des habitants (accueil pour les loisirs, soutien scolaire, garde d'enfants...), équipements en accès libre très utilisés mais sans équipes d'animation...

Les études menées entre 2012 et 2015 ont ainsi permis de mieux connaître les caractéristiques de l'offre, et de cibler les besoins en matière d'équipements sportifs dans les QPV de deux communes du territoire ; elles ont également favorisé une meilleure coordination des différents acteurs, notamment en matière de financements.

Ce qu'ils retiennent

► Établir un cahier des charges précis et faire appel à un prestataire extérieur

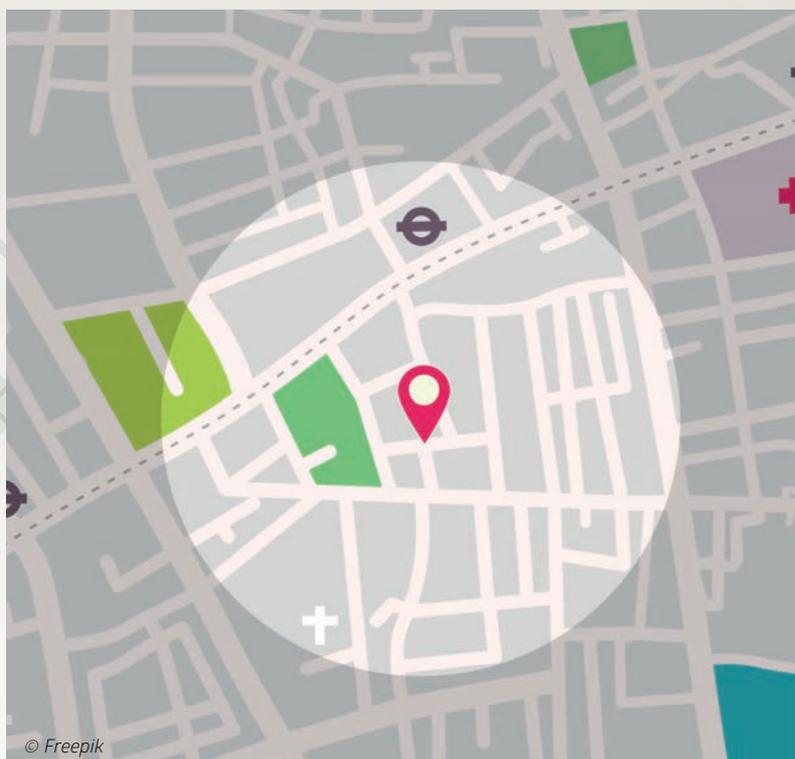
« Il faut rédiger un cahier des charges très précis sur ce que l'on souhaite atteindre car il y a parfois des interprétations de la part des prestataires ou du commanditaire. Le cahier des charges doit être très détaillé, même s'il peut être réajusté avec le prestataire retenu. Le plus difficile c'est de choisir un prestataire qui connaisse bien le terrain et qui puisse se rendre sur les lieux. Il faut être vigilant et se demander s'il faut que le prestataire se déplace ou si l'étude peut se faire à distance. Pour le DTA réalisé sur les publics cibles, nous avons fait un sondage par téléphone auprès de 1000 personnes, mais concernant l'étude sur l'offre sportive dans un QPV, ce qui était vraiment important c'est que le prestataire puisse se rendre sur place et rencontrer les associations et les habitants. Pour connaître l'utilisation des lieux en accès libre, il faut vraiment être sur place pour voir la fréquentation. C'est très difficile et chronophage, mais il faut être sur place ».

► Questionner toutes les structures qui proposent une offre sportive et associer les différents acteurs du territoire (État, Mairie, intercommunalités)

« Quand on pense à réaliser une étude sur l'offre sportive d'un territoire, il faut avoir conscience qu'il n'y a pas que les acteurs sportifs qui proposent du sport. Il y a aussi toutes les structures culturelles, sociales, les écoles... Il ne faut pas oublier de les interroger car autrement on va rater une partie de l'offre, surtout dans les QPV où elle peut représenter la moitié des activités proposées. Il faut élargir, notamment pour envisager de proposer d'autres activités... comme du sport santé, qui peut être proposé par la municipalité, un centre social... ».

► Être attentif au calendrier politique pour que les résultats des études soient pris en compte

« Il faut s'assurer que les résultats des études puissent être vraiment utilisés par les services des mairies. Il faut être vigilant au calendrier des élections, même si on sait que c'est très difficile de maîtriser le timing. Si on est à un an des élections c'est quand même dommage de réaliser un tel travail... car malheureusement si l'équipe change on sait qu'elle risque de faire table rase du passé... ».



Outils et ressources

Guide méthodologique « Conduire un diagnostic territorial approfondi dans le champ des activités physiques et sportives », Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports :

http://doc.sportsdenature.gouv.fr/doc_num.php?explnum_id=478

« L'offre sportive dans les quartiers du Mirail, de Bagatelle, d'Empalot et des Izards à Toulouse », Les cahiers de la DRJSCS, Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de Midi-Pyrénées : <http://www.drjscs-mp.fr/cahiers>

« L'offre sportive dans le quartier prioritaire de la politique de la ville du Grand Garros à Auch », Les cahiers de la DRJSCS, direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de Midi-Pyrénées : <http://www.drjscs-mp.fr/cahiers>

Tlili H., Delorme N., 2014, « Pourquoi les jeunes filles ne pratiquent pas d'activités physiques et sportives ? », recherche action dans les zones urbaines sensibles françaises, UFOLEP / Université Paris Descartes : http://recherche.parisdescartes.fr/tec/content/download/10106/57507/file/RAPPORT%20FINAL%20FILLES_HT%20et%20ND_APS_%20ZUS%20UFOLEP%20UNIV%20Paris%20Descartes.pdf

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



Fiche 1.5 - Les besoins actuels et à venir

Enjeux et problématiques

Construire un équipement sportif implique de le penser à la fois sur le court terme, au regard des besoins existants, mais également sur le long terme compte tenu de sa durée de vie. Si la création d'un équipement sportif sur un quartier prioritaire de la politique de la ville constitue une opportunité pour « régénérer » le territoire concerné, cet espace devra être en mesure d'évoluer et de s'adapter aux évolutions de la demande sportive et sociale.

L'analyse des besoins doit être appréhendée dans une logique transversale (sport, éducation, social...) et elle constitue une étape clé dans la définition du projet en garantissant ainsi une meilleure adéquation entre les objectifs du projet, l'offre actuelle et future et l'évolution des aspirations de la population.

10 questions à se poser

- Quels sont les besoins de la population ressentis par les associations (sportives, jeunesse, de quartier...)? Leur niveau de structuration permet-il de s'appuyer sur eux pour faire évoluer l'offre à moyen et long terme? Est-ce que la vision des structures locales garantit, à elles seules, la prise en compte de tous les publics (personnes âgées ou isolées par exemple)?
- Quelles sont les tendances d'évolution des différentes disciplines sportives actuellement existantes? Permettent-elles de lever les freins spécifiques à la pratique sportive pour les habitants?
- Quelle légitimité accorder aux différentes demandes et aux différents besoins évoqués par les usagers ou par les opérateurs? Doivent-ils être tous pris en compte, et sinon pourquoi? Avec quelle régularité et par quel biais, ces demandes et besoins sont-ils recensés?
- Quel degré de prise en compte des demandes/besoins des différents utilisateurs potentiels (centres sociaux, clubs de prévention, établissements scolaires...)?

►► Quelle est l'évolution sociodémographique du QPV dans le cadre du programme de renouvellement urbain (augmentation ou diminution du nombre de logements, type de logements...) ? Quels impacts sur le projet d'équipement sportif ?

►► Quelles sont les évolutions des modalités et des motivations des pratiquants (pratique libre ou encadrée, sport connecté, pratique sur des créneaux atypiques...) ?

►► À quels types de besoins sociaux l'équipement pourra contribuer à apporter des réponses (éducation, emploi, santé, lien social, citoyenneté, mixité sociale...) ? Pourquoi et dans quelles conditions ?

►► Quelle continuité éducative dans les temps scolaire, périscolaire et extrascolaire ; et quel degré de diversification de l'offre sportive proposer dans ces différents temps ?

►► Est-ce que la demande identifiée implique des équipements spécifiques ou relève-t-elle de l'aménagement des espaces urbains (parkour, skate...) ?

►► En quoi l'organisation actuelle du sport sur le territoire (quartier, ville, intercommunalité...) peut-elle permettre de prendre en compte ces nouvelles demandes ? Quelles sont les adaptations nécessaires ?

Espace conseil

Les 3 points clés de cette étape sont :

►► L'analyse des besoins exige une méthodologie et des outils d'analyse clairs qui garantissent une bonne perception des réalités. La demande peut être questionnée et interrogée à plusieurs niveaux : la demande perçue par les structures, la demande perçue par les habitants, l'analyse des tendances d'évolution...

►► La demande doit être appréhendée à différentes échelles de temps : il est nécessaire d'évaluer la pertinence des demandes immédiates au regard des enjeux à long terme. Par ailleurs, la demande à long terme peut également être influencée par l'offre accessible.

►► La demande formulée par les acteurs n'est pas forcément synonyme d'un réel besoin partagé à l'échelle du quartier (émanation simple d'un groupe de personnes). De même, certaines demandes peuvent par ailleurs être non exprimées, certains groupes sociaux ayant une faible représentativité ou une faible visibilité dans l'espace public (ex : séniors isolés).

Il sera intéressant d'établir une veille sur certains dispositifs et programmes proposés sur d'autres territoires. Il peut être pertinent de se fonder sur une diversification et un élargissement de l'offre, afin de stimuler une demande de pratique.

Ils l'ont fait avant vous...

Adapter ses actions et ses équipements pour répondre à l'évolution de la demande : une contrainte nouvelle pour les collectivités

Depuis 1999, un département du nord-est de la France anime un dispositif d'animation sportive, inscrit dans la politique d'animation urbaine menée en direction des jeunes de 11 à 17 ans. Il s'appuie sur les équipements de collectivités partenaires et repose sur un pilotage local où les opérateurs de terrain (acteurs de la jeunesse, centres sociaux, clubs, services des sports des collectivités...) sont pleinement intégrés dans l'organisation et l'animation du dispositif.

Si l'action a connu son apogée en 2008/2009 et a été étendue aux activités artistiques et culturelles, elle a progressivement enregistré une baisse de sa fréquentation. L'évaluation menée a montré que l'action souffrait d'un manque de concertation entre les acteurs locaux (élus, services des communes, associations...) et devait faire face à un cloisonnement et à une concurrence entre certaines structures associatives ressources. Mais surtout, il est apparu difficile pour l'ensemble des acteurs de saisir l'attente des jeunes et de savoir comment organiser l'offre pour accueillir les différentes formes de pratiques : « *l'action est souvent occupationnelle, peu centrée sur l'accueil des jeunes et répond à des logiques de gestion d'équipement - créneaux et heures d'occupation - et moins aux besoins des publics* ». La volatilité des demandes et la pluriactivité des jeunes rendent difficile l'adéquation permanente de l'offre aux besoins des publics.

La collectivité a engagé, avec ses partenaires, une réflexion sur les nouvelles modalités de partenariat à mettre en place (élaboration d'une charte d'engagement, développement de la mise en réseau et des synergies au niveau local, amélioration de l'information auprès des publics...) et sur les modalités d'ingénierie de l'offre afin qu'elle s'adapte « *aux nouveaux enjeux et besoins du territoire* ». Une étape indispensable à la redynamisation du dispositif.

Ce qu'ils retiennent

► Se questionner sur les pratiques des publics les plus éloignés

« Les organisations de jeunes ne se font pas dans le champ associatif et surtout pas à cet âge-là. Ce sont des ados ou jeunes adultes qui cherchent à s'organiser autour d'un projet, d'une tendance, d'un groupe parfois. Ils fonctionnent autrement et sont très mobiles, ils tournent souvent d'un lieu à un autre ».

► Envisager la modularité des activités et la cohabitation des publics

« Les équipements sont souvent très fermés et normés ; il n'y a pas forcément de modularité entre les activités. Les lieux sont partagés et sur des horaires qui ne conviennent pas forcément aux jeunes. Il y a encore beaucoup de cloisonnement, ce qui fait que c'est un casse-tête pour une commune qui doit choisir des créneaux et saucissonner des espaces pour répondre à des demandes spontanées. La cohabitation est à organiser ».

► Lieux fermés/lieux ouverts ? La question reste entière

« Les lieux fermés sont pour les publics captifs mais on bute encore un peu sur la question des espaces ouverts car on en arrive à une autre rupture : dès lors qu'ils sont ouverts, ces espaces sont investis par certains leaders de rue qui ne sont pas toujours des leaders positifs ».

► Inscrire la réflexion dans un projet global en direction de la jeunesse

« Il convient d'avoir une projection plus globale sur la jeunesse et une approche systématique, différenciée et définie dans le temps. Elle doit être évaluée au-delà du mandat d'un élu car le cycle du jeune est très différent, et les besoins et moyens évoluent ».



Outils et ressources

Association du corps préfectoral et des hauts fonctionnaires du ministère de l'Intérieur, 2012, « Sports d'aujourd'hui et de demain » Administration, numéro 233.

Callu E., Jurmand Jean-P., Vulbeau A., 2005, « La place des jeunes dans la cité : espaces de rue, espaces de parole », L'Harmattan.

Centre d'analyse stratégique (CAS), 2010, « Comment inciter le plus grand nombre à pratiquer un sport ou une activité physique ? » La note de veille, numéro 217.

Laumière F., Lecorre S., Sibertin-Blanc M., 2010, « Adapter l'offre d'équipements sportifs des milieux ruraux de Midi-Pyrénées à une demande sociale diversifiée et évolutive », Université Toulouse le Mirail / Préfecture de la Région Midi-Pyrénées.

Laurent J., 2012, « Le skateboard : analyse sociologique d'une pratique physique urbaine, this is street skateboarding », L'Harmattan.

Pôle ressources « Sport, éducation, mixités, citoyenneté », 2013, Actes des jeudis de l'éducation et de l'insertion par le sport du 5 octobre 2012 à Marcoussis - « Au cœur des projets d'éducation, d'insertion et de prévention par le sport : quelles stratégies et clés opérationnelles pour intervenir dans les quartiers urbains prioritaires ? » <http://doc.semcsports.gouv.fr/documents/Public/jei12.pdf>



Fiche 1.5 - Les besoins actuels et à venir

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Freepik

Fiche 1.6 - Concertation

Enjeux et problématiques

La concertation ambitionne de conduire à une action publique transparente et efficiente, en prenant en compte dans les projets et politiques publiques, les besoins de la population. Si la mise en place de projets d'aménagement du territoire dans le cadre de la politique de la ville implique légalement d'associer la population (comme en témoigne la mise en place des conseils citoyens dans les QPV), la participation et la concertation permettent également de « revitaliser » le dialogue public.

Dans le cadre d'un projet d'équipement sportif, il apparaît ainsi nécessaire d'impliquer le plus en amont possible les différentes parties prenantes dans le projet de façon à en garantir son acceptation et son appropriation par les acteurs. Toutefois, la mise en place d'une démarche de concertation réussie et efficace suppose d'en préciser la méthode et les objectifs.

10 questions à se poser

- Faut-il que la concertation s'installe dès la phase de discussion sur l'opportunité du projet ou uniquement à partir de sa conception ?
- À quel niveau se fera la concertation ? Quels seront les formes d'implication des participants (consultation, processus de prise de décision, co-construction...)?
- Qui est concerné par cette démarche de concertation (les habitants, les futurs utilisateurs, les partenaires locaux...)?
- Comment est organisé la concertation avec les différentes tranches de la population (jeunes, familles...) afin de garantir la représentativité et la diversité de la démarche ?
- Le projet d'équipement sportif fait-il l'objet d'une démarche de concertation spécifique ou s'inscrit-il dans les modalités et les instances permanentes déjà existantes (réunions publiques, conseils citoyens...)?

► La démarche mise en place, vise-t-elle à questionner l'aménagement du quartier et/ou le type d'équipement sportif et sa fonction ?

► Qu'est-ce qui, dans le projet, apparaît comme négociable ? À l'inverse, existe-t-il des contraintes techniques, économiques ou des choix politiques qui ne peuvent pas s'ouvrir à la discussion ?

► Est-ce que l'équipement sportif vise à pratiquer des disciplines non codifiées (nouvelles pratiques urbaines par exemple) impliquant une conception concertée avec les futurs utilisateurs ?

► La démarche prévoit-elle d'impliquer des partenaires extérieurs et des « experts » afin d'alimenter les débats et de nourrir la réflexion ?

► Quels sont les éventuels tensions et conflits issus de collectifs d'habitants autour de l'aménagement du quartier et de l'implantation de l'équipement qu'il est possible d'anticiper ?

Espace conseil

Les 3 points clés de cette étape sont :

► Avant de lancer tout processus de concertation, il est nécessaire de s'interroger sur la pertinence, l'opportunité, la faisabilité de la concertation, et d'en définir précisément son objet (la question mise en débat). La mobilisation des instances existantes, tels que les conseils citoyens par exemple, doit être clarifiée, tout comme le portage du dispositif, les moyens mobilisables (humains, financiers, organisationnels...) et les outils d'animation.

► Cette phase de concertation dès le début de la réflexion est un gage de réussite et d'appropriation de l'équipement par les différentes populations. La négliger ou ne pas prendre en compte les résultats de cette concertation peut donc entraîner une situation de conflit et de rejet et ce même si l'équipement répond à un véritable besoin.

► Au-delà des outils traditionnels de la concertation (réunion, enquête publique...), la participation au sein des QPV doit s'appuyer sur des leviers et des canaux d'informations adaptés : rencontres et animation de réunions en face-à-face, nouvelles technologies de l'information et de la communication pour les plus jeunes...

Ils l'ont fait avant vous...

La concertation au service d'une offre sportive diversifiée et de qualité

Dans le cadre de son premier plan de rénovation urbaine, initié en 2004, cette ville, d'environ 100 000 habitants située dans le centre de la France, a souhaité construire un équipement sportif d'envergure afin qu'il contribue à « *l'attractivité générale d'un quartier localisé à 10 km du centre-ville* ». Le complexe sportif a, ainsi, pour vocation d'accueillir « *des compétitions nationales et internationales* », mais également les pratiques sportives de loisirs avec « *les écoles, collèges, lycées, associations et clubs sportifs du quartier* ».

La conception du complexe a été réalisée à partir d'un travail de concertation mené avec les élus, techniciens, clubs, structures de proximité, opérateurs et la population. Ce travail a reposé sur une démarche méthodologique structurée : consultation de la population (prévue dans la convention signée avec l'ANRU), organisation de réunions publiques réunissant les élus et techniciens des différents services et les habitants, organisation d'ateliers de travail thématiques avec des conseils consultatifs de quartier, engagement d'une assistance à maîtrise d'ouvrage à partir d'un cahier des charges précis (susceptible de consulter l'ensemble des usagers), diffusion de l'information et présentation du projet à la population au travers d'expositions...

La consultation des usagers et des habitants a permis de mieux connaître « *les ressentis, les projections et les attentes sur l'équipement* », et d'identifier les besoins au regard des usages. Plus largement, la démarche de concertation avec l'ensemble des acteurs concernés par le projet a permis de cibler les futurs aménagements, de questionner les modalités de fonctionnement et de gestion, d'anticiper les coûts financiers et d'inscrire les élus et techniciens dans une démarche visionnaire. Elle a ainsi favorisé la conception d'un équipement de qualité (qualités techniques et architecturales en cohérence avec les normes réglementaires et les usages), proposant une offre sportive diversifiée, qui participe aujourd'hui encore à la valorisation du quartier.

Ce qu'ils retiennent

► Penser la fonction de l'équipement en concertation avec les acteurs locaux pour anticiper les besoins

« Concevoir un équipement c'est très compliqué parce que vous devez répondre aux besoins du moment, mais vous devez aussi anticiper les besoins de demain. Alors autant dire qu'on devient un savant fou. Mais le savant fou doit être éclairé et pour cela il doit s'entourer des bonnes personnes. Cela passe par une longue phase de concertation avec les services, les usagers actuels (clubs de sport et scolaires) et les habitants pour connaître les usages qu'ils en auront ».

► Réaliser un diagnostic des usages et des attentes pour penser les futurs aménagements

« Le principe de la consultation c'est de pouvoir connaître le ressenti, la façon dont les gens vivent leur environnement, leurs projections et leurs attentes. C'est vraiment être dans le détail de leurs préoccupations du quotidien et c'est dans ces temps-là que ressortent vraiment les principes élémentaires à prendre en compte. C'est garder en tête la notion très pragmatique des aménagements techniques quels qu'ils soient. C'est penser à des choses qu'on n'avait pas forcément anticipées, mais qui auront un impact sur l'utilisation de l'équipement. Il y a l'aménagement interne (comme la modulation des espaces pour des économies d'échelle), mais aussi l'environnement proche. Dans toute démarche d'aménagement il est essentiel d'avoir le retour des premiers concernés, de ceux qui vont s'en servir ».

► Mettre en place une cellule PNR pour associer les publics

« La cellule PNR sera associée à notre programme de réhabilitation des équipements sportifs. Il s'agit d'une cellule bienveillante qui permettra d'anticiper l'aménagement des espaces. L'aménagement doit répondre aux normes réglementaires bien sûr, mais il doit également répondre à la réalité des usages. Pour les personnes en situation de handicap, par exemple, il faut aussi penser à les associer à la réflexion. Les porte-manteaux à hauteur d'adultes, l'accès aux toilettes, la taille des sièges pour s'asseoir dans les douches... Il faut penser à tout ça. Si on ne les consulte pas, on peut facilement être à côté de la plaque, avec même des aberrations ».

► Réaliser un arbitrage et communiquer sur les choix

« Après, la consultation on doit faire des choix qu'on assume. Il faut parfois prioriser par rapport aux moyens dont on dispose ; il faut avoir l'honnêteté et le courage de le présenter. C'est le rôle de la collectivité ».



Outils et ressources

La concertation relève, dans le cadre du renouvellement urbain, soit d'un régime obligatoire pour certaines opérations d'aménagement (articles 6 et 10 de la Loi du 1^{er} août 2003 d'orientation pour la ville et la rénovation urbaine et article L300-2 du code de l'urbanisme) soit de démarches incitatives (règlement général de l'ANRU et convention pluriannuelle signée avec l'ANRU, contrat de ville...) : (<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028636804&categorieLien=id>)

Davezies L., Chambras A., 2007, « La richesse d'un territoire provient plus de son attractivité que de sa productivité : interview de Laurent Davezies, économiste, géographe, professeur à l'université du Val-de-Marne », dans Territoires, numéro 483.

Fiche 1.6 - Concertation

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Thinkstock

Fiche 1.7 - Aménagement du quartier

Enjeux et problématiques

L'implantation de l'équipement sportif et son intégration dans l'environnement va influencer son utilisation et son appropriation. Ainsi un mauvais choix d'implantation risque de n'attirer qu'une faible part d'utilisateurs potentiels et d'engendrer ainsi une sous-utilisation. De la même manière, des équipements sportifs implantés loin du cœur du quartier peuvent engendrer un manque d'appropriation, voire une utilisation détournée du site (squat, dégradations...).

Au-delà des contraintes existantes (zone constructible, foncier disponible, PRU...), le choix d'implantation devra tenir compte du projet de territoire, des habitudes de vie des populations concernées, de l'identité et de la culture du quartier. Il devra également veiller à une cohérence territoriale de l'offre d'équipements sportifs compte tenu du maillage local, de la disparité éventuellement observée, du schéma de circulation routier et piétonnier et de la localisation des transports collectifs.

10 questions à se poser

- Est-il préférable de constituer un pôle sportif structurant au cœur du quartier qui réunit l'ensemble des équipements publics ou de mailler géographiquement le quartier à travers des équipements sportifs distants les uns des autres ?
- Est-il possible d'exploiter les espaces inoccupés existants (friches industrielles, patrimoine...) dans le quartier pour les réhabiliter et ainsi préserver l'identité et l'histoire du quartier ?
- L'équipement public doit-il se situer au cœur du quartier ou à proximité de celui-ci de manière à concourir à son désenclavement et à la mixité socio-spatiale ?
- Quelle implantation facilitera et améliorera l'usage de l'équipement sportif pour les écoles et les établissements scolaires ?
- Le choix d'implantation est-il déjà inscrit dans le projet urbain mené dans le cadre d'un programme national de rénovation urbaine ou de renouvellement urbain (PNRU/NPNRU) ?

► Les conditions d'accessibilité et de stationnement ont-elles été intégrées à la réflexion au regard des problématiques de mobilité pouvant exister sur le territoire ?

► La nature de l'équipement sportif (accès libre, plein air ou non...) impacte-t-elle le choix d'implantation dans le quartier ? Y-a-t-il des risques de nuisances sonores ou autres (éclairages, visuel...) à prendre en compte dans le choix d'implantation du futur équipement sportif ?

► Existe-t-il des habitudes de fréquentation, de déplacement au sein de la population qui impactent le choix d'implantation de l'équipement sportif ?

► Quelles sont les contraintes foncières (surface disponible, coût d'investissement) qui impactent le choix d'implantation ?

► Est-ce que les sites d'implantation potentiels permettent d'envisager une évolution de l'équipement sportif à court ou moyen terme (agrandissement, aménagement d'aires de jeux à l'extérieur, espaces verts...)?

Espace conseil

Les 3 points clés de cette étape sont :

► Les équipements sportifs peuvent s'implanter au cœur des quartiers et ainsi permettre de renforcer l'attractivité des espaces de vie, mais également « à leur interstice », et être ainsi positionnés comme des chaînons reliant les quartiers entre eux, favorisant la mobilité et la mixité des publics.

► La mobilité réelle et la sédentarité des populations au sein de leur « quartier vécu » influent sur l'implantation de l'équipement public. De même, l'appropriation du futur équipement sportif nécessite de dépasser l'approche simplement économique et technique en prenant en compte les habitudes de la population (modes de déplacements, lieux fréquentés, mémoire des lieux, connaissances des sites...).

► Il est indispensable de s'inscrire dans une réflexion prospective qui permet également d'anticiper l'évolution du quartier, au regard des programmes de réhabilitation mis en place. L'aménagement doit tenir compte des potentialités d'évolution de l'équipement public et de son adaptabilité aux pratiques et modes de déplacement.

Ils l'ont fait avant vous...

Un équipement « à l'interstice » des quartiers et de la ville

Un club d'aviron, situé sur une commune du sud de la France et proche de plusieurs QPV, dispose d'une base implantée dans une zone industrielle. Dès sa création, en 1982, le club se donne pour objectif de développer la pratique de l'aviron « *sous toutes ses formes et en direction de tous les publics* ». À l'opposé de l'image trop souvent élitiste de l'aviron, le club revendique une dimension nettement sociale et a pour ambition de favoriser l'accès à une pratique sportive régulière, la mixité sous toutes ses formes, et d'accompagner la socialisation et la réinsertion des publics « sensibles » ou en situation d'échec.

Mais avec un équipement qui n'est pas directement implanté au cœur du quartier, le club a dû lever un certain nombre de freins et travailler sur les conditions d'accès : partenariats avec les opérateurs locaux implantés sur le quartier (établissements scolaires, associations de quartiers, clubs de prévention, centres de loisirs, missions locales,...), tarification attractive en fonction des moyens financiers des familles, mise en place de minibus à la sortie des établissements scolaires pour faciliter la mobilité des jeunes, animations dans les établissements scolaires et au sein des quartiers, amplitudes horaires peu contraignantes, pratique de l'aviron en salle et sur l'eau...

Aujourd'hui, le club touche un public diversifié (jeunes, gens du voyage, jeunes délinquants dans le cadre de TIG, étudiants...) et il constitue un lieu d'accueil « hors et dans le quartier » pleinement reconnu par les habitants et les jeunes. Ouvert à tous, il permet aux publics touchés de sortir physiquement de leur quartier, de découvrir une pratique sportive souvent méconnue, et d'être accompagnés dans leur projet d'insertion sociale et professionnelle (soutien scolaire, immersion...).

Ce qu'ils retiennent

► Créer les conditions pour faire venir les habitants au sein d'un équipement hors quartier

« Le club propose des animations dans les quartiers pour créer du lien et faire découvrir autre chose aux habitants. L'aviron est une pratique sportive complète. Il a fallu informer les établissements scolaires et les acteurs locaux, notamment dans les QPV pour créer du lien, dépasser une logique de concurrence et intervenir de façon complémentaire ».

► Avoir un esprit d'ouverture pour dépasser les premières difficultés

« Le public peut être très difficile... notamment parmi les jeunes qui ne comprennent pas toujours le pourquoi. Le club a connu des dégradations, des vols, du matériel a été brûlé... mais cela fait partie du projet. Il faut dépasser ces premières difficultés et avancer avec les jeunes ».

► Un projet de longue haleine qui nécessite patience et engagement

« Il faut avoir la volonté, l'envie et la ténacité pour concrétiser le projet. C'est un projet à long terme, dans la durée, qui a nécessité la mobilisation de nombreux bénévoles. Le projet doit être fait par rapport aux publics ; il faut surtout éviter les effets d'aubaine et les actions financées au coup par coup qui ne s'inscrivent pas dans le projet ».

Outils et ressources

La Gazette des Communes, numéro 2186, 2 septembre 2013, « Le bon équipement au bon endroit : un arbitrage délicat ».

La Gazette des communes, 14 novembre 2011, « Les outils d'aide pour le choix des installations de proximité : sport pour tous »

Pôle ressources national « Sport, famille et pratiques féminines », 2007, « Adapter les espaces sportifs pour favoriser l'accès des femmes et des familles au sport ».

Mérenne E., 2008, « Géographie des transports : contraintes et enjeux », Presses universitaires de Rennes.

Merle S., 2008, « Politiques et aménagements sportifs en région stéphanoise », L'Harmattan.



© Allie Harding - Creative commons

Fiche 1.7 - Aménagement du quartier



La mobilité douce intégrée aux projets des territoires, un enjeu pour le sport

- faciliter la visibilité et l'accès aux sites de pratique (équipements sportifs et ESI),
- augmenter la visibilité du sport,
- faire entrer la notion de pratique sportive dans le quotidien des personnes,
- désenclaver socialement le sport,
- anticiper sur les pratiques de demain,
- proposer le pari que l'ouverture de l'espace public entraîne son utilisation prévisible et laisse également une part à la création d'une nouvelle utilisation par les usagers.

L'articulation avec les autres démarches de planification

Adapter cette expertise aux projets d'aménagement de la voirie déjà programmés, n'engendre pas de surcoût, évite d'avoir à modifier le PDU et PLU, permet d'optimiser l'investissement de rénovation et permet d'offrir un espace public adapté aux réels besoins des usagers. Par exemple, le mouvement sportif de Seine-Saint-Denis CDOS 93* emploie un conseiller technique en charge de l'aménagement du territoire pour suivre ces sujets (également mandaté sur ce sujet pour le compte du CROS IdF).

Elles peuvent aussi s'inscrire selon la configuration géographique dans les trames verte et bleue**, réseau formé de continuités écologiques terrestres et aquatiques identifiées par les schémas régionaux de cohérence écologique ainsi que par les documents de l'État, des collectivités territoriales et de leurs groupements. Elle constitue un outil d'aménagement durable du territoire.

Favoriser l'inter modalité au niveau de « nœuds », lieux d'articulation de la mobilité, et autour de « stations » ou gares qui présenteraient une offre multiple de mode de transport, adaptée aux besoins réels des usagers.

Elle permet aussi de valoriser les espaces naturels, existants, des villes, espaces verts urbains et périurbains, rivières, etc., pour en faire des espaces interactifs permettant, parmi d'autres activités, la pratique des sports de nature.

Contributeur : Pôle ressources national des Sports de Nature (PRN SN)

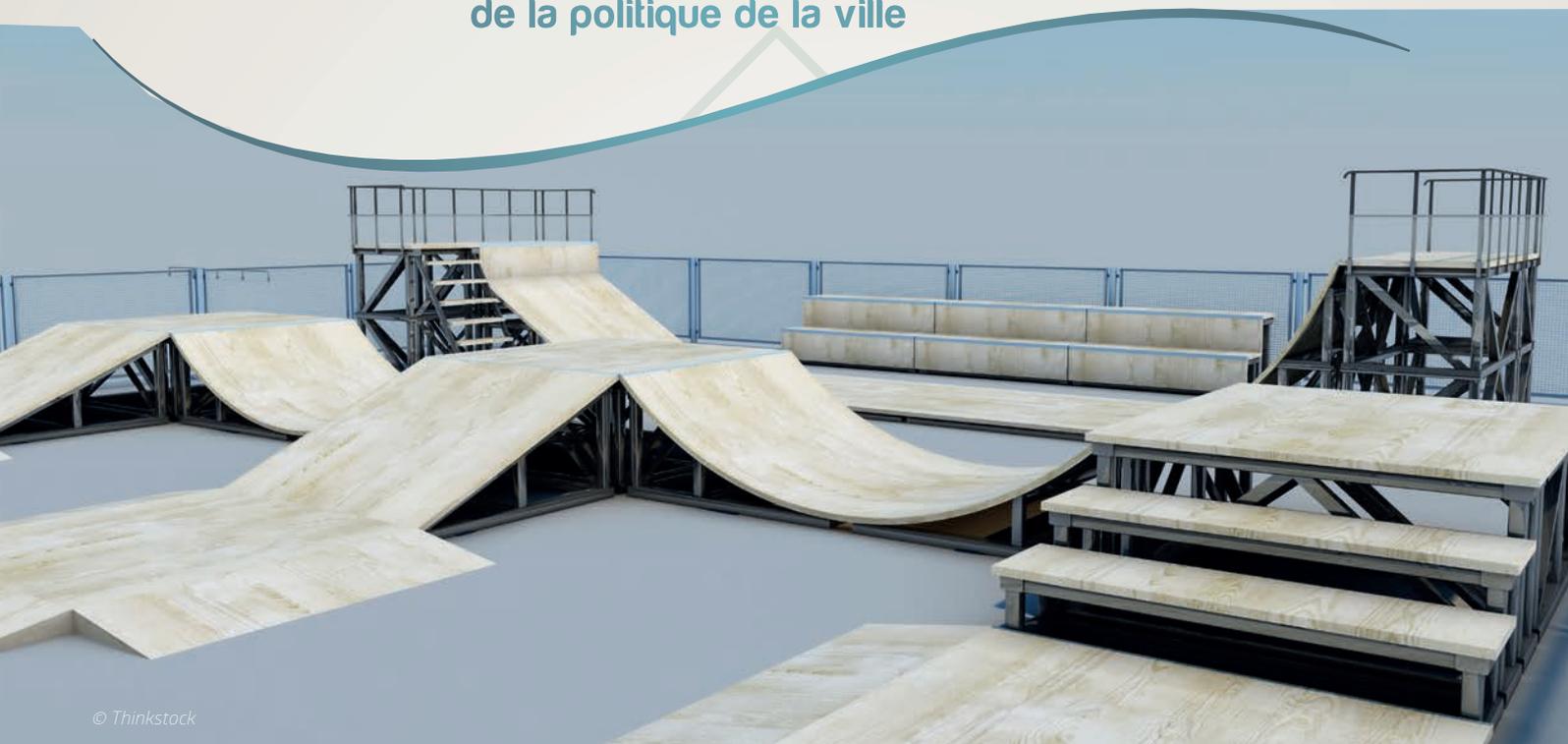
* <http://www.cdos93.org/developpement.php>

** <http://www.trameverteetbleue.fr/presentation-tvb/qu-est-ce-que-trame-verte-bleue>



© Thinkstock

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Thinkstock

Fiche 1.8 - Fonction de l'équipement

Enjeux et problématiques

À ce jour, la conception des équipements sportifs repose principalement sur la prise en compte des besoins des clubs, centrés sur une pratique sportive traditionnelle. Les nouveaux équipements sont donc bien souvent à destination des pratiques compétitives, dans le respect des prescriptions fédérales, elles-mêmes parfois contraignantes en matière d'espaces et de dimensionnement.

Mais la fragmentation des disciplines sportives, la nécessaire diversification de l'offre dans les QPV, l'individualisation des pratiques et la multiplicité des finalités sportives obligent aujourd'hui les gestionnaires d'équipements sportifs à dépasser une offre relativement « standard ». La fonction de l'équipement doit donc répondre aux politiques territoriales définies et s'adapter aux besoins du plus grand nombre.

De même, l'équipement sportif, en tant que créateur de lien social, doit parfois privilégier une « mixité fonctionnelle », permettant de diversifier les usages (sports et culture par exemple) ou d'intégrer des services publics.

10 questions à se poser

- Au regard des besoins identifiés, s'agit-il d'un équipement spécialisé ou doit-il agir en faveur d'une plus grande diversité de pratique (polyvalence) ? Pour quels impacts sur quels publics ?
- S'agit-il d'un équipement sportif de proximité « léger » en faveur d'une pratique ludique ou auto-organisée ou doit-il être au service des structures existantes (clubs, associations, établissements scolaire) ? Pour quel objectif ?
- Est-ce que l'équipement sportif doit être conforme aux prescriptions fédérales ? Permettait-il dans ce cas de répondre aux différents besoins identifiés ?
- L'équipement sportif doit-il agir comme un lieu de vie collectif et être un facteur de lien social ? Si oui, que faut-il intégrer (espaces de convivialité, services publics...) ?
- Doit-il faciliter la mixité des publics (géographique, sociale...) et concourir ainsi au désenclavement du quartier ? Pour quelle tranche d'âge ?

► Est-ce que l'équipement sportif doit permettre de contribuer au renouveau et à l'attractivité du quartier (organisation de manifestations d'envergure, accueil de pratique de haut niveau...)?

► Quel sera le degré d'évolutivité et la capacité d'adaptation face à l'évolution des besoins sur le court et le long terme?

► Est-ce que l'équipement public a vocation à accueillir d'autres types d'activités (culturelles, sociales, économiques...), et ne pas être ainsi exclusivement dédié à la pratique sportive? Si oui, à quelle fréquence et pour quels besoins spécifiques?

► Quels sont les usages des équipements sportifs comparables que l'on retrouve sur le territoire limitrophe au quartier? Avec quels opérateurs et pour quels publics?

► Les structures opératrices existantes sont-elles en mesure de soutenir la fonction attendue pour cet équipement sportif? Si non, quelles actions peuvent les aider à évoluer dans ce sens?

Espace conseil

Les 3 points clés de cette étape sont :

► La fonction assignée aux équipements sportifs est parfois réductrice entre des logiques de réponse aux besoins des clubs (créneaux, tribunes pour la compétition...) et des logiques purement occupationnelles des jeunes dans les quartiers. La définition de la fonction et de l'usage de l'équipement, au regard des besoins et de la politique sportive sera déterminante pour la réussite du projet. La prise en compte d'espaces de convivialité ou l'implantation d'autres services publics (jeunesse, culture, administratifs...) sera un facteur clé pour transformer l'équipement sportif en un espace de vie et de lien social.

► Le choix du type d'équipement sportif est parfois en lien avec les représentations sociales existantes (sports de combats et football par exemple pour les jeunes des quartiers) contribuant ainsi à une absence de diversification de l'offre et à la discrimination de la pratique pour d'autres publics (jeunes filles, personnes plus âgées...). Les équipements sportifs implantés en QPV doivent veiller à garantir la diversité de l'offre pour le plus grand nombre.

► La recherche de polyvalence dans les équipements doit être mise en lumière sous deux angles : celle des pratiques (enseignement spécialisé, compétition, pratique individuelle, inclusion sociale...) et celle des publics accueillis (jeunes, femmes, petite enfance, personnes en situation de handicap...). Chacune de ces approches implique des modalités de pratique et des usages différents de l'équipement public.

Ils l'ont fait avant vous...

Un équipement sportif aux fonctions élargies : succès et limites de l'implantation d'une antenne jeunesse

Lorsqu'en 2012, cette commune de 40 000 habitants située en région parisienne décide d'implanter une antenne jeunesse dans un équipement sportif déjà attractif, elle souhaite répondre aux besoins des jeunes de se réunir et de se rencontrer dans un espace dédié. Aujourd'hui, l'antenne jeunesse est unique dans le quartier : elle constitue un des seuls lieux de rassemblement pour les jeunes. Son accès est libre (ouverture du mardi au samedi, jusqu'à 20h, trois soirs par semaine) mais son fonctionnement est structuré et encadré par des animateurs. Cet équipement est devenu incontournable et remplit une fonction sociale importante dans la vie du quartier : *« C'est un lieu de convivialité de taille humaine qui contribue aux échanges. Un lieu spécifique avec des activités non spécifiques. C'est un lieu où l'on pratique le sport mais qui sert aussi à autre chose. C'est un lieu de vie, un outil de désenclavement qui crée du lien »*.

Mais l'attractivité de l'antenne révèle les limites de son implantation : la taille de l'espace dédié à l'antenne jeunesse n'est plus suffisante (*« il y a comme une rançon de la gloire qui nous incite à faire sortir l'antenne jeunesse de l'équipement pour que les jeunes puissent y faire d'autres choses. On est maintenant un peu à l'étroit pour proposer des activités spécifiques d'animation »*). Par ailleurs, l'antenne parvient difficilement à diversifier les publics touchés : les jeunes filles et les « non-sportifs » ne participent pas ou peu aux animations proposées. Le directeur des sports de la commune dresse le constat d'un « amalgame » entre l'équipement sportif et l'antenne jeunesse : *« ce sont les mêmes jeunes garçons, déjà sportifs, qui fréquentent l'équipement et l'antenne jeunesse. »* Si l'équipement sportif reste encore le seul lieu accessible aux jeunes, une réflexion globale est engagée pour délocaliser l'antenne jeunesse dans un autre lieu du quartier afin de l'ouvrir à un nouveau public, et par là même de diversifier les lieux d'implantation en *« multipliant par deux les lieux que les jeunes pourraient investir »*.

Ce qu'ils retiennent

► Inscrire la fonction de l'équipement à l'échelle d'une collectivité territoriale

« Pour qu'un équipement avec une fonction élargie fonctionne il faut qu'il s'inscrive dans une politique globale de la jeunesse à l'échelle de la collectivité. Il faut prendre en compte la totalité de la problématique. Plusieurs options sont possibles mais il faut mettre en place une organisation adaptée aux besoins et aux envies des jeunes. Il faut que les jeunes aient une offre intéressante partout dans la ville et dans les quartiers, que des activités leur soient proposées et dans des lieux où ils se sentent bien. C'est toute cette ambiguïté : il leur faut un lieu de vie proche pour y aller de manière naturelle et fréquente, et en même temps il faut qu'ils puissent sortir du quartier pour s'ouvrir à autre chose ».

► Associer les jeunes aux projets, c'est une obligation

« Les jeunes disent ce dont ils ont besoin. Il ne faut pas les stigmatiser, on ne les écoute pas assez finalement. Il faut faire avec eux plus souvent, on a tout à y gagner. Les animateurs travaillent avec eux pour créer des projets, des programmes... Il faut montrer aux jeunes qu'on a envie de les associer dans les projets. Pour cela on peut envisager la création d'un conseil municipal de la jeunesse qui soit en mesure de décider par rapport aux besoins identifiés. Il faut écouter, discuter et arbitrer sur ce qui est possible et sur ce qui ne l'est pas ».

Outils et ressources

Augustin Jean-P., Favory M., 2010, « 50 questions à la ville, comment penser et agir sur la ville, autour de Jean Dumas », Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine : Pessac.

Callu E., Jurmand Jean-P., Vulbeau A., 2005, « La place des jeunes dans la cité : espaces de rue, espaces de parole », L'Harmattan.

Gasparini W., Vieille Marchiset G., 2008, « Le sport dans les quartiers. Pratiques sociales et politiques publiques », Presses Universitaires de France.

Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, 2014, « Les nouveaux concepts d'équipements sportifs publics » : http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/050_guide_eqt_spf_8p_v5_web.pdf



© Freepik

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Freepik

Fiche 1.9 - Les modes de gestion

Enjeux et problématiques

L'équipement sportif peut avoir des modalités de gestion différentes : gestion directe ou externalisée (association, structure privée marchande, société d'économie mixte locale...). Il est important de porter, dès la phase de conception du projet, une réflexion sur le mode de gestion et les formes de partenariats à construire. Au-delà de la recherche d'efficacité dans la gestion et l'exploitation de l'équipement sportif, le propriétaire de l'équipement public est le garant de la politique d'accessibilité et du maintien du service public.

Au-delà du modèle économique, le choix du mode de gestion peut également avoir un impact sur l'appropriation et la fréquentation de l'équipement sportif par les habitants (conditions d'accès, politique tarifaire, règles de fonctionnement...). À ce titre, la création d'une instance avec une personnalité juridique propre peut renforcer la gouvernance du projet et apporter une plus grande transparence de gestion. L'établissement peut alors apparaître comme un véritable outil du développement local, en ouvrant, par exemple, le conseil d'administration à un collège d'habitants ou d'usagers.

10 questions à se poser

- Si l'équipement sportif constitue un véritable lieu de cohésion sociale, quel est le mode de gestion le plus adapté aux enjeux locaux ? Pourquoi et dans quelles conditions ?
- Existe-t-il une répartition des compétences entre la ville et l'intercommunalité en matière de politique sportive ou de gestion des équipements sportifs ? De qui relève l'équipement sportif projeté ?
- Dans le cadre d'une éventuelle délégation de gestion de l'équipement sportif, comment a été prise en compte l'accessibilité tarifaire pour l'ensemble des habitants du quartier ? Quel est le coût de la contribution sociale envisagée ?
- Selon la nature de l'équipement public, doit-il être envisagé un recours à des contrats de partenariat public / privé ?
- Y aura-t-il un club résident au sein de l'équipement sportif ? Ce fonctionnement doit-il être concrétisé par une convention d'occupation du domaine public ?

➤ Quelle est la cohérence du mode de gestion envisagé vis-à-vis des autres équipements publics relevant de la collectivité ?

➤ L'implication d'un acteur du quartier dans la gestion de l'équipement sportif peut-il présenter une réelle opportunité ? Si oui, quels sont les limites ou les points de vigilance ?

➤ Est-il opportun de créer une instance de gestion permettant de regrouper les différentes parties prenantes (SPIC, association, Société coopérative d'intérêt collectif, SEM...) ?

➤ Est-il souhaitable d'inclure un collège d'habitants du quartier dans le conseil d'administration d'une structure de gestion (EPIC, Société Coopérative Intérêt Collectif...) ?

➤ La délégation de la gestion de l'équipement sportif à une entreprise privée peut-elle améliorer qualitativement l'offre proposée sur le quartier ?

Espace conseil

Les 3 points clés de cette étape sont :

➤ Si la création d'un équipement de proximité conduit majoritairement à une gestion directe par la collectivité, la mise en place d'une structure *ad hoc* peut permettre d'innover dans les formes de gouvernance et dans la place accordée aux différents acteurs du territoire.

➤ La mise en place d'une gestion déléguée à une entreprise commerciale peut être un atout pour améliorer l'offre autour du « sport santé » et du « sport loisir ». Pour autant, il sera nécessaire d'être vigilant (dans la rédaction du contrat de délégation de service public par exemple) à l'accessibilité, notamment au regard des ressources financières des habitants dans les QPV.

➤ L'appui sur un club résidant ou une structure constituée à cet effet dans le cadre d'une gestion associative, implique un contrôle important de la part de la collectivité pour garantir une efficacité et une transparence de gestion, une ouverture sur les demandes des citoyens.

Ils l'ont fait avant vous...

La « résidence sportive » comme mode de gestion innovant

Disposant d'espaces publics inoccupés dans certains de ses QPV, cette ville à très forte densité de population, a mis en place une démarche innovante qui s'inscrit dans le cadre d'un programme d'aménagement des espaces urbains (dits « intercalaires », en attente d'aménagement) et d'une réflexion plus globale sur l'accès au sport dans l'espace public. Elle a ainsi lancé un appel à projets visant à mettre à disposition des acteurs et des partenaires du sport (fédérations, clubs, opérateurs, investisseurs, équipementiers...) des espaces publics inoccupés (terrain, parcelles, bâtiments, friches...) pour une durée de 5 ans maximum. Les enjeux de cet appel à projets sont d'impliquer les acteurs locaux et de faire émerger des initiatives proches des habitants et adaptées à un environnement urbain (expériences éphémères, accès libre, initiation et découverte de nouvelles pratiques...).

Ces espaces transformés temporairement en équipements sportifs sont aménagés et gérés par les porteurs de projets. Les porteurs de projets doivent proposer une programmation, un business plan, des partenariats... qui garantissent la conception, la réalisation et l'exploitation de l'infrastructure : *« les porteurs de projet seront acteurs dans la gestion et l'exploitation des équipements »*. De leur côté, les services de la ville accompagneront les porteurs de projet (suivi administratif pour les aménagements, soutien à la communication, valorisation des initiatives...).

La mise à disposition de ces « résidences sportives » temporaires, notamment dans les QPV, pourra conduire à revaloriser les quartiers, favoriser la mixité sociale, les pratiques mixtes (filles/garçons) et intergénérationnelles, et diversifier une offre sportive de proximité. Cette expérimentation repose sur l'idée de *« faire différemment en faisant confiance à l'écosystème du sport »* ; elle met en avant un triptyque original : de *« nouvelles idées et de nouveaux usages »* pratiqués sur *« de nouveaux terrains de jeux »*, faisant appel à de *« nouveaux modes de gestion »*.

Ce qu'ils retiennent

► Faire connaître l'appel à projets aux acteurs du territoire

« Ce qui est important, c'est de réunir un maximum de candidats potentiels pour qu'ils puissent connaître la démarche, le projet global et leur expliquer les modalités de partenariat avec la ville. Cette démarche doit permettre aussi de valoriser nos fédérations, nos clubs, nos associations et les équipementiers présents sur le territoire ».

► Faire rencontrer les différents corps de métiers pour envisager la conception

« Au cours de la procédure, il faut mettre en place un temps de travail où on puisse faire rencontrer les différents corps de métiers car une difficulté pour les candidats c'est d'avoir des partenaires pour utiliser les sites... une fédération, elle sait faire par exemple du foot, mais elle a besoin d'un équipementier pour financer l'investissement. Elle a également besoin d'avoir un exploitant, parfois un constructeur de mobilier, un designer ou un architecte... donc, c'est parfois 5 ou 6 corps de métiers différents... Il faut donc faire en sorte qu'ils puissent se rencontrer, partager leur expérience et s'allier entre eux pour présenter un bon dossier ».

► Établir une convention partenariale entre les porteurs de projet et la ville pour assurer la transparence de gestion

« Les porteurs de projet signeront une convention d'occupation du domaine public (CODPP) avec la ville ce qui permettra de garantir l'efficacité et la transparence de la gestion des espaces mis à disposition. La convention vaut pour la durée du projet. Elle permet la mise à disposition temporaire de l'espace qui sera ensuite restitué ».

Outils et ressources

Bourg Jean-F., Nys Jean-F., 2012, « Clubs sportifs et collectivités territoriales : enjeux, modèles, partenariats, stratégies », Presses universitaires du sport.

La Gazette des Communes, 4 février 2013, « Intercos : des stratégies sportives à la carte ».

Ministère chargé des sports, Avril 2010, « Guide pratique pour la mise en œuvre d'un schéma des équipements sportifs : Méthodes et outils ».



© Thinkstock

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Freepik

Fiche 1.10 - Les financements de l'équipement

Enjeux et problématiques

Que ce soit la question du foncier, des dépenses d'investissement relatives à l'opération de construction ou des charges d'exploitation de l'équipement sportif, chaque coût doit être appréhendé suffisamment tôt dans l'élaboration du projet. Les contraintes budgétaires impliquent nécessairement une recherche de cofinancement du projet, en complément du recours à l'endettement. Si de multiples acteurs contribuent au financement des équipements sportifs (Europe, État, collectivités, fédérations...), leurs aides s'accompagnent parfois de critères qui peuvent dénaturer le projet initial.

Mais au-delà de l'investissement, se pose la question des coûts d'exploitation et du modèle économique de ces équipements publics (qui représentent plus de 75 % des charges sur la durée de vie). L'implantation d'un équipement sportif sur un QPV n'induit pas nécessairement une mise à disposition gratuite et un accès gratuit aux habitants, mais le modèle économique global doit parvenir à trouver un juste équilibre entre la viabilité financière du projet et son accessibilité au plus grand nombre.

10 questions à se poser

- Est-ce que le projet de requalification urbaine est éligible à une opportunité de financement dans le cadre du NPNRU ou d'autres types de financements (fonds structurels européens, CNDS...)?
- L'équipement est-il inscrit dans le plan pluriannuel d'investissement (PPI)? Si oui, y a-t-il un décalage de calendrier entre les financements potentiels et la stratégie d'investissement de la collectivité?
- Y a-t-il des conditions imposées par les financeurs qui impactent le projet d'équipement? Est-ce cohérent avec les objectifs fixés?
- Le projet est-il éligible au financement pour les équipements sportifs du CNDS? Quelles sont les conditions à réunir? Quels arguments spécifiques peuvent être mis en avant?
- Les pratiques envisagées au sein de l'équipement peuvent-elles donner lieu à des aides fédérales dans le cadre de leur politique de soutien (FF Tennis ou FF Montagne Escalade par exemple)?

► Le recours à des financements privés a-t-il été envisagé ? Est-ce cohérent avec la politique poursuivie ?

► Est-il possible de s'appuyer sur d'autres leviers de financement (DGE, Europe...) et sont-ils cumulables avec les éventuelles subventions déjà sollicitées ?

► Est-ce que les établissements scolaires (collèges, lycées) constituent des utilisateurs privilégiés qui permettent de mobiliser le soutien du département ou de la région ?

► L'implantation de l'équipement sportif en QPV induit-il nécessairement une mise à disposition gratuite auprès des utilisateurs ? Au regard de la nature de l'activité, un système de redevance ou de location apparaît-il opportun ?

► L'équipement a-t-il une visée commerciale, indispensable à son maintien (piscine, patinoire...) ? La commune a-t-elle connaissance des coûts et de sa capacité à supporter les charges de fonctionnement relatives à l'ensemble des équipements dont elle est propriétaire ?

Espace conseil

Les 3 points clés de cette étape sont :

► La conception de l'équipement sportif doit intégrer le plus en amont possible une réflexion sur la capacité financière de la collectivité (emprunt, aides mobilisables...) de manière à imaginer un équipement sportif réaliste au regard de sa surface financière.

► Si la rigueur budgétaire impose de réfléchir aux leviers d'optimisation des coûts (structures légères, modularité...), la qualité des équipements sportifs au sein des QPV reste un enjeu particulièrement important dans la mesure où il s'agit parfois de capter et de fidéliser des publics éloignés de la pratique sportive.

► Si la collectivité fait le choix d'une mise à disposition gratuite des lieux pour en garantir son accessibilité, d'autres leviers de création de richesse économique peuvent être étudiés (panneaux solaires, utilisation des toits pour de la production végétale, location de l'équipement public dans le cadre d'événements...) afin de contribuer au financement de son exploitation.

Ils l'ont fait avant vous...

Prendre le temps nécessaire pour identifier les besoins et ajuster ses coûts d'investissement et d'exploitation

Sept ans ont été nécessaires à cette commune d'Île-de-France d'environ 40 000 habitants pour mener à bien son projet. Ouvert en 2012, l'équipement sportif a été pensé au regard des besoins identifiés et des moyens financiers nécessaires. Le choix s'est porté sur la construction d'un complexe multisports (volley, badminton, handball, tennis...), qui intègre également une structure artificielle d'escalade (SAE) de 9 mètres de haut et de 21 mètres de large, permettant ainsi de diversifier l'offre au sein du QPV.

Dans un contexte économique contraint, la collectivité a, dès la phase de conception, engagé une réflexion sur le modèle économique de l'équipement en anticipant au mieux son utilisation future (quelles pratiques ? pour quels publics ?). L'ensemble des services de la ville ont été mobilisés pour être parties prenantes de sa conception (espaces de pratiques, aménagements intérieurs, gradins et vestiaires, espaces verts, vidéo surveillance...) et envisager l'optimisation des dépenses d'investissement et d'exploitation. Avec un coût d'investissement total de 3,8 millions d'euros, la commune a su mobiliser de multiples financements publics (département, CNDS, ANRU notamment dans le cadre du plan de relance, fonds européens...) ainsi que des fonds privés à travers le soutien financier de la Fédération française de la montagne et de l'escalade pour le financement de la SAE.

L'installation sportive est aujourd'hui utilisée par les établissements scolaires (écoles primaires, collèges et lycées), les crèches et les associations de quartiers. Elle est fréquentée pour la pratique d'activités sportives mais également pour participer à d'autres événements (« *le gymnase sert à tout dans le quartier : on y organise des fêtes, des kermesses, le vote au moment des élections* ») ; l'installation est également utilisée pour des réunions associatives, le stockage de matériel...

Le complexe est mis à disposition gratuitement pour les pratiques sportives des adhérents des associations. Les frais de fonctionnement sont allégés par la location de salles (le week-end notamment) et son utilisation par les établissements scolaires (participation et recettes provenant de la région, du département...).

Ce qu'ils retiennent

➔ Associer les différents services de la Ville

« Le projet doit être très bien ficelé et associer toutes les parties prenantes. À l'identique d'une maison individuelle, il faut associer tous les corps d'état (tous les services de la ville) pour anticiper et réduire les coûts d'investissement et de fonctionnement. Quand on oublie par exemple de prévoir des places de parking ou des filets amortisseurs dans un bâtiment vitré alors qu'on y pratique du foot en salle, il faut s'attendre à des coûts supplémentaires par la suite ».

➔ Faire établir un budget prévisionnel précis par un bureau d'études spécialisé

« Il faut établir un budget prévisionnel très précis. Le budget prévisionnel doit être très détaillé et faire apparaître un prévisionnel clair. Il faut se faire accompagner par un bureau d'études pour être au plus juste des consommations liées au fonctionnement »

➔ Prospector pour diversifier les fonds

« Nos services financiers vont à la pêche aux financements car on ne les connaît pas tous. Il faut multiplier les financements publics et privés. Il faut y aller au culot parfois et tenter ».

Outils et ressources

Centre national pour le développement du sport (CNDS), « Subventions pour la création et la rénovation d'équipements sportifs : réduire les inégalités d'accès à la pratique sportive » : http://www.cnds.sports.gouv.fr/IMG/pdf/cnds_plaquette_equipements_bd.pdf

Exemples de soutiens financiers et techniques des fédérations sportives :

- Fédération française de tennis. « Le service équipement, service gratuit à disposition des clubs ». [Consulté le 6 septembre 2016].

<http://www.cnle.gouv.fr/Conference-nationale-contre-la.html>

- Fédération française de la montagne et de l'escalade : « Les structures artificielles d'escalade (SAE) » [Consulté le 06 septembre 2016].

<http://www.ffme.fr/escalade/page/les-structures-artificielles-d-escalade-sae.html>

Rapport de la Cour des Comptes, janvier 2013, « Sport pour tous et sport de haut niveau, pour une réorientation de l'action de l'État ».

Savin M., 2014, « Les collectivités territoriales et les investissements sportifs : étude de législation comparée. », Sénat.



© Anne-Laure CHASSET

Fiche 1.10 - Les financements de l'équipement

La participation de l'État et de ses établissements au financement des équipements sportifs en France s'appuie sur plusieurs leviers d'aides publiques comportant des moyens et des conditions particulières.

En 2016, les 5 leviers de l'aide publique de l'État sont :

- Le Centre national de développement pour le sport (CNDS) qui constitue l'opérateur public spécialisé dans le soutien de la politique sportive.
- La Dotation d'équipement pour les territoires ruraux (DETR), gérée au niveau départemental.
- Le nouveau fonds de soutien à l'investissement des collectivités locales pour 800 M€, géré à l'échelon régional.
- La dotation politique de la ville qui répond aux enjeux spécifiques des contrats de ville.
- Les dispositifs particuliers de financement de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine.

Le financement par le CNDS : 40 M€ en 2016

Le soutien en matière d'investissements du Centre national pour le développement du sport (CNDS), opérateur du ministère en charge du sport, intervient pour deux catégories d'équipements :

- les équipements sportifs structurants d'ampleur nationale : 15 M€ (en 2016) ;
- les équipements sportifs structurants au niveau local : 25 M€ (en 2016) dont 2M€ réservés pour la mise en accessibilité des équipements sportifs et l'acquisition de matériel favorisant la pratique sportive des personnes en situation de handicap.

Plus particulièrement pour l'enveloppe dédiée aux équipements structurants au niveau local, sont éligibles les travaux de construction d'équipements sportifs et de rénovation lourde et structurante avec extension de la capacité d'accueil qui répondent à deux conditions cumulatives.

Les types d'équipements éligibles :

- piscines ;
- autres types d'équipements sportifs spécialisés destinés à la pratique en club (hors terrains de grands jeux) ;
- salles multisports (gymnases dotés d'équipements dédiés à la pratique fédérale) ;
- équipements sportifs en outre-mer ;
- matériel lourd spécifique destiné à la pratique sportive fédérale.

Les territoires éligibles :

- quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) et leurs environs immédiats ne bénéficiant pas du nouveau plan de renouvellement urbain (NPNRU) ou zone de revitalisation rurale (ZRR) ;
- localisation dans un bassin de vie en situation de sous-équipement.



La dotation de soutien à l'investissement local : 800 M€

L'article 159 de la loi de finance pour 2016 instaure une dotation de soutien à l'investissement des communes et des EPCI fixée à 800 M€ et composée de deux enveloppes :

- les grandes priorités d'investissement ;
- le soutien des projets en faveur de la revitalisation ou du développement des bourgs-centres.

Grandes priorités d'investissement :

La première enveloppe de 500 M€ est consacrée à sept grandes priorités d'investissement qui concernent des projets de :

- rénovation thermique, transition énergétique, développement des énergies renouvelables ;
- mise aux normes des équipements publics ;
- développement d'infrastructures en faveur de la mobilité ;
- développement d'infrastructures en faveur de la construction de logements ;
- réalisation d'hébergements et d'équipements publics rendus nécessaires par l'accroissement du nombre d'habitants.

Il n'y a pas de critères d'éligibilité quant au type de collectivité.

Revitalisation et développement des bourgs-centres :

La seconde enveloppe de 300 M€ est destinée à accompagner les projets d'investissement des communes de moins de 50 000 habitants ou l'EPCI dont elles sont membres. Les dotations devront financer des investissements qui contribuent à la réalisation d'un projet de territoire transversal et ambitieux. Sont éligibles notamment la création, l'aménagement, la rénovation de bâtiments et d'équipements municipaux ou communautaires liés aux services publics, dont les équipements culturels, de santé, sportifs ou de loisirs.



La dotation politique de la ville (DPV)

La dotation de développement urbain (DDU) a été rebaptisée dotation politique de la ville (DPV) par la Loi de finance pour 2015 afin d'acter que l'utilisation des crédits s'inscrit dorénavant dans la programmation des contrats de ville et contribue à répondre aux enjeux prioritaires identifiés par le contrat.

Sont susceptibles d'être éligibles à la DPV, les communes réunissant les trois conditions cumulatives suivantes :

- avoir été éligible à l'ex-dotation de solidarité urbaine en 2014 ;
- avoir une proportion de population située en zone urbaine sensible ou en zone franche urbaine supérieure à 20 % de la population totale de la commune au 1^{er} janvier 2014 ;
- faire partie du périmètre d'intervention ANRU au titre du programme national de rénovation urbaine.

Le renouvellement urbain

La loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine (2014-173) du 21 février 2014 a posé le cadre et fixé les objectifs et les moyens du nouveau programme national de renouvellement urbain. Un investissement de 5 milliard d'€ de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine est réparti entre les sites d'intérêt national pour 83 % et les sites d'intérêt régional pour 17 % dans le cadre des Contrats de plan État-région (CPER). La nouvelle politique de la ville est mise en œuvre localement dans le cadre des contrats de ville passés entre l'État et les collectivités territoriales. Ces contrats doivent définir une stratégie en matière de cohésion sociale, développement économique et renouvellement. À ce titre, ils pourront prévoir des mesures de soutien aux équipements sportifs.

Les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) où les difficultés sociales et urbaines sont les plus grandes concentrent les financements pour 4 milliards d'€.

Par ailleurs, 200 sites d'intérêt régional doivent être identifiés par les préfets de région dans le cadre d'une réflexion avec les collectivités. Les financements de l'ANRU, fixés à 850 M€, interviennent dans le cadre des dispositifs de Contrats de plan État-région (CPER).

Contributeur :

Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports
Sous-direction de l'action territoriale, du développement des pratiques sportives et de l'éthique du sport /
Bureau des équipements sportifs (DSB3)
Mail : ds.b3@jeunesses-sports.fr



PARCOURS 2 :

CRÉER

L'ÉQUIPEMENT SPORTIF

EN QPV



© Freepik

Parallèlement à la conduite des travaux, le maître d'ouvrage doit anticiper et préparer l'ouverture de l'équipement sportif (création de postes, choix des usagers, planning, classement fédéral, règlement de fonctionnement...). Mais au-delà de cette préparation, la collectivité doit également CRÉER les conditions nécessaires à la bonne intégration de l'équipement dans le quotidien des habitants et rechercher la « maximisation » des impacts sociaux, urbains et économiques du projet.

Percevoir l'équipement sportif comme une potentielle "fabrique de vie sociale" sur le QPV

Les objectifs de la politique publique visent, par l'installation des équipements sportifs à l'intérieur des QPV, une accessibilité accrue de la population aux différentes activités sportives et un déplacement des habitants de la ville vers ces quartiers, afin de favoriser la mixité socio-spatiale. Mais, plus largement, l'équipement sportif peut agir comme un véritable « marqueur territorial », en apportant une valeur ajoutée à la vie et à la dynamique du quartier, notamment par le biais de :

- l'implantation de l'équipement, qui peut constituer un véritable « cœur de quartier » et être ainsi un point de rencontre entre les habitants, où, à l'inverse, se situer à « l'interstice » des quartiers, lui permettant d'agir comme un « chaînon reliant les quartiers entre eux, invitant les résidents à se rencontrer et à échanger dans un souci qualitatif de vivre-ensemble » (Gibout, 2010) ;

- l'architecture de l'équipement sportif, dans la mesure où l'environnement bâti joue un « rôle central dans les choix et les motivations poussant des personnes à adopter des modes de vie actifs » (Roult, Lefebvre, Adijzian, Lapierre, 2014). L'esthétisme, la qualité et la fonctionnalité du lieu, la présence de végétation, le cadre urbain... vont agir sur l'attractivité de l'équipement mais également rejaillir sur l'image du quartier ;

- la mobilisation des différents partenaires et acteurs locaux permettant d'exploiter l'impact potentiel de l'équipement, tant d'un point de vue économique que social (clauses sociales dans les opérations de construction, délégation de l'entretien à des acteurs de l'insertion, intégration de services publics...).

En tout état de cause, l'équipement sportif, peut, au-delà de sa fonction sportive, agir comme une « fabrique » :

- de lien social, en se positionnant comme un véritable lieu de vie et de rencontres entre des utilisateurs aux profils variés,

- d'initiatives citoyennes à travers un équipement ouvert aux habitants et usagers, qui peuvent participer à son animation et à sa gestion,

- d'identité territoriale commune entre les habitants, en améliorant la qualité de service, l'image et l'attractivité du quartier,

- de dynamique collective en permettant d'impulser des initiatives et des activités nouvelles entre des acteurs d'horizons différents.

Veiller à l'accessibilité et à l'appropriation des équipements sportifs par les habitants et les usagers

Suffit-il d'implanter un city-stade ou un plateau EPS pour changer des habitudes sociales profondément ancrées ? Les collectivités installent des équipements sportifs dans les quartiers et partent, bien souvent, du principe que c'est aux habitants de s'en emparer. Mais l'implantation et la proximité d'un équipement avec les futurs usagers ne garantissent pas, à eux seuls, la bonne appropriation du lieu. Il n'est pas rare de voir certains équipements (parfois neufs et techniquement irréprochables) dénigrés, fréquentés ni par les jeunes, ni par les habitants, et être ainsi considérés comme des équipements publics situés « en dehors » du quartier.

Pour s'en prémunir, il est donc nécessaire de créer les conditions d'une bonne appropriation de l'équipement par les usagers, sans pour autant qu'ils se l'accaparent... Cela suppose, au préalable, de garantir l'accessibilité de l'équipement pour le plus grand nombre. Au-delà de la dimension géographique (implantation, accès...) et de l'attrait architectural (esthétisme et qualité), les freins relatifs à l'accessibilité peuvent être de différents ordres (Roult, Lefebvre, Adijzian, Lapierre, 2014) :

- économique,
- sécuritaire,
- symbolique.

La dimension « symbolique » renvoie au processus d'appropriation « *identitaire* » de l'équipement sportif (F. Ripoll, 2005) qui se construit par :

- l'usage « matériel » (exclusif ou autonome) de l'équipement,
- l'ensemble des pratiques qui vont concourir à la « *construction et à la reconnaissance sociale* » de l'équipement : animation, événements majeurs permettant de construire la mémoire collective du lieu...

Il apparaît donc important de travailler à l'ensemble des procédures d'accompagnement possibles permettant d'accroître les probabilités d'une appropriation réussie de l'équipement sportif par les habitants et usagers.

Dépasser “l'injonction participative” pour construire un projet de territoire partagé

En tant que véritable projet de territoire, la réflexion sur l'équipement sportif implique la mobilisation de l'ensemble des acteurs locaux à chaque étape de son cycle de vie. Mais si la politique de la ville confère à la question de la « participation des habitants » un statut de « nécessité absolue », l'ensemble des rapports produits font bien souvent état d'un défaut de participation des habitants. 3 principaux facteurs peuvent expliquer cette difficulté :

- la perception d'une « injonction participative » (Carrel, 2013), où la concertation avec les habitants est ressentie comme une « consigne » et une obligation,
- la représentation parfois négative des acteurs publics, sur la capacité des habitants à dépasser une vision centrée sur leur situation individuelle pour privilégier une approche collective des enjeux urbains,
- l'absence d'expertise, de moyens humains et d'outils permettant de créer les conditions d'une participation active des habitants.

Ainsi, la participation est à la fois dépendante de la volonté des institutions de démocratiser et d'ouvrir leur fonctionnement, mais également de la responsabilisation des habitants pour développer leur capacité à « *articuler une parole privée et individuelle avec une parole collective et publique* » (Carrel, 2013).

Elle ne relève donc pas de la simple mise en place de règles mais se caractérise par un processus collectif qui nécessite du temps, des moyens et des dispositifs dédiés qui permettront d'enrichir le débat citoyen.

Cela nécessite de réunir plusieurs conditions qui se caractérisent par :

- le volontarisme politique et la clarification des objectifs,
- l'égalité entre les parties prenantes dans l'accès aux informations,
- la coproduction des méthodes et outils de la consultation avec les habitants,
- la création et l'animation de dispositifs favorisant la participation,
- l'articulation des méthodes et processus qui va de l'échange à la prise de décision,
- l'implication des organisations (associations par exemple) dans la démarche.

La difficulté de la participation des habitants tient donc en grande partie de l'absence d'un véritable processus permettant d'organiser et de faire vivre le débat entre les habitants et les pouvoirs publics. Si cela exige du temps et des moyens, la mobilisation collective des acteurs concernés dans la définition et la mise en œuvre du projet apparaît comme un facteur clé de réussite majeur dans la conception et la gestion d'un équipement sportif. Il apparaît donc indispensable de CRÉER les leviers nécessaires à la co-construction du projet avec les habitants et les usagers.

Les 10 étapes du parcours : les fiches thématiques

Le parcours CRÉER vise à accompagner les porteurs de projets dans leur réflexion sur les conditions de réussite du projet, tant au niveau de sa construction architecturale que des leviers d'accessibilité et d'appropriation à l'équipement sportif. Les fiches se déploient de la manière suivante :



2 CREER

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Thinkstock

Fiche 2.1 - Pourquoi ?

Enjeux et problématiques

Après la réflexion initiale portant sur la définition et le positionnement de l'équipement sportif, commence la phase relative à la construction du bâti. Cette dernière peut s'avérer relativement longue et peut parfois être potentiellement créatrice de nuisances sur le territoire. Il peut donc s'avérer pertinent de s'emparer de cette période de « latence » pour enclencher une dynamique positive avec les habitants, en instaurant des temps de partage et en favorisant des espaces de créativité (concours pour le futur nom de l'équipement avec les écoles, animations sur le chantier...).

En ce sens, cette phase permet donc à la fois de maintenir le dialogue avec les populations, les usagers de l'équipement, mais aussi avec l'ensemble du mouvement sportif et de concourir à (re)lancer et animer durablement les dynamiques territoriales, en lien avec les différents acteurs.

Ainsi, il apparaît primordial de préparer l'ouverture du futur équipement sportif mais également de

se questionner, en amont, sur le fonctionnement souhaité. Cette phase doit permettre de consolider l'appropriation du futur équipement sportif et son ancrage dans le cadre de vie des habitants.

La question du POURQUOI redevient alors centrale, et les objectifs de cette phase sont à définir avec précision de manière à ce que le temps incompressible de la construction constitue également un temps profitable à la réussite du projet et à l'impact de celui-ci sur le quartier.

10 questions à se poser

- Dans quelles mesures la construction de l'équipement sportif (ou la réalisation du projet) peut servir de support à des actions ayant un impact sur la vie locale (emploi, cohésion, solidarité...) ?
- Quels sont les acteurs (institutions, opérateurs, habitants, référents...) à réunir dans le comité de pilotage spécifique pour réunir les conditions de réussite ?

► Faut-il travailler à l'émergence d'offres nouvelles pour répondre aux besoins de la population et garantir la réussite du futur équipement sportif au regard de sa fonction attendue ?

► Quelles sont les actions indispensables pour assurer la continuité ou la restructuration de l'offre existante (remise à plat de la politique sportive, regroupement d'opérateurs...), voire l'émergence de(s) activité(s) sportive(s) identifiées dans l'analyse des besoins ?

► Quelles modalités seront mises en places pour associer les habitants à la définition ou au suivi de la réalisation de l'équipement sportif ?

► La réussite du projet nécessite-t-elle des spécificités architecturales et pourquoi ? En quoi impacteront-elles le futur cahier des charges ?

► Les opérateurs et les usagers du futur équipement sportif seront-ils associés à la rédaction du cahier des charges ?

► Quels sont les aménagements du quartier nécessaires pour que l'objectif et la fonction de l'équipement public se réalisent pleinement à terme ?

► Pour mettre en œuvre le futur fonctionnement de l'équipement sportif, quels sont les éléments à préparer ?

► Quel est le calendrier relatif à cette phase ? Est-il cohérent au regard de la durée des travaux ? Permettait-il de conserver une dynamique locale et de maintenir les habitants dans une posture d'acteur ?

Espace conseil

Se re-questionner sur le POURQUOI du projet est fondamental ; c'est l'objectif poursuivi qui amène les réponses aux questions posées. Les 3 éléments clés de cette étape sont :

► Ne pas penser que la réussite du projet d'équipement sportif est uniquement liée au bâti. L'évaluation de la politique de rénovation urbaine (PNRU) a démontré, qu'au-delà du bâti, il est nécessaire de renforcer et d'améliorer l'animation de ces nouveaux espaces dès l'opération de construction pour en faciliter son appropriation par les habitants.

► Garder les habitants et les usagers impliqués ou à minima informés pour une meilleure appropriation de l'équipement durant la durée des travaux.

► Travailler sur la structuration de l'offre, la programmation des différents opérateurs sportifs et l'animation du réseau des acteurs concernés par la qualité du cadre de vie pour que l'équipement soit pleinement utilisé dès sa livraison et organiser l'ensemble des événements liés à son ouverture (inauguration, nom...).

Ils l'ont fait avant vous...

Située dans un ancien bassin industriel de l'Est de la France, cette commune de moins de 30 000 habitants compte deux QPV, aujourd'hui assez bien pourvus en équipements sportifs. Le déclin économique de la ville depuis une dizaine d'années et l'accroissement des populations les plus fragilisées ont incité la municipalité à structurer une offre sportive qui réponde aux besoins de proximité des habitants.

Le premier QPV compte notamment une piscine, un gymnase (propriété de la communauté d'agglomération mais géré par la commune qui organise les créneaux horaires entre les associations et les établissements scolaires et propose un gardiennage pour sécuriser les lieux) et une MJC qui attirent un grand nombre de jeunes du quartier. Des activités municipales y sont également organisées par quatre éducateurs sportifs. Le second QPV compte également un équipement multisports, géré par la commune, venu remplacer un ancien gymnase brûlé il y a plusieurs années, un dojo, une salle de boxe, et un city stade très fréquenté par les habitants du quartier.

L'offre sportive proposée sur le territoire est aujourd'hui complémentaire mais se juxtapose sans réelle collaboration entre la ville, les structures de la jeunesse et les associations sportives. Les équipements sont aujourd'hui vieillissants, parfois dégradés, et confrontés à des problèmes de cohabitation entre des publics hétérogènes. Les populations sont diversifiées, souvent fragilisées, et les jeunes peu concertés. La situation économique difficile impose une délégation de la politique jeunesse à certaines structures mais la collectivité doit faire face à un manque d'initiatives et à la faible structuration des organisations qui n'ont pas toujours la capacité de proposer une nouvelle offre. La municipalité a donc fait le choix de renforcer l'intervention des agents municipaux dans les quartiers pour répondre aux besoins des habitants, et notamment des jeunes qui n'ont pas d'offre ciblée.

Ce qu'ils retiennent

► Un partenariat « gagnant/gagnant »

« Il faut être vigilant et rester exigeant avec les opérateurs en place. Il faut également être attentif par rapport aux nouvelles initiatives. C'est un équilibre permanent qui nécessite un travail de longue haleine. Mais nous avons aussi besoin de nous positionner en fonction de la nature des dirigeants et des projets. Il convient d'être réaliste et de fixer les règles du jeu. On attend de la structuration des opérateurs et qu'ils soient outillés. Il faut rester prudent car la collectivité a de moins en moins de moyens. Nous ne pouvons pas prendre de risques, sinon il pourrait y avoir un effet boule de neige. Nous sommes dans une logique de rationalisation et de régularisation des moyens sur l'ensemble du parc. Il faut un fonctionnement à coût constant qui nécessite d'être clair et réaliste ».

► Garder une ligne de conduite, garder le contrôle

« Le Service des sports doit avoir une ligne de conduite qui ne soit pas fluctuante. Les élus sont maintenant plus prudents car ils ont moins de marge de manœuvre. On ne doit pas dire oui à tout et garder la maîtrise dans le fonctionnement avec les clubs, tout en agissant avec souplesse pour les responsabiliser. Le service est le taulier et garde les clés de certains équipements. Certains dirigeants préfèrent que la ville organise les créneaux et s'occupe des clés, pour qu'eux s'occupent plus concrètement des activités. Le service doit toujours être dans la réactivité pour faire face aux flottements et être logique par rapport aux opérateurs en place ».

► Être au plus près des besoins en fonction des moyens

« On ne peut pas répondre à toutes les attentes, il faut faire en fonction des moyens. Il faut faire des choix aujourd'hui qui auront des impacts dans trois, quatre ans. Il faut des moyens pour avoir des vrais outils de concertation et trouver des solutions pour les quartiers. Tous les besoins ne peuvent pas être satisfaits, il manque aussi des acteurs et des personnes qui puissent porter des projets. Il y a un manque de compétences et des difficultés de mise en œuvre. Le service des sports est le porte-plume, mais il n'écrit pas le livre ; il reste l'interface avec les opérateurs ».

Outils et ressources

Callède J.-P., 1995, « Repenser l'équipement sportif ? Perspectives sociologiques », Sport dans la cité, numéro 143, p. 12-18.

Callède J.-P., 2000, « Les politiques sportives en France », Économica.

Callède J.-P., 2007, « Réseaux d'équipements sportifs, innovation culturelle et fonctionnalité urbaine », Histoire, économie & société, numéro 2, p. 75-85, Armand Colin.

Vigneau F., 1995, « Les nécessaires défis des politiques publiques d'équipement : activités physiques et sportives pour chacun, équipements sportifs pour tous », Sport dans la cité, numéro 143.

Vigneau F., 1998, « Les espaces du sport », Presses universitaires de France (Puf).



Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Freepik

Fiche 2.2 - Pilotage du projet

Enjeux et problématiques

Mettre en œuvre les conditions de réussite du futur équipement sportif constitue un projet en soi dont l'objectif est aussi évident que délicat. La préparation de l'ouverture de l'équipement sportif implique un pilotage d'actions spécifiques, parallèle à la construction du nouvel équipement public et dont les enjeux peuvent être liés :

- à la création d'une dynamique auprès des habitants et acteurs locaux permettant de garantir « l'acceptation » du projet et son accessibilité future,
- au management transversal du projet, en veillant à impliquer l'ensemble des partenaires et des différents services de la collectivité autour d'objectifs communs,
- à la dimension sociétale du projet, en accompagnant la transformation urbaine du quartier et en veillant à conserver une identité territoriale forte pour les habitants.

Sans cela, chaque service de la collectivité, chaque partenaire ou chaque opérateur pourra agir de manière isolée avec des risques de dilution de l'objectif et d'essoufflement de la dynamique durant la phase plus ou moins longue des travaux.

Cette instance de pilotage constituera l'un des garants d'un maintien d'actions cohérentes et concertées sur le territoire. Le dimensionnement et l'animation d'une structure de gouvernance et de pilotage seront, à ce titre, des facteurs clés de réussite du projet.

10 questions à se poser

- Quels sont les objectifs poursuivis durant cette phase CRÉER ?
- Quel est le budget associé et les moyens humains et matériels dédiés à cette phase CRÉER ? L'instance de pilotage assure-t-elle le suivi budgétaire du projet ?

►► Quels sont les acteurs institutionnels (partenaires) ou services (internes) concernés par la réalisation de ces objectifs ? Est-ce que le maître d'œuvre est connu ?

►► Quel est le rôle de cette structure de pilotage dans la phase CRÉER ? Est-elle uniquement en charge du suivi des travaux ou veille-t-elle également à la mise en place des actions de concertation et d'animation ?

►► Qui assure l'animation de la structure de pilotage, afin de permettre un maintien des objectifs tout en ayant une capacité de décision sur le projet ?

►► En quoi cette instance de pilotage peut être un moyen pour repérer ou anticiper les difficultés émergeant sur le QPV durant la construction ?

►► Est-ce que cette instance de pilotage est propre à la collectivité ou est-elle ouverte à d'autres acteurs ?

►► Quelle est la fréquence de réunion de cette instance de pilotage et pourquoi ?

►► Qui assure le lien entre l'instance de pilotage et le maître d'ouvrage ?

►► Quel sera l'impact attendu sur le QPV si le pilotage de cette phase est réussi ?

Espace conseil

La mise en place d'une instance de pilotage pour CRÉER les conditions de réussite de l'équipement induit un projet clair et des actions impliquant différents acteurs de la collectivité. Les 3 points clés de cette étape sont :

►► Rassembler l'ensemble des services et acteurs concernés par le projet du nouvel équipement en QPV (selon le périmètre de représentation retenu).

►► Définir une méthode de travail permettant de nourrir l'instance de pilotage de données précises sur le quartier et ses habitants et qui garantisse une implication régulière des acteurs entre la phase de conception et la livraison de l'équipement.

►► Ne pas perdre de vue l'objectif... qui vise à CRÉER les conditions de réussite de l'équipement sportif. Cela reste, en soi, plus délicat que la construction en elle-même... et nécessite un budget et des moyens spécifiques, indispensables à l'accompagnement du projet tout au long de cette phase.

Ils l'ont fait avant vous...

La réhabilitation d'une ancienne piscine au service d'un projet partagé entre la ville et une association

Un ring de boxe, un espace consacré au fitness et des appareils de musculation composent cet équipement sportif situé dans un QPV d'une commune du nord-ouest de la France. Au début des années 2000, la ville a souhaité trouver une solution pour réhabiliter une ancienne piscine laissée à l'abandon et transformer le lieu en un outil permettant de faire face aux problématiques sociales et d'emploi prégnantes dans le quartier. Dès 2002, une association sportive se crée pour initier un projet ayant pour objectif « *d'agir pour l'insertion sociale par la pratique sportive* » en partenariat avec les acteurs locaux de l'insertion (entreprises, services de l'État et de la ville, acteurs de l'insertion...).

Aujourd'hui, l'association propose des cours de boxe et mène en parallèle diverses actions pour restaurer ou développer des liens sociaux : suivi des familles, accompagnement à la réinsertion socioprofessionnelle, médiation sociale... La qualité de l'équipement et le travail d'envergure mené par l'association ont contribué à la reconnaissance du lieu comme un véritable outil d'insertion pour les jeunes.

Le pilotage et la gestion de l'équipement reposent entièrement sur l'association qui loue l'équipement à la ville. Une gouvernance élargie (participation de la ville au conseil d'administration) permet à la collectivité de s'inscrire durablement dans le projet et de participer à la vie de l'équipement. La mise en place d'une convention d'objectifs pluriannuelle constitue également le ciment du partenariat, en fixant des objectifs partagés et en déterminant les moyens mis à disposition, dont fait partie l'équipement.

Ainsi, lorsque l'ampleur du travail réalisé en matière d'accompagnement socioprofessionnel a conduit l'association à dévier de ses objectifs initiaux, la mise en place d'un pilotage partagé a permis de recentrer la fonction de l'équipement sur ses fondements et de redéfinir collectivement les priorités du projet. Ce « *commun accord* » a permis de replacer la fonction sportive au cœur du projet et de recentrer les actions de l'association sur ses prérogatives.

Ce qu'ils retiennent

► Associer les futurs opérateurs dès la naissance du projet

« C'est un véritable atout d'associer les opérateurs dès la naissance de l'équipement pour qu'ils fassent correspondre leur projet à l'équipement, c'est-à-dire à l'outil qui va permettre la mise en œuvre du projet. Il faut associer le futur gestionnaire de l'équipement le plus tôt possible dans le projet parce que cela signifie que dans l'aménagement, dans le matériel et l'installation, il y aura une véritable convergence entre le projet et les aménagements pour rendre l'équipement fonctionnel et attractif ».

► Être co-responsable et ne pas perdre de vue les objectifs

« La ville a désigné des adjoints thématiques (dont le sport) et des délégués territoriaux pour s'assurer qu'au-delà des objectifs à atteindre dans le cadre de la convention, l'association s'inscrit bien dans la dimension territoriale et prend en compte les réalités locales (...) Il ne faut pas perdre de vue les objectifs et les négocier quand ils évoluent. Il y a une coresponsabilité de la part des porteurs de projets et de la collectivité. Il faut éviter la confiance aveugle. La collectivité doit être raisonnable, évaluer et être modérateur dans le développement des projets. La délégation aveugle peut être dangereuse, en particulier à un moment où l'argent public devient plus rare ».

► Donner de la visibilité à l'association en privilégiant une convention pluriannuelle

« Pour les grosses associations, le conventionnement doit être pluriannuel sur un délai de 3 ans, permettant de donner des perspectives et du confort sur un financement pérenne. Il s'agit d'un bon outil qui mériterait d'être développé parce que si on veut faire appel à la société civile et aux associations pour qu'elles contribuent à la mise en place des politiques générales, on a besoin de leur donner de la stabilité, de la perspective et de la visibilité financière. Surtout dans cette période de rigueur, je recommande d'avoir des engagements pluriannuels (en plus d'objectifs annuels) qui ne feront pas mesure d'économie et qui répondent à des priorités politiques. Sans cela les associations ne sont pas en mesure de structurer leur projet alors qu'on leur demande des résultats quantitatifs et qualitatifs ; elles seront alors dans l'opportunité de rechercher des financements, des partenaires... Les collectivités ont le devoir de leur donner de la visibilité ».

Outils et ressources

Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET),
« Les premières préconisations clés de la préfiguration des contrats de ville » :

http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/5_liste_des_preconisations.pdf



© Freepik

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Freepik

Fiche 2.3 - Offre et demande

Enjeux et problématiques

CRÉER les conditions de réussite d'un nouvel équipement sportif en QPV impose de travailler également sur l'accessibilité à l'équipement sportif en travaillant notamment sur les freins liés aux pratiques. L'équipement doit ainsi constituer un levier pour renforcer l'adéquation entre l'offre et la demande, notamment en :

- permettant de mieux structurer l'offre existante et d'améliorer la qualité d'accueil.
- facilitant l'émergence de nouvelles pratiques adaptées à la demande.
- anticipant l'évolution des pratiques sur les prochaines années.
- facilitant la cohabitation entre les publics.
- sécurisant les conditions d'accès et de pratique.

L'anticipation des pratiques sportives, de leur organisation, et des structures opératrices est indispensable à une utilisation maîtrisée de l'équipement sportif. Si le nouvel équipement public au sein du QPV répond aux objectifs de la collectivité

(Cf. PENSER – fiche 1.2), comment préparer et travailler avec les opérateurs (sportifs ou autres) pour que la fonction de l'équipement soit optimisée et en adéquation avec les besoins du territoire ?

10 questions à se poser

- Quelles sont les activités sportives envisagées sur le nouvel équipement ? Concernent-elles uniquement les clubs ou est-ce que les attentes des pratiquants libres pourront également être prises en compte ?
- Les activités sportives prévues sont-elles d'ores et déjà existantes sur le territoire ? Si non, quels seront les acteurs en charge de l'émergence et de la structuration des nouvelles disciplines ? Et si oui, sont-elles organisées par plusieurs structures (clubs sportifs, autres associations) ?
- Les activités prévues sont-elles adaptées pour un public spécifique ou un public éloigné de la pratique sportive ? Concourent-elles à réduire le potentiel décalage entre l'offre et la demande ?

► Si ces activités sportives existent déjà sur le territoire, quel va être l'impact de l'équipement sur les opérateurs locaux (créneaux supplémentaires, conflits de positionnement, rivalité, redistribution des créneaux, amélioration de l'offre...) ?

► Quels seront les autres utilisateurs ponctuels de l'équipement sportif (service des sports, acteurs sociaux, établissements scolaires, pratiquants libres...) et quelles marges de manœuvre prévoir en cas de besoin ?

► Quels leviers mettre en place pour anticiper les conflits d'usage potentiels (nuisance sonore entre les disciplines, montage et démontage des espaces...) et renforcer la cohabitation des publics ?

► Le développement de nouvelles offres induit-il une multiplication des clubs sur les mêmes disciplines ou une forte demande de créneaux sur les mêmes horaires ?

► Est-il possible de co-construire de nouveaux projets en lien avec la fonctionnalité attendue et la politique territoriale (projet de territoire et contrat de ville) ?

► Les opérateurs locaux ont-ils des besoins spécifiques liés à l'organisation d'activités et au développement de leur offre ? Disposent des qualifications nécessaires pour un encadrement de qualité ?

► Faut-il un accompagnement ou un partenariat particulier avec les opérateurs locaux avant l'achèvement de la construction de l'équipement (convention d'objectifs, formalisation du projet associatif, encadrement, matériel, moyens financiers...) ?

Espace conseil

Anticiper sur l'offre d'activité qui sera déployée dans le nouvel équipement est une évidence pour chacun, le faire efficacement nécessite de réfléchir à l'échelle du territoire et non pas uniquement à celle du QPV. Les 3 points clés de cette étape sont :

► Répondre à « Quoi ? » « Pour qui ? » « Par qui ? » « Dans quel(s) objectif(s) ? »

► Travailler en amont sur la répartition des créneaux (répartition entre les différents acteurs, place accordée aux pratiques autonomes...) et leurs conséquences en matière de fonctionnement, d'organisation des pratiques et d'éventuels conflits d'usages.

► Accompagner et travailler avec les opérateurs locaux pour que leur propre politique sportive soit en adéquation avec les enjeux fixés. Cela relève tout autant des leviers de diversification de l'offre (projets innovants, approches pédagogiques, logiques d'accès...) que des conditions d'accessibilité à tous les publics.

Ils l'ont fait avant vous...

Créer des passerelles pour renforcer l'accessibilité aux équipements sportifs

Situé dans le sud de la France, le département a initié depuis plus de 30 ans une politique volontariste en faveur d'un accès égalitaire aux pratiques sportives. Ainsi, l'Office départemental des sports (association loi 1901, organisme associé du département) s'est doté, en 1995, d'un secteur « Société et Solidarité » ayant pour but d'organiser un dispositif d'accompagnement éducatif pour les publics les plus éloignés de la pratique sportive : « *le sport est un outil d'accompagnement éducatif, de prévention et d'insertion. Notre objectif est d'inciter les jeunes à avoir une pratique sportive, et de les fidéliser pour les accompagner vers une insertion en club sportif ou dans une association* ».

En effet, il est apparu nécessaire de construire une relation durable entre les populations et les éducateurs sportifs permettant de créer des passerelles avec les clubs locaux et de faciliter l'accès aux équipements sportifs : « *pour les actions en QPV, nous n'avons pas accès aux équipements sportifs parce que les taux d'occupation sont à leur maximum les mercredis après-midi et pendant les vacances scolaires. Les infrastructures sont utilisées par les clubs, et notamment ceux de la ville. Malgré les efforts réalisés, les équipements sont finalement peu fréquentés par les habitants des quartiers et il y a un manque criant de petits équipements de proximité* ».

Pour faire face aux difficultés sociales rencontrées et aux problèmes d'accès aux pratiques sportives, l'office départemental des sports a mobilisé une équipe dédiée (15 permanents et 25 CDD à temps partiel) qui propose des animations sportives, de loisirs et de parentalité, gratuites et ouvertes à tous. Organisées sur des sites désignés par les services sociaux et désireux d'aller à la rencontre des publics en difficulté, les éducateurs organisent les animations « hors les murs » : « *dans la rue, au plus près des jeunes, en bas des immeubles, sur des terrains vagues ou sur des petits espaces sportifs de proximité* ». L'accompagnement se fait en concertation avec les enseignants, les familles, les professionnels du secteur, et les clubs sportifs préalablement sensibilisés pour accueillir à moyen terme les jeunes.

Crée il y a plus de 20 ans, le dispositif a fait ses preuves : « sur le plan quantitatif, les interventions se font sur 10 quartiers et touchent 3000 jeunes par an ; sur le plan qualitatif, les jeunes accompagnés il y a 20 ans, aujourd'hui eux-mêmes parents, amènent leurs propres enfants ». Les résultats sont également très positifs sur l'évolution du comportement (autonomie, émancipation...), voire sur l'accompagnement vers une insertion sociale et professionnelle (formation ou retour à l'emploi) et le développement des pratiques sportives féminines.

Crée il y a plus de 20 ans, le dispositif a fait ses preuves : « sur le plan quantitatif, les interventions se font sur 10 quartiers et touchent 3000 jeunes par an ; sur le plan qualitatif, les jeunes accompagnés il y a 20 ans, aujourd'hui eux-mêmes parents, amènent leurs propres enfants ». Les résultats sont également très positifs sur l'évolution du comportement (autonomie, émancipation...), voire sur l'accompagnement vers une insertion sociale et professionnelle (formation ou retour à l'emploi) et le développement des pratiques sportives féminines.

Ce qu'ils retiennent

► Favoriser les pratiques en libre accès en proposant des animations régulières et encadrées

« Nos interventions se font en libre accès sur des équipements légers. L'opportunité d'utiliser un équipement classique est un vrai plus parce qu'on est dans quelque chose de plus structuré. Une condition de réussite de la pratique en libre accès, c'est d'avoir des équipes éducatives formées, stables et qui sont présentes régulièrement pour soutenir les initiatives. Il y a la question de l'équipement et celle de l'encadrement. Les adultes référents éducatifs doivent avoir un investissement et un engagement dans l'accompagnement des jeunes mais aussi des adultes, notamment des femmes pour qu'elles pratiquent en autonomie. La question de la régularité est fondamentale concernant les équipes d'encadrement. Il ne suffit pas d'arriver dans un quartier, d'organiser un événementiel et de repartir ; il faut des interventions au moins une fois par semaine et toutes les semaines pendant la saison ».

► S'inscrire dans une relation de confiance dans le temps

« Avec les publics les plus en difficulté, pour qu'il y ait, sur le plan éducatif, des résultats qui perdurent et qui permettent de générer des comportements plus en phase avec l'insertion en club, la relation de confiance est fondamentale entre l'enseignant et l'enseigné. Notre expérience nous fait dire que cette relation de confiance se tisse au fil du temps. La confiance passe par une certaine régularité, une stabilité et la durée. La durée est importante car on vit une relation éducative avec un jeune en construction. Il peut pratiquer du sport un moment donné, expérimenter d'autres activités à la maison de quartier à un autre moment, puis revenir vers nous. Il faut qu'il puisse retrouver un adulte avec qui il pourra partager d'autres problématiques, la scolarité, la santé, l'accès aux droits, le djihad... On s'aperçoit notamment avec les femmes, qu'il ne faut pas s'interdire de mettre en place des étapes pour aller vers une ouverture, un vivre ensemble et plus de mixité. Cela nécessite du temps, parfois 2 ou 3 ans, et cela passe par des étapes d'entre soi avant de pouvoir aller vers les autres ».

► Travailler en partenariat avec les acteurs de l'accompagnement éducatif

« Le travail en réseau est nécessaire car seul on ne peut pas faire grand-chose. Pour être efficace, la démarche éducative ne peut se faire qu'en étant en cohérence avec les autres acteurs du territoire. La question de l'engagement éducatif doit se faire avec tous les acteurs (les centres sociaux, les associations socio-culturelles, les enseignants, les éducateurs sportifs, les policiers de prévention, les acteurs de la santé...). La question du partenariat est cruciale dans cette démarche d'accompagnement éducatif avec les publics en difficulté ».

Outils et ressources

Pôle ressources national « Sport, éducation, mixités, citoyenneté », 2012, « Guide d'analyse des projets de l'éducation et de l'insertion par le sport » : <http://doc.semcsports.gouv.fr/documents/Public/guide7.pdf>

Les enjeux de la mixité de genre dans l'accès à l'équipement sportif

La question de l'égalité entre les hommes et les femmes préoccupe depuis de nombreuses années les institutions d'État. La mixité, c'est-à-dire le principe même qui va à l'encontre de la séparation des sexes semble s'imposer comme une étape vers l'égalité des sexes. Qu'en est-il réellement dans l'accès à l'équipement sportif ? Le principe selon lequel les équipements sportifs ont un impact sur l'attrait d'une pratique sportive est aujourd'hui avéré. Néanmoins l'équipement sportif peut-il être générateur de mixité de genre ?

Quel rôle peut-il tenir dans le maintien ou l'élimination de ces différences d'accès au sport et de modalités de pratique entre femmes et hommes ? Cette question nous oblige à aborder la programmation d'équipements sportifs sous l'angle du genre, de même qu'elle appelle à être reliée à quelques données chiffrées et connaissances d'ordre sociologique.

Les problématiques spécifiques des publics féminins dans les quartiers "politique de la ville"

Malgré ces politiques volontaristes menées auprès des publics féminins, les études sur les dynamiques sportives territoriales dans les QPV et en milieu rural montrent un déficit d'implication de ces publics dans les activités physiques et sportives. Les données disponibles révèlent un déficit de pratiques sportives pour l'ensemble de la population des QPV où résident un peu plus de 4,8 millions de personnes.

La proportion des licenciés sportifs résidant dans les QPV est de 3,8 % avec un écart de 1,4 point entre les hommes et les femmes :

respectivement 4,2 % et 2,8 % selon les chiffres 2013 de la Mission des études et de l'observation statistique (MEOS).

Les constats sur ces territoires peuvent s'expliquer par une faible densité d'équipements sportifs (20 pour 10 000 habitants en ZUS contre 40 pour 10 000 habitants en France) et d'opérateurs associatifs offrant des possibilités de pratiques souvent standardisées et en direction des hommes. Cette limitation dans les zones de chalandise considérées et les difficultés liées à la mobilité de ces publics, ne permettent pas non plus une ouverture sur des activités physiques et sportives sur d'autres territoires.

Concevoir une offre sportive avec suffisamment d'attributs féminins...

L'action consiste à adapter l'offre de pratique sportive aux besoins spécifiques des femmes (du fait des rôles qui leur sont traditionnellement impartis) et de faire évoluer les pratiques sportives avec suffisamment d'attributs féminins pour que les femmes s'y engagent massivement.



Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Casal sport

Fiche 2.4 - Effets sur la vie locale

Enjeux et problématiques

La construction ou la réhabilitation d'un équipement public est un événement important pour le quartier, que ce soit par la durée du projet, son coût ou encore sa portée symbolique. À ce titre, cette phase de construction peut être appréhendée comme un « objet de travail » sur la vie locale. L'équipement sportif est assimilable à un chantier multidimensionnel pour le territoire avec des impacts potentiels en matière d'emploi, de formation, de démocratie, de participation, d'éducation, d'information...

Ces impacts sur la vie locale participent à la création de la mémoire collective et favorisent l'intégration du nouvel équipement sportif au sein du quartier. La mise en place d'un nouvel équipement sportif peut ainsi permettre d'enclencher des partenariats avec les établissements scolaires, les associations de quartier ou d'autres acteurs présents sur le territoire (ateliers artistiques et pédagogiques, animations, concours...).

10 questions à se poser

- Comment et avec qui travailler sur la mémoire collective, l'identité du quartier et l'inscription du nouvel équipement sportif, que ce soit dans une démarche de continuité ou de rupture ? Avec quelles valeurs et images ?
- L'équipement sportif constitue-t-il une opportunité pour améliorer l'image du quartier ? Par quel biais et quels supports (actions de communication, manifestation...) ?
- Quels devront être les impacts du futur équipement sportif sur la vie de chaque catégorie d'habitants (enfants, adultes, seniors, sportif, sédentaire, actifs, demandeurs d'emploi, retraité...) ? Avec quels moyens ?
- Comment transformer l'impact ponctuel de l'équipement sportif (durant l'élaboration et la construction) en un impact durable sur la vie du quartier ?

► Quels sont les phénomènes sociaux et économiques récents sur le territoire (fermeture d'usine, arrivée de nouveaux employeurs, flux migratoire, évolution démographique) sur lesquels il peut être important d'agir ?

► Quels sont les acteurs et/ou les services à mobiliser pour monter des projets impactant spécifiquement le territoire ? La mise en place d'un appel à projet pour l'animation du chantier peut-il contribuer à soutenir financièrement les associations de quartier ?

► Comment le fonctionnement du nouvel équipement sportif peut être un levier sur l'emploi et la formation des populations du QPV (gardiennage, entretien...) ? Est-il possible de soutenir la création d'emplois sportifs pour les opérateurs locaux, par le biais des dispositifs d'aide à l'emploi existants ?

► Est-il possible d'insérer des clauses d'insertion ou des critères dans les marchés publics afférents à la construction de l'équipement sportif ? Quels marchés peuvent concerner les structures de l'insertion par l'économie présentes sur le quartier (encombrants du chantier, ménage, aménagement extérieur...)?

► Est-il possible d'ouvrir l'équipement sportif aux entreprises ou institutions de manière à renforcer l'attractivité économique du quartier (réservation de créneaux en faveur des salariés des entreprises par exemple) ?

► Est-ce que l'équipement peut agir sur la redynamisation économique du quartier et intégrer des services et des commerces ouverts à la population ?

Espace conseil

Considérer le nouvel équipement comme un « support de travail » pour dynamiser la vie locale permet de diversifier les impacts du nouvel équipement en allant au-delà des considérations sportives. Cette opportunité s'anticipe, se décide et se travaille collectivement. Les 3 points clés de cette étape sont :

► Prioriser les besoins du territoire pour y apporter une réponse concrète et efficace, en s'appuyant sur un diagnostic transversal et fréquemment actualisable.

► Négocier avec les partenaires et prestataires pour qu'ils s'inscrivent dans le projet territorial et la dynamique attendue.

► Penser à « l'après » pour que les actions n'aient pas un effet « soufflé » à la livraison de l'équipement et contribuent à impulser une dynamique durable ; que ce soit dans les liens avec les opérateurs ou dans la prise en compte des habitants.

Ils l'ont fait avant vous...

Redynamiser et rendre attractif les QPV du territoire grâce à l'implantation d'un équipement sportif d'envergure

Lorsque l'État a souhaité implanter un nouvel équipement sportif d'envergure qui puisse également accueillir des manifestations et évènements à l'échelle internationale, il a sollicité les élus locaux d'un territoire à forte densité de population, situé au nord de Paris. Réunis en syndicat mixte, les élus du département et de 3 communes couvertes par des QPV ont engagé une réflexion autour des conditions nécessaires pour que le futur équipement soit conçu comme un outil en faveur d'une redynamisation territoriale : *« la réflexion a porté sur les effets bénéfiques de synergie que l'équipement pourrait engendrer sur l'environnement local et le tissu urbain, notamment comme élément moteur permettant de rénover et de redynamiser le territoire ».*

Les acteurs positionnent ainsi la création du nouvel équipement dans le cadre d'une stratégie de développement *« économique, social et d'investissement »* au service des habitants, des entreprises et des investisseurs locaux. Le projet, réalisé de façon concertée entre l'État, les collectivités, et de nombreux partenaires privés, avait donc pour objectifs de *« valoriser le quartier, développer les transports en commun, et de créer une dynamique d'emploi par l'investissement local »*. Conçu comme un espace multifonctionnel qui puisse accueillir des évènements sportifs (football, rugby, athlétisme...), des spectacles et des manifestations de grande envergure, l'équipement a été inauguré en 1998.

La construction de l'équipement a été associée à l'aménagement d'un nouvel espace urbain (construction et rénovation de dessertes de transport, création de nouvelles activités tertiaires, de centres universitaires et culturels, et de nouveaux quartiers résidentiels) et à la mise en place de mesures d'accompagnement permettant de favoriser l'emploi local. La réflexion globale, menée à l'occasion de l'implantation de l'équipement, a eu plusieurs impacts. Elle a tout d'abord permis de renforcer la dynamique d'acteurs : *« l'équipement a eu un effet de coopération*

et de solidarité entre les communes (constituées en communauté d'agglomération, élargie à 9 communes en 2013) ». L'implantation de l'équipement a également permis de donner un visage attractif au territoire, de bénéficier des retombées des investissements de l'État et des entreprises, et ainsi de favoriser son développement économique et culturel.

Ce qu'ils retiennent

► Penser l'inscription des grands équipements dans la vie du quartier sur le long terme

« Il y a quand même encore un travail à mener sur l'implantation de l'équipement au cœur de la ville. L'équipement reste encore un ovni. Il participe à la dynamique du territoire, mais il reste à l'écart des pratiques des habitants. Il n'est pas devenu un lieu de vie ou de rassemblement pour le quartier. Les équipements sportifs qui sont construits pour des grands événements doivent être pensés, dès leur création, pour participer au bien-être des populations et au développement des pratiques sportives. L'héritage fait qu'aujourd'hui les élus tendent à se demander comment le nouvel équipement se vivra dans son environnement, et comment il bénéficiera aux populations après l'organisation de l'événement ».

► Inciter les partenaires institutionnels à soutenir le développement des équipements sportifs de proximité

« Quand on parle avec certains acteurs, extérieurs au territoire, il y a un peu l'idée que le territoire a bénéficié d'énormément d'investissements et qu'il serait maintenant un territoire riche qui pourrait investir massivement. Or, ce n'est pas le cas ; les événements qui se passent au sein de l'équipement ne bénéficient pas toujours à l'économie locale. Parallèlement, nous devons faire face à un déficit assez important d'équipements sportifs de proximité. Donc, on bataille pour dire aux élus locaux, à la région et à l'État qu'il faut nous aider à créer des équipements de proximité car nous n'avons pas les moyens financiers pour les construire, et encore moins pour les gérer sur le long terme. Certes on a cet équipement sportif d'envergure, mais comment améliorer la pratique sportive des habitants ? ».

► Questionner le développement de pratiques sportives intercommunales

« La collectivité n'a plus les moyens de construire toute sorte d'équipements. On a mis en place des infrastructures de transport de plus grande qualité, mais comment arriver à faire changer les comportements pour que les équipements des villes voisines soient fréquentés ? Les élus peuvent mettre en place un système de convention ou de syndicat

mixte pour donner la possibilité à tous les habitants de bénéficier des mêmes tarifs et donc développer des pratiques intercommunales ».

► Questionner les modalités partenariales avec les acteurs privés

« Les personnes qui travaillent ici mais qui n'y vivent pas consomment des services. Ne faut-il pas penser à développer des équipements sportifs, d'accueil pour la petite enfance... pour les salariés, et donc travailler avec les entreprises pour que les équipements puissent être utilisés par leurs salariés la journée ? Ce sont des questions qu'il faut se poser et creuser. Par ailleurs, les équipements sont parfois assez anciens et de nombreux opérateurs privés fleurissent et connaissent un succès. Comment la collectivité peut-elle faire face à ces équipements sportifs, certes de qualité, mais qui sont coûteux pour les habitants ? Quelle est la part du privé dans les équipements sportifs de proximité, et qu'elle sera la marge de manœuvre des collectivités ? L'équipement public a-t-il encore sa place dans un modèle économique qui change en matière d'aménagement et de dynamique d'acteurs ? Les élus doivent se positionner ».

Outils et ressources

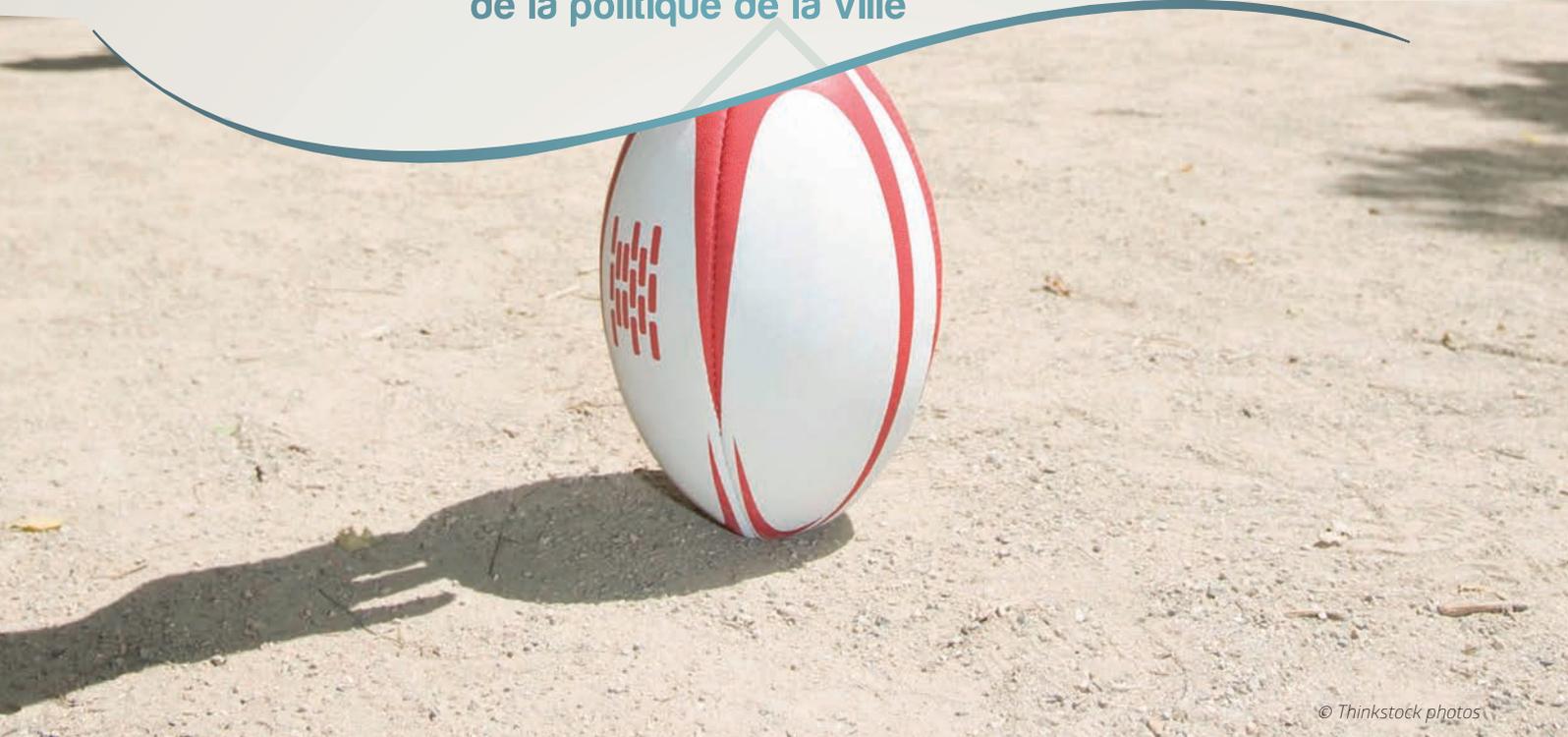
Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, 2015, « Guide Commande publique et accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées » : http://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/daj/marches_publics/oeap/publications/documents_ateliers/personnes_eloignees/guide_commande_publique_acces_emploi_personnes_eloignees.pdf

Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, 2015, « Guide pratique Accompagner la création d'entreprise » : <http://www.sports.gouv.fr/organisation/publication-chiffres-cles/Toutes-les-publications-10217/article/Guide-pratique-Accompagner-la-creation-d-entreprise-16447>



Fiche 2.4 - Effets sur la vie locale

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Thinkstock photos

Fiche 2.5 - Concertation

Enjeux et problématiques

La période de construction de l'équipement sportif est souvent longue et peut générer des contraintes et des nuisances spécifiques pour les habitants du quartier ou pour les opérateurs sportifs (dans le cas de rénovation).

Plutôt que d'être subie, cette période peut être une opportunité pour travailler au processus de concertation avec pour enjeux de préparer le fonctionnement et de faciliter son usage au quotidien. Ne pas agir avec les habitants et les opérateurs ou les futurs utilisateurs, c'est laisser place à l'imaginaire ; à la découverte brutale et parfois vécue de manière intrusive d'un nouvel équipement sportif, avec son fonctionnement et ses règles... L'implication des acteurs, à travers des démarches de concertation permet de maintenir le dialogue et de prendre en compte les aspirations diverses du territoire.

10 questions à se poser

- Existe-t-il des instances de concertation des habitants opérationnelles sur le quartier ? Un conseil citoyen ? Un collectif d'habitants ? Une association de quartier ?
- Quels sont les opérateurs associatifs incontournables sur le quartier concerné ?
- Quelles sont les structures d'influence sur le quartier ciblé ?
- Quels sont les objectifs poursuivis à travers les démarches de « concertation » envisagées : informer, faire s'exprimer, écouter, faire participer, prendre en compte des idées ou des remarques... ?
- Quels sont les points du projet que vous souhaitez ouvrir à la concertation (architecture, organisation de l'espace, fonction de l'équipement, fonctionnement...)?

► Quelles sont les marges de manœuvre effectives de modification du projet suite aux concertations ?

► Quelles sont les actions de communication associées aux démarches de concertation ?

► Si l'équipement sportif cible une catégorie d'usagers (jeunes, seniors, habitant du quartier ou hors quartier...) ou qu'une pratique spécifique est envisagée (mixte, loisir, fédérale, auto organisée...), quelles actions de concertation doivent être mises en place pour aller à leur rencontre ?

► Quel calendrier de concertation établir sur toute la phase CRÉER ?

► Quelles sont vos attentes à la fin de cette étape de concertation ?

Espace conseil

La concertation des acteurs, des publics et/ou des opérateurs est une démarche stratégique. Les 3 points clés de cette étape sont :

► Avoir un objectif clair et savoir ce que l'on attend dans le processus de concertation, et en organiser la mise en place.

► Alternier les phases entre concertation des acteurs et information des habitants, repérer des relais d'opinion pour maintenir une communication constante entre les acteurs.

► Déployer des actions de participation des habitants / usagers larges facilitant l'appropriation du projet sans générer de décalage entre les attentes et les résultats réels du processus.



Ils l'ont fait avant vous...

L'implication et la mobilisation des habitants dans la création d'une salle de boxe

Implanté en plein cœur d'un QPV d'une commune de 130 000 habitants environ, située dans le centre de la France, le club de boxe a ouvert ses portes en 1999 dans un ancien commerce de proximité. La salle de boxe, créée en réponse à des violences urbaines (dégradations, agressions, bagarres, vols...) dans un quartier peu pourvu en équipements sportifs, a été construite en concertation avec les partenaires de la ville (commune, acteurs sociaux, bailleurs sociaux...) et les habitants : « *une dynamique familiale s'est progressivement mise en place autour du projet* ». Les parents se sont mobilisés et les jeunes ont été « acteurs du projet ».

Ainsi, les jeunes ont été directement impliqués dans la construction de la salle grâce à la création d'un chantier d'insertion (ACI) : une vingtaine d'entre eux ont été encadrés par des professionnels du bâtiment et ont bénéficié d'un accompagnement socio-professionnel pour aménager la salle. Le travail de concertation reste encore aujourd'hui un des principes forts de la structure dans le fonctionnement quotidien de l'équipement (représentation des jeunes dans le bureau de l'association, montages de projets par les jeunes...) et constitue pour l'éducateur, un gage de pérennité. L'information et l'implication des jeunes permettent aujourd'hui encore une adhésion aux valeurs et aux priorités du Club, une meilleure compréhension du fonctionnement associatif et des règles de vie, un respect de l'équipement et du matériel, une implication dans le questionnement de l'évolution des projets et des actions...

De plus, le choix de la ville de concentrer la pratique de la boxe uniquement au sein de cet équipement et les actions menées depuis plus de 15 ans (et notamment les actions de sensibilisation de la pratique en direction des femmes) ont permis d'ouvrir l'équipement à de nouveaux publics souvent extérieurs au quartier, et ainsi de favoriser la pratique sportive intergénérationnelle, la pratique en compétition mais également la mixité sociale et le désenclavement du quartier.

Fiche 2.5 - Concertation

Ce qu'ils retiennent

► Impliquer les habitants (les jeunes et leurs parents) dans le projet et dans le fonctionnement de l'équipement

« Il faut vraiment associer les habitants dans le projet parce que ce sont les premiers concernés. Les jeunes, tant qu'ils ne se sont pas investis et qu'ils n'ont pas donné d'énergie sur le projet, ils n'ont pas la valeur du respect. Il faut les impliquer dans le projet sportif du quartier mais aussi dans la réflexion sur le fonctionnement de la structure pour qu'ils comprennent ce que c'est que l'investissement, le temps de travail, l'organisation et pourquoi tout ça, c'est important pour pérenniser le fonctionnement de la salle... pourquoi on a besoin de bénévoles, d'un comptable, d'un responsable de projet ? Il faut les impliquer pour qu'ils comprennent la valeur des choses ».

► Questionner, informer mais décider

« Les parents sont impliqués oui, mais attention il ne faut pas les laisser décider. Ils ont tous leurs idées mais on ne peut pas tout accepter parce qu'autrement on peut arriver à n'importe quoi. Ils ont besoin de décideurs, il faut trancher. Il faut trancher mais il faut toujours faire du lien entre la population, les financeurs et les décideurs. Il faut intégrer quelqu'un qui soit référent du quartier dans la continuité du projet car entre le moment où on a l'idée du projet et où il se réalise, il peut y avoir de nombreux changements. Il faut toujours communiquer et expliquer car tout le monde n'est pas toujours mobilisé sur le long terme ».

► Dépasser les attentes et lutter contre les préjugés

« Dès l'origine, on a aménagé la salle en pensant aux jeunes femmes (notamment pour les vestiaires et les toilettes) et on a mis en place des actions gratuites de sensibilisation en direction des jeunes filles. Elles ont vu qu'elles pouvaient exercer les mêmes pratiques que les hommes et ont progressivement dépassé le regard. On a développé leur pratique mais aussi leurs responsabilités au sein du club (intégration des femmes dans le bureau, dans l'animation des cours...) ».

Outils et ressources

Ministère des droits des femmes, de la ville, de la jeunesse et des sports, 2014 ?, « Conseils citoyens : cadre de référence » : <http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/cadre-de-referance-conseils-citoyens.pdf>

Formation du réseau rural et périurbain, « Concertation et démarches participatives, des outils au service d'un dialogue territorial » : <http://www.reseaurural.fr/files/u1/Concertation-et-demarche-participative-des-outils-pour-un.ppt>



© Anne-Laure CHASSET

Fiche 2.5 - Concertation

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Freepik

Fiche 2.6 - Dynamique d'acteurs

Enjeux et problématiques

L'arrivée d'un nouvel équipement sportif dans un QPV est toujours envisagée comme un facteur positif pour le quartier et ses acteurs, mais la réalité est parfois tout autre. Il est fréquent de voir apparaître des tensions ou des conflits entre les acteurs locaux tant dans la phase de création de l'équipement sportif que dans l'utilisation de celui-ci.

La mobilisation et l'émergence d'une dynamique positive entre les opérateurs du territoire n'est pas une évidence, mais un enjeu fort dans l'atteinte des objectifs fixés. La mise en place d'une dynamique d'acteurs autour de l'équipement sportif peut être à travailler sur deux plans : l'appropriation du projet et le fonctionnement ultérieur de l'équipement.

10 questions à se poser

- Quelle est la position de la collectivité dans cette dynamique d'opérateurs : inciter, initier, piloter, suivre... et avec quelle répercussion sur le territoire et les acteurs ?
- Quels sont les acteurs locaux à intégrer dans l'accompagnement du projet : éducation nationale, structures périscolaires, associations de quartiers, maisons de retraite, acteurs sociaux, opérateurs santé... ? Quelle est la place du maître d'œuvre durant cette phase ?
- Quels sont les projets développés par chacun et dans quel objectif : appropriation, accompagnement, création de lien, mobilisation, information, recueil des réactions et attentes... ?
- Existe-t-il un groupe de travail qui permet aux opérateurs locaux d'avoir une vue d'ensemble des projets déployés sur le territoire ?

► La collaboration entre les opérateurs (co-pilotage des projets) est-elle positionnée comme un préalable à la présentation des projets d'accompagnement de la construction ?

► Est-il possible de faire émerger des projets innovants autour du futur équipement et permettant une meilleure mise en réseau des acteurs (liaison écoles / équipement par bus, médiation entre les clubs, l'école et les parents, accompagnement socioprofessionnel des jeunes pratiquants...)?

► Quelles collaborations pourront être mises en œuvre, dans le cadre d'une délégation de service public, entre les opérateurs et le futur gestionnaire ?

► Est-ce que le projet d'activités sur l'équipement sportif est suffisamment clair pour permettre de travailler sur les collaborations entre les opérateurs, avec une perception évidente du rôle de chacun ?

► En quoi les fédérations sportives (comités départementaux ou ligues) peuvent accompagner le déploiement de l'offre des clubs sur le nouvel équipement sportif ?

► Est-ce que l'équipement peut permettre de faire émerger de nouveaux projets entre des acteurs du quartier (exemple : sport santé entre des clubs et des structures médicales ou médico-sociales) ?

Espace conseil

La dynamique de coopération entre les opérateurs du territoire ne se décrète pas. Mais la collectivité peut créer les conditions du développement de cette dynamique en s'appuyant sur les opérateurs relais du territoire. Les 3 points clés de cette étape sont :

► Plus les opérateurs sont mobilisés et échangent sur le projet, meilleure est l'appropriation et la diffusion du sens donné à l'équipement sportif.

► La position de la collectivité dans cette dynamique partenariale est à clarifier dans la mesure où elle aura des impacts forts sur les opérateurs (sentiment d'autonomie, crainte de municipalisation...).

► Le partage et l'échange entre les futurs opérateurs peuvent être un moyen pour renforcer les coopérations et faire émerger des projets innovants en lien avec les enjeux sociétaux du territoire.

Ils l'ont fait avant vous...

Un partenariat innovant pour outiller les animateurs des jeunes de 6 à 17 ans dans un club de foot

La recherche-action a été initiée, au début des années 2000, dans le cadre d'un partenariat entre un centre de recherche et d'éducation spécialisé dans le sport et la santé et un club de foot situé dans la métropole de Lyon. À destination des jeunes pratiquants du club, cette démarche avait pour objectif de mieux appréhender le contexte de violence et de grande perte de club : *« il s'agissait de comprendre le comportement des jeunes et des ados et de trouver des solutions à des problématiques de violence qui existaient au sein de l'équipement (...) Le travail a commencé avec les 6-12 ans dans le cadre de la réalisation d'un doctorat, et a été étendu, 5 ans après, avec les 13-17 ans, puis les parents ».*

Menée à partir d'un diagnostic précis des comportements des jeunes pratiquants (manque de socialisation et d'esprit d'équipe, difficulté de coopération, d'acceptation et d'appropriation des règles, de raisonnement logique...), la méthode développée a reposé sur des exercices pratiques permettant à plus de 300 jeunes d'être accompagnés pour développer leur autonomie : *« À partir d'exercices pratiques, de jeux, les jeunes ont été incités à comprendre les règles, à se les approprier de manière collective et à être moins dans l'action et plus dans le raisonnement. »*

Le travail a permis de donner confiance aux jeunes et de les responsabiliser (respect du matériel, développement de l'esprit collectif, amélioration des performances sportives et des résultats scolaires...), de résoudre les situations conflictuelles et de redynamiser la vie du club et son image (ouverture à de nouveaux publics, extérieurs au quartier, valorisation dans les médias...).

Ce qu'ils retiennent

► Des impacts appréciables dans le temps

« Le travail mené avec les jeunes s'est fait dans la continuité. 5-6 ans après on a vu beaucoup moins de problèmes, des enfants qui réfléchissaient et qui arrivaient à se raisonner. Les éducateurs - eux-mêmes du quartier - ont évolué et ont été formés à une méthode d'intervention psychologique. Tout cela demande du temps ».

► Une expérimentation qui nécessite un soutien des différents partenaires

« Nous avons été soutenus par de nombreux partenaires (Ministère en charge du sport, partenaires privés, milieu universitaire, collège du quartier...). La démarche a ensuite été modélisée et essaimée sur plusieurs territoires (quartiers prioritaires de Marseille et Paris), auprès de plusieurs fédérations sportives et élargie à d'autres publics (sport adapté notamment) ».

► Une recherche-action qui implique la mobilisation de différents partenaires

« Une telle action demande du monde, des personnes compétentes (éducateurs, psychologues...) et des soutiens financiers importants (subventions, sponsors...) car la démarche est coûteuse. Elle demande aussi de la motivation : des personnes sensibilisées et très motivées (bénévoles et professionnels) ».

Outils et ressources

Ministère de la ville de la jeunesse et des sports, 2015, Plan « citoyens du sport »

<http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/plancitoyenssport15.pdf>

Clavel-Inzirillo B., Lépine A., Fichet A., Barbosa A., 2011, « Difficultés de développement des compétences cognitives et sociales chez des adolescents de 12 à 17 ans pratiquant le football en ZUS : quel lien avec leur comportement sur le terrain ? », *International review on sport and violence (IRSV)*, numéro 5.

Pecqueur B., Ternaux P., 2006, « Les dynamiques territoriales, quelles nouveautés ? Des ressources territoriales aux habitants : vers de nouvelles rencontres », *Workshop IREG-EDYTEM, Université de Savoie*.



© Anne-Laure CHASSET

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Thinkstock photos

Fiche 2.7 - Aménagement du quartier

Enjeux et problématiques

CRÉER les conditions de réussite du futur équipement sportif, c'est également imaginer l'aménagement du quartier (transports, liaisons douces, abords du site...) pour que l'équipement sportif soit en mesure de jouer pleinement son rôle. Qu'il s'intègre ou non dans le cadre d'un aménagement plus large que celui du QPV (contrat de ville ou projet NPNRU), la construction d'un équipement est l'occasion de repenser l'environnement urbain et le cadre de vie. Bien qu'apparemment évident, de nombreux exemples d'équipements « posés » au sein des QPV existent, conduisant souvent à une sous-utilisation ou à une désaffection par les usagers et les habitants.

Le principal risque est lié à une approche de l'aménagement urbain centrée uniquement sur l'équipement sportif et les normes réglementaires applicables. Il apparaît ainsi important d'élargir la réflexion aux abords directs de l'équipement. La refonte ou la rénovation d'un équipement sportif peut élargir son rayonnement, attirer de nouveaux

publics... De fait, il pourra être nécessaire d'agrandir les parkings, de prévoir des « déposes-minutes », ou encore de proposer des éclairages supplémentaires, permettant ainsi d'ajuster et d'optimiser l'utilisation dudit équipement. La prise en compte des publics, de la mémoire collective du lieu, des enjeux de développement durable, de l'intégration de l'équipement sportif dans son environnement constituent donc des facteurs essentiels.

10 questions à se poser

- Le public ciblé ou la fonction de l'équipement sportif (pratique de haut niveau, manifestations d'envergure...) nécessitent-ils des aménagements particuliers des abords de l'équipement public : stationnement, éclairage, transports... ?
- L'infrastructure et/ou le réseau de transports sont-ils adaptés au fonctionnement et à la cible de l'équipement public ? Est-il possible de prendre en compte des enjeux de mobilité douce dans l'accès à l'équipement ?

► Quelles sont les contraintes posées pour l'intégration urbaine de l'équipement sportif au sein du quartier (foncier disponible, plan d'occupation des sols, patrimoine protégé, zones inondables...) ?

► Est-ce que l'équipement s'inscrit dans un projet de rénovation ou de requalification globale de l'espace (implantation d'une ZAC, parc urbain, aménagement de berges...) qui induit des contraintes ou des marges de manœuvre réduites ?

► Quels sont les aménagements du quartier nécessaires à la sécurisation des lieux ou au développement d'un sentiment de sécurité pour les futurs usagers de l'équipement sportif ?

► S'agit-il d'une construction (ou d'une réhabilitation) sur ou dans un lieu spécifique qui implique la prise en compte de contraintes techniques ou réglementaires (friches industrielles, implantation dans un parc urbain...) ?

► La construction du nouvel équipement sportif conduit-elle à la disparition d'un autre lieu de pratique au sein du quartier ? Si oui, en quoi l'aménagement prévu permet une réappropriation du nouvel équipement par les utilisateurs de l'ancien équipement ?

► L'équipement sportif sera-t-il accessible pour tous les publics ciblés (exemple : parking de bus pour un public de scolaires ou personnes ayant peu de mobilité...) ?

► Le plan de circulation aux abords de l'équipement sportif facilitera-t-il l'utilisation de l'équipement pour les publics ciblés ? À quelle distance l'équipement se situe-t-il des publics ciblés et est-ce que l'implantation choisie induit des besoins nouveaux en matière de mobilité ?

► Les horaires d'ouverture envisagés pour l'équipement sportif nécessitent-ils des aménagements particuliers (éclairage de la liaison équipement parking, éclairage du parking, éclairage public à renforcer...) ?

Espace conseil

Les 3 points clés de cette étape sont :

► Adapter l'équipement à sa cible et à ses attentes (sécurité, diversité des pratiques, accessibilité, praticité...).

► Concevoir l'équipement sportif dans son environnement comme un lieu d'ouverture et de décroisement du quartier (plan de circulation, réseau de transport...) et anticiper les effets d'un rayonnement extérieur au quartier, voire à la commune qui dépasserait ainsi le cadre initialement prévu.

► Travailler en concertation avec les futurs utilisateurs ciblés, les opérateurs et les habitants, pour anticiper au mieux les usages de l'équipement sportif et de ses abords.

Ils l'ont fait avant vous...

La reconquête d'un site anxieux grâce à l'aménagement d'équipements de pratiques urbaines

Dans le cadre de son projet de rénovation urbaine, une ville d'Île de France de plus de 50 000 habitants a construit, au sein d'un square, un skatepark et un site de Parkour sur une surface de 900 m². Inauguré à l'automne 2012, le site est facile d'accès et ouvert à tous, comme n'importe quelle aire de jeu. L'équipement compte également des tables de tennis de table, une toile d'araignée géante en corde synthétique accessible aux jeunes, des tables et des bancs (le coût d'aménagement a été d'environ 800 000 €, soutenu par un programme de l'ANRU).

Le choix de l'implantation n'est pas anodin puisque l'espace a été aménagé sur un terrain longtemps resté en friche : « *le site était anxieux. Il y avait du bruit, des incivilités, mais il restait incontournable pour rejoindre le centre-ville* ». Son aménagement répond à une demande forte d'équipements qui permettent aux jeunes de s'adonner à de nouvelles pratiques urbaines et de loisirs. La conception du site artificiel de parkour a été réalisée en concertation avec les pratiquants ; c'est un « *équipement béton multi-pratiques, à la fois spécifique, généraliste, technique et créatif, qui réunit dans un même spot tout ce que les adeptes recherchent* ».

Depuis son aménagement, les enfants se sont appropriés l'endroit, les jeunes y évoluent librement et les familles viennent s'y promener, pique-niquer et y organisent des fêtes de quartier. Aujourd'hui, « *à ma grande surprise, le site est extrêmement peu tagué...* », comme l'explique la directrice de la rénovation urbaine de la commune. Le réaménagement du quartier, avec l'implantation d'un équipement adapté aux attentes des jeunes, a permis de « *reconquérir* » le site et d'en faire le véritable lieu de vie et de pratique sportive du quartier (« *les jeunes peuvent trouver un lieu où ils se défoulent (...) les gens y viennent et se sentent beaucoup plus en sécurité, et ça c'est vraiment important* »).

Ce qu'ils retiennent

► Envisager un projet d'aménagement au regard des spécificités du site et du quartier

« L'équipement a été aménagé sur un site où il y avait des rodéos motos, des agressions, des « blackout » constants. Et en même temps on est en zone de bruit majeur, en fond de ville, c'est-à-dire dans un endroit extrêmement difficile à aménager. Dans une zone où il y a beaucoup de bruit et de pollution, on ne peut pas rester assis longtemps... Il fallait donc développer des activités où l'on soit actif. En même temps, non loin de là, il y a aussi un centre commercial qui va être prochainement réhabilité et où les jeunes sont présents, où il y a beaucoup de squat et des ventes ambulantes. Ce qu'on voulait c'était aussi garder des modalités pour entrer en relation avec eux ».

► Répondre aux besoins des jeunes, et notamment aux attentes et pratiques des adolescents

« Nous avons proposé quelque chose de typique pour les adolescents, où ils sont à la fois dedans et dehors. C'est-à-dire qu'ils sont dans le quartier, mais pas au centre car ils n'aiment pas ça les adolescents. Ils peuvent faire du bruit, mais ils ne dérangent pas vraiment et en même temps ils peuvent se défouler physiquement et s'impressionner mutuellement. Il s'agissait donc de fabriquer un lieu d'improvisation, un lieu potentiellement « taguable », où ils puissent faire du bruit, manger, interpeller les gens de la rue, comme ils aiment faire, mais sans qu'on les exclue ».

► Contribuer à l'appropriation de l'équipement par les jeunes, et notamment par les jeunes filles

« Au moment de la livraison du site, nous avons organisé avec la Direction des sports des séquences d'appropriation, d'apprentissage et de démonstration. Il faut faire attention que le site ne soit pas confisqué par un groupe d'individus. En organisant des tas de manifestations, ça permet cette appropriation. Et point très important, on voulait que le lieu soit aussi un lieu pour les filles. Pendant plusieurs mercredis, nous avons organisé des manifestations, des « roule et parkour » et on leur a appris à faire le parcour... à sauter, à crier et à jouer. Donc on a commencé avec les filles ».

Outils et ressources

Andres L., 2010, « Friches et mutabilité précurse. Retour d'expériences franco-helvétique sur le rôle des acteurs transitoires dans la reconquête culturelle de territoire délaissés », *Journal of Mediterranean geography*, numéro 114, p. 51-64.

Andres L., 2011, « Les usages temporaires des friches urbaines, enjeux pour l'aménagement », *Métropolitiques*. <http://www.metropolitiques.eu/Les-usages-temporaires-des-friches.html>

Demathieu P., 1995, « La réhabilitation des friches industrielles », *La Jaune et La Rouge : environnement et aménagement*, revue amicale des anciens élèves de l'école polytechnique de Paris.

Sénécal G., Saint-Laurent D., 2000, « Les espaces dégradés : contraintes et conquêtes. » *Presses de l'Université du Québec*, 272 pages.



© Thinkstock photos

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Thinkstock

Fiche 2.8 - Fonctionnement de l'équipement

Enjeux et problématiques

Le fonctionnement (ouverture, conditions d'accès, gardiennage, planning...) est un élément clé de la bonne utilisation de l'équipement sportif. La définition des modalités de fonctionnement doit être anticipée afin de s'inscrire pleinement dans l'objectif poursuivi. Si la palette de modalités utilisables est large, les choix faits ne sont en aucun cas neutres dans la mesure où le fonctionnement choisi constituera un facteur clé de positionnement des usagers et des habitants.

De même, l'image de la collectivité sera associée au système de fonctionnement choisi tant de manière positive que négative. L'appropriation sauvage, les nuisances sonores, les dégradations sont souvent en lien direct (mais pas uniquement) avec l'acceptation des règles et des usages fixés (absence de créneaux pour la pratique libre, horaires d'ouverture inadaptés...).

10 questions à se poser

- L'équipement sportif sera-t-il donné en gestion à un acteur associatif local ? Pour combien de temps ? Dans quels objectifs ? Avec quelles solutions de rupture ?
- Le fonctionnement de l'équipement sportif en QPV est-il identique à celui mis en place sur les autres infrastructures ? Est-ce adapté aux pratiques de la population ?
- Comment les usagers accèdent-ils à l'équipement public : accès libre, clés, badges, heures d'ouverture, gardien présent... ? Faut-il mettre en place un règlement intérieur régissant la vie de l'équipement, tant pour les utilisateurs directs que pour les spectateurs.
- En cas de système de gardiennage, le gardien est-il résident (ou ex-résident) du quartier ? Quelles sont ses fonctions exactes (gestionnaire technique, animateur, médiateur...) et impliquent-elles un recrutement spécifique ? Où commence et s'arrête ses prérogatives et son champ d'action ?

► Les pratiques organisées au sein de l'équipement sportif sont-elles libres ou nécessairement encadrées ? Quel est le rôle de cet encadrement dans la gestion sur site de l'équipement sportif ? Quelle est la formation de l'encadrement ?

► Quels sont les horaires d'ouverture et de fermeture de l'équipement et par qui ces tâches sont-elles assurées (gardien, opérateur sportif, ouverture automatisée...) ? Y-aura-t-il un fonctionnement identique selon les périodes de l'année (semaines, week-ends, vacances...) ? Est-ce en adéquation avec les besoins de la population ?

► Qui décide de l'attribution des créneaux ? Qui assure le contrôle de l'utilisation effective de ces créneaux ?

► Les habitants ou usagers sont-ils associés à la définition des modalités de fonctionnement de l'équipement ? Un comité de suivi et de pilotage du fonctionnement du site est-il envisagé, en associant quels acteurs du quartier ? En mixant les acteurs sociaux non utilisateurs et les utilisateurs ?

► La mise en place du fonctionnement défini nécessite-t-elle une formation des encadrants (référents) des structures utilisatrices ou des gardiens ? Faut-il revoir l'organisation du service de la collectivité ?

► Quel est le coût annuel des modalités de fonctionnement retenues ?

Espace conseil

Au sein d'un QPV, le fonctionnement n'est pas nécessairement identique à ceux pouvant exister sur d'autres équipements sportifs de la collectivité. Une attention particulière doit être portée à cette étape car il est difficile de faire évoluer un fonctionnement lorsque les utilisateurs ont pris leurs habitudes. Les 3 points clés de cette étape sont :

► Garder l'objectif et la fonction de l'équipement en tête lors du choix des modalités de fonctionnement et de sa mise en œuvre, l'évaluer régulièrement pour procéder à des remédiations si nécessaires.

► Impliquer tous les futurs opérateurs dans la définition des modalités de fonctionnement afin d'anticiper et d'ajuster les usages aux besoins sans oublier d'intégrer les besoins potentiels non exprimés dans le cadre de la concertation (seniors isolés, femmes seules avec enfants...).

► Mettre en place une période expérimentale d'un an avec une évaluation trimestrielle afin d'ajuster le fonctionnement aux attentes des usagers, que ce soit lors de la 1^{ère} année d'exploitation de l'équipement sportif ou lors de l'intégration de nouveaux opérateurs.

Ils l'ont fait avant vous...

Des modalités de fonctionnement anticipées au regard de la diversité des publics, des usages et des attentes

Construit en 2011 au cœur d'une ZUS d'une commune située au sud-ouest de Paris, l'équipement compte deux espaces distincts : une salle polyvalente à l'étage (utilisée pour de l'accompagnement scolaire, des activités mixtes et intergénérationnelles), une salle des sports au rez-de-chaussée, entièrement modulable en fonction des activités sportives (escrime, futsal, badminton...) ainsi qu'une zone intermédiaire « *de convivialité, où les gens peuvent rester* ». Son fonctionnement et son aménagement intérieur ont été anticipés dès sa création : « *Il ne faut pas s'arrêter aux demandes et aux attentes des usagers, il faut être en capacité de les projeter en terme de fonctionnement. Il faut penser l'aménagement interne en fonction de la nature des activités, des usages et des besoins afin qu'il n'y ait pas un différentiel entre les attentes et la conception (...)* Il faut penser aux détails en amont pour sa bonne utilisation. C'est le détail qui va faire que l'équipement sera bien conçu ou pas tout à fait adapté à son utilisation ».

Le travail concerté entre les acteurs (services techniques de la ville, clubs, structures sociales du quartier et usagers) sur les modalités de fonctionnement et d'aménagement a permis de mettre en place les conditions d'une bonne cohabitation entre les publics et les usages, et une libre circulation entre les espaces. Les habitants (adultes, jeunes et enfants) investissent l'ensemble du bâtiment : « *On n'y fait pas que du sport, les gens y vont pour d'autres raisons. On y circule facilement. Les enfants peuvent par exemple faire du sport dans la salle du bas, et ensuite aller à l'étage et faire leurs devoirs une autre partie de la matinée* ». Les modalités de fonctionnement, anticipées au moment de la construction du bâtiment, participent à une utilisation partagée de l'équipement et à sa bonne intégration dans le quartier : « *C'est un équilibre qui a été trouvé et qui démontre aujourd'hui l'intérêt de l'équipement pour la vie du quartier* ».

Ce qu'ils retiennent

► Projeter les attentes des utilisateurs et fixer des règles de fonctionnement non négociables

« Les maîtres d'œuvre ont besoin d'avoir des programmes bien précis. Pour construire le schéma fonctionnel, il faut avoir une bonne visibilité des publics et des usages. Nous avons presque notre planning de fait avant même que l'équipement n'existe. Pas complètement bien sûr, mais nous savions déjà quels étaient les principaux utilisateurs, quels seraient les problèmes techniques et de fonctionnement et quelles pouvaient être les solutions architecturales. Comme dans tous les équipements, il faut penser le fonctionnement de manière globale et se mettre en position d'utilisateur. Mais, sachant que là nous avons des utilisateurs qui fonctionnent de manière particulière, il ne faut surtout pas en rester au fonctionnement classique des clubs. Si on en reste juste au fonctionnement des clubs, eh bien ça ne correspond pas à la réalité. Les utilisateurs ont d'autres attentes, d'autres modes de fonctionnement. Il faut que l'équipement soit adapté à ces modes de fonctionnement, sinon il y a un différentiel qui se crée entre la conception et les usages qui en sont attendus, ce qui peut poser des problèmes sur la vision que les utilisateurs ont de l'équipement. Il faut être très clair sur la manière dont fonctionnera l'équipement pour ne pas remettre en cause son concept global ».

► Favoriser la circulation des usagers et « donner à voir »

« Nous avons travaillé sur des circuits d'activités entre la salle de sports et la salle polyvalente. Par exemple, on a mis en place des casiers individuels pour faire en sorte que les vestiaires ne soient plus des lieux de stockage, mais des lieux de déshabillage/douche, point barre. Ensuite, les gens mettent leurs vêtements dans des casiers et ils vont faire leur sport. L'intérêt, c'est qu'on ne bloque pas un vestiaire pour 5 ou 10 personnes ; les gens circulent. C'est un lieu vraiment de déshabillage/habillage, donc on n'a pas non plus besoin d'avoir 10 vestiaires (...). Ensuite, la difficulté c'est qu'on a de plus en plus de parents qui veulent rentrer dans les salles. Donc, il faut arriver à « donner à voir » sans que les gens soient dans la salle de sports. Nous avons donc créé, au premier étage, une zone pour accueillir 19 personnes où les gens peuvent voir ce qui se passe dans la salle du bas... C'est un genre de balcon, de mezzanine, d'où ils peuvent voir l'activité sans intervenir directement. On peut faire la même chose en installant un petit hall à l'entrée de la salle avec une baie vitrée, ce qui permet aux gens de voir sans être réellement dans la salle d'activités. Et ça, ce « donner à voir » est important, même pour les jeunes qui viennent

voir leurs amis... Sinon, tout le monde entre dans la salle et ensuite on a des problèmes d'entretien, de gestion ».

► Être attentif aux limites de la technologie dans le contrôle d'accès

« L'équipement est équipé en vidéo protection intérieure et extérieure, ainsi que d'un système de contrôle d'accès... mais de manière générale, je suis assez réservé sur le système de contrôle d'accès parce que ça ne peut pas remplacer la gestion humaine. Il doit y avoir une personne pour pouvoir gérer les publics car sinon le contrôle d'accès est facilement détourné. Les petits boîtiers verts du système anti-incendie permettent par exemple de désactiver le contrôle d'accès et de sortir et d'entrer comme on veut. Il suffit que quelqu'un à l'intérieur appuie sur le boîtier vert, et là c'est terminé, il n'y a plus de contrôle d'accès... la porte s'ouvre. Il y a aussi la technique du caillou ou du tapis qu'on met dans la porte et qui fait que la porte ne se referme pas. Il suffit qu'il y ait une personne qui entre et ensuite elle fait rentrer tout le monde... donc pour moi, pour ce type d'équipement plus particulièrement, le contrôle d'accès est vraiment inadapté au final ».

Outils et ressources

Augustini M., Irlinger P., Louveau C., 1996, « Un aspect négligé par l'étude de l'engagement sportif : la multipratique et ses modalités », *Loisir et société*, numéro 19-1, pp. 237-262.

Chantelat P., Fodimbi M., Camy J., 1996, « Sport de la cité : anthropologie de la jeunesse », L'Harmattan.

Clément M., 2000, « Sport et insertion », Presses Universitaires du Sport.

Davisse A., Louveau C., 1998, « Sport, école, société : la différence des sexes », L'Harmattan.

Glasman D., Ion J., 1993, « les nouveaux métiers des quartiers populaires », *Migrants en formation*, numéro 93.



© Sondra Liesen - Creative commons

Fiche 2.8- Fonctionnement de l'équipement

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Freepik

Fiche 2.9 - Cahier des charges du projet

Enjeux et problématiques

La rédaction du cahier des charges du futur équipement sportif constitue le point de lancement de la phase de construction à proprement dite. Elle permet de formaliser le projet en concrétisant l'ensemble des étapes antérieures. La difficulté majeure consiste à synthétiser, dans ce cahier des charges, l'ensemble des éléments de définition du projet (fonctionnalités, espaces de stockage, surfaces d'évolution, vestiaires, flux de circulation, aménagement extérieur...). À ce stade, les décisions doivent être validées puisque la finalisation du cahier des charges conduira au chiffrage du projet.

Au-delà d'un soutien potentiel des fédérations dans la définition technique des espaces (hauteur de plafond, revêtement, éclairage...), le cahier des charges peut également être construit en concertation avec les futurs utilisateurs, les services techniques de la ville et les habitants qui pourront venir améliorer qualitativement le projet.

Enfin, le cahier des charges doit également prendre en compte les enjeux d'optimisation des coûts et de développement durable dans lesquels la politique de la collectivité (éclairage, panneaux solaires, matériaux...) est inscrite.

10 questions à se poser

- Quelles sont les activités sportives qui se dérouleront au sein de l'équipement sportif ? Et quels sont leurs besoins spécifiques (aire de pratique, stockage, tribunes, modularité...) ?
- Quelles sont les activités non sportives devant potentiellement être accueillies au sein de l'équipement public ? Quels sont leurs besoins spécifiques ?
- En dehors des espaces d'évolution sportive, quels sont les autres espaces nécessaires à la réussite de l'objectif poursuivi (espace médical, lieu de vie, salles de réunion...) ? Quelles sont les fonctionnalités attendues de l'espace d'accueil (possibilité d'expositions, espaces pour les parents...) ?
- Quelles sont les règles à respecter en fonction des activités sportives envisagées et de leurs niveaux de pratique ? Faut-il nécessairement s'inscrire dans les règlements fédéraux ?
- Le futur équipement sportif est-il adaptable ou modulable de manière à pouvoir satisfaire de nouvelles

demandes ou de nouveaux besoins dans les années à venir ? Dans quelles mesures ?

► Si l'équipement sportif comporte plusieurs espaces, comment doit s'envisager la circulation et l'accès aux différents espaces, pour quelle autonomie de fonctionnement ?

► Les partenaires techniques et les opérateurs (fédérations, clubs, associations utilisatrices...) ont-ils donné un avis sur le cahier des charges final ? Dans la mesure où les gardiens sont souvent les premiers affectés par d'éventuelles erreurs de conception, ont-ils été consultés lors de l'élaboration du cahier des charges ?

► Quel est le niveau technique et de qualité des équipements et aménagements intérieurs souhaité ? Est-il en adéquation avec les attentes de la population ?

► Le projet s'inscrit-il dans une démarche de développement durable ? Si oui quelles sont les attentes de la collectivité en la matière ? Faut-il imposer des démarches de développement durable aux fournisseurs et aux sous-traitants (choix des matières, achats, locaux privilégiés...) ?

► Est-ce que tous les aménagements extérieurs directs sont précisés dans le cahier des charges ? Peuvent-ils servir à la pratique sportive (parcours santé, préau pour la pratique...) ?

Espace conseil

La rédaction du cahier des charges s'inscrit dans un processus itératif avec le chiffrage de l'équipement sportif. Avoir un cahier des charges approximatif c'est prendre le risque d'un équipement sportif qui ne répond pas aux objectifs attendus, tant pour les acteurs institutionnels que pour les futurs usagers. Les 3 points clés de cette étape sont :

► Formaliser un premier cahier des charges exhaustif au regard du travail de préparation réalisé.

► Travailler en aller-retour entre le cahier des charges et le chiffrage de l'équipement sportif en formalisant à chaque modification du cahier des charges les impacts sur le futur équipement public et sur sa fonction.

► Associer les futurs utilisateurs (opérateurs) aux réflexions sur les évolutions du cahier des charges pour qu'ils s'approprient l'équipement sportif et se projettent dans son utilisation.

Ils l'ont fait avant vous...

Un cahier des charges co-construit avec les usagers et les habitants

Dans une commune de plus de 150 000 habitants du sud de la France, un équipement a été construit en 2014, au sein d'un QPV, sur une ancienne friche industrielle de 6 500 m². Cet équipement a vocation sportive mais aussi culturelle (suite aux demandes émises par les habitants lors des réunions de concertation mises en place). Il comprend un espace sportif (grande salle de 1 500 m², 600 m² pour la musculation et l'haltérophilie, un dojo et des salles de boxe et de danse), un espace culturel de 150 m² alloué à la pratique de la musique ainsi qu'une salle multi-activités de 600 m², modulable en quatre espaces, imaginée pour organiser des réunions et manifestations diverses. À l'arrière du bâtiment, la ville a également fait le choix d'implanter le poste de police du quartier, contribuant ainsi à la vie du quartier et à la sécurisation de l'espace.

Pour concevoir le cahier des charges du futur équipement, la ville a fait le choix de mettre en place des ateliers de co-construction ouverts aux habitants, usagers des équipements actuels et du futur équipement, services de la ville, ainsi qu'au cabinet programmate ayant travaillé à l'élaboration des plans : « *Nous voulions retranscrire de la manière la plus précise possible dans le cahier des charges, l'esprit voulu par chacun dans l'équipement* ».

Le travail mis en place avec les usagers et les habitants a permis d'affiner les caractéristiques de l'équipement et de repérer les contraintes techniques attendues. Différents thèmes avaient été identifiés : sécurisation du lieu, cohabitation entre les sportifs et les usagers de l'espace culturel, circulation entre les espaces, espaces de stockage... : « *Le travail de concertation a vraiment permis d'améliorer qualitativement le cahier des charges. Par exemple, l'accès des collégiens au nouvel équipement et leur circulation dans le bâtiment ont fait l'objet de nombreux débats. Les participants ont insisté sur la création d'une entrée dédiée, voire d'un accès direct depuis le collège (passerelle, souterrain, piétonisation de la rue)* ».

La ville a également précisé, dans son cahier des charges, l'espace d'accueil et de convivialité souhaité comme un espace libre et ouvert, favorisant l'appropriation par les usagers et la création « d'univers » : « *Nous attendions de l'architecte qu'il crée des sous-ensembles conviviaux au sein d'un grand espace modulable, pour différents usages : exposition, café, expression libre par exemple musicale, espace numérique fermé tout en conservant une ouverture visuelle* ».

Ce qu'ils retiennent

►► Prendre le temps nécessaire à l'élaboration d'un cahier des charges partagé

« Du projet à la construction, il nous aura fallu près de deux ans de travail sur le terrain pour aboutir à un cahier des charges approuvé par toutes les instances. Ce travail minutieux d'écoute, de prise de conscience des impératifs techniques et budgétaires a été essentiel pour faire du projet, un complexe à la hauteur des attentes de tous les publics. Ce travail dans lequel le tissu associatif s'est largement investi, nous permet déjà de garantir dans l'avenir, le bon fonctionnement de cette nouvelle structure ouverte à tous ».

►► La mise en place d'un plan de travail et de méthodes d'animation pour garantir l'efficacité de la concertation

« Nous ne voulions pas simplement présenter les travaux du programme et une version définitive du cahier des charges. Après un temps de restitution de la concertation puis une présentation de la réflexion en cours sur le nouvel équipement, nous avons souhaité poursuivre le travail de concertation avec les usagers pour élaborer le cahier des charges. Nous avons mis en place des ateliers, organisés en tables rondes ou en sous-groupes pour approfondir le concept et le fonctionnement du futur lieu et identifier des axes d'amélioration autour de différents points : sécurisation du lieu, cohabitation entre les sportifs et les usagers de l'espace culturel, circulation entre les espaces, espaces de stockage... »

►► La nécessaire prise en compte de l'environnement extérieur dans l'élaboration du cahier des charges

« L'architecte va, sur la base du cahier des charges, mettre en forme les volumes et les espaces de l'équipement. Au-delà des usagers réguliers, le cahier des charges doit prendre en compte les interactions avec les autres acteurs du quartier et leurs besoins potentiels : complémentarité en matière de programmation et d'utilisation, accueil d'événements, partenariats... »

Outils et ressources

Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, 2010, « Guide pratique pour la mise en œuvre d'un schéma des équipements sportifs » : http://www.sports.gouv.fr/autres/RES_2010_complet_WEB.pdf



© Anne-Laure CHASSET

Quels sont les enjeux du développement durable ?

Les enjeux du développement durable pour le sport sont définis dans la nouvelle stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable (SNTEDDS) pour la période 2015-2020 au travers de neuf axes répartis en trois grandes ambitions : développer une approche partagée du sport durable par l'ensemble des acteurs, transformer le modèle économique et social du sport pour la transition écologique vers un développement durable et renforcer son appropriation par tous. Concrètement cette stratégie s'articule autour de trois idées : sensibiliser et mobiliser tous les acteurs du sport dans cette dynamique durable, transformer le monde du sport pour le rendre plus durable et se servir du sport et de tous ses acteurs pour rendre le monde plus durable.

Comment le développement durable s'applique-t-il aux équipements sportifs ?

Les établissements sportifs sont des acteurs majeurs de la lutte contre les changements climatiques et de la transition énergétique. En maîtrisant les consommations d'énergie et d'eau, en repensant la conception et l'implantation des équipements dans les PLU, en repensant également la mobilité, en adoptant une gestion différenciée des espaces verts, mais aussi en sensibilisant l'ensemble des pratiquants et spectateurs, les gestionnaires de sites sont des acteurs incontournables de l'engagement du mouvement sportif vers une société plus durable.

Quels seraient les principes majeurs d'une démarche de développement durable dans la gestion d'un équipement sportif ?

Une démarche de développement durable réussie est une démarche partagée. L'implication des équipes est essentielle et doit permettre de garantir l'efficacité de la démarche, la qualité et la cohérence des actions. Il est important que l'ensemble des collaborateurs ait une culture commune en matière de développement durable et une vision claire des orientations et ambitions de l'établissement sur ce point.

Pour cela il apparaît important :

1. d'intégrer la question du développement durable dans les missions de la direction et de mobiliser l'ensemble des collaborateurs,
2. de réaliser un état des lieux des bonnes pratiques,
3. de fixer des objectifs et de déterminer un plan d'actions,
4. de former et sensibiliser régulièrement les collaborateurs,
5. de réaliser un bilan annuel de la démarche.

La cohérence d'une démarche de développement durable se pense donc de manière globale. Cependant il est important de bien identifier les différents domaines d'action correspondant souvent à des métiers et services différents. Il est souvent nécessaire de prioriser son plan d'action en fonction de sa capacité d'action (suis-je en position de faire modifier telle ou telle pratique ?), de faciliter la mise en œuvre (ai-je les moyens de mise en œuvre ?) ainsi que de l'impact à court terme/long terme (est-ce que je réduis significativement mon impact ?).

Les thématiques qui semblent incontournables dans la gestion écoresponsable d'un équipement sportif sont :

- l'éco-communication ;
- les achats responsables ;
- la prévention et la collecte des déchets ;
- l'entretien et le nettoyage ;
- l'optimisation des consommations d'eau ;
- l'efficacité énergétique ;
- la gestion différenciée des espaces verts ;
- les déplacements des usagers ;
- la sensibilisation des usagers ;
- la restauration et l'hébergement responsables.

Quelles ressources pour aller plus loin ?

Le guide pratique pour une gestion écoresponsable des établissements sportifs (2015)

Si la prise de conscience de notre responsabilité face aux nouveaux enjeux sociaux, économiques et environnementaux est acquise, nous pouvons tous faire encore plus et mieux pour lutter contre le dérèglement



climatique et agir ainsi pour « le mieux vivre ensemble ». Avec près de 270 000 équipements sportifs sur notre territoire (hors espaces naturels et sites de sports de nature), les gestionnaires des équipements sont des acteurs majeurs de la lutte contre les changements climatiques. La direction des sports a souhaité que ce guide, par des conseils, des bonnes pratiques ou parfois même par de simples rappels, les aide à relever ce défi.

<http://developpement-durable.sports.gouv.fr/m/ressources/details/le-guide-pratique-pour-une-gestion-eco-responsable-des-etablissements-sportifs/358>

Sélection de ressources sport et développement durable (2015)

Parce qu'il porte des valeurs exemplaires, parce qu'il a le pouvoir de fédérer et de mobiliser, parce que depuis toujours, il est dans sa nature d'aller plus loin, le sport peut, et doit jouer un rôle très important dans l'effort national vers l'excellence en matière de responsabilité sociale et environnementale. Pour comprendre les relations sport et développement durable, la mission Sport et Développement Durable du Ministère en charge des sports propose des ressources sur divers sujets afin d'échanger et mutualiser l'information.

<http://developpement-durable.sports.gouv.fr/m/ressources/details/selection-de-ressources-sport-et-developpement-durable-2015/306>

Contributeur : Mission Sport et développement durable, MVJS-DS

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Miles Gehm - creative commons

Fiche 2.10 - Programmation de l'équipement

Enjeux et problématiques

Cette étape se déroule en deux phases ; d'une part la pré-programmation qui permet de faire des choix au regard d'une estimation du coût global des travaux et, d'autre part, la programmation qui débute lorsque les choix sont validés. À ce titre, la programmation permet de visualiser et organiser les différents espaces, indiquer les liaisons fonctionnelles et préciser, de manière détaillée les aspects techniques de l'équipement. Il s'inscrit en amont du concours d'architecte dont le rôle sera de mettre en volume le projet.

À partir d'un scénario d'équipement sportif validé (cahier des charges final), la collectivité formalisera (avec l'appui ou non d'un cabinet) la programmation de l'équipement sportif. Elle constitue l'élément central des opérations à venir dans la mesure où elle concrétise le projet et son coût. Une vigilance accrue sera donc de rigueur au cours de cette étape.

10 questions à se poser

- La situation de l'équipement sportif au sein du quartier engendre-t-elle des contraintes architecturales (habitations, patrimoine, exposition naturelle...) ?
- Si le coût global du projet dans la phase de pré-programmation est trop élevé, quelles sont les évolutions possibles à la baisse ?
- Dans ce cas, est-ce que les évolutions du cahier des charges permettent de maintenir l'objectif initial ?
- Si l'objectif initial (fonction de l'équipement sportif et activités) n'est plus envisageable, est-ce que le projet reste d'actualité ? Ou faut-il le redéfinir complètement ?
- Si le projet doit être revu au regard de son enveloppe financière, quelles sont les priorités de l'équipement sportif en matière de pratiques, de publics et de fonctions ?

► Comment avez-vous prévu d'associer les acteurs concernés par l'équipement sportif à l'étape de formalisation du programme et dans la démarche d'assistance à maîtrise d'ouvrage ?

► Le programme formalisé intègre-t-il les spécificités de l'équipement sportif et les éléments issus de la concertation ?

► Quels sont les partenaires associés à l'instance de validation du programme ?

► La collectivité souhaite-t-elle s'appuyer sur une structure d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la suite de la procédure ?

► Est-ce que cette programmation s'inscrit dans les schémas directeurs supra-communaux et garantit une cohérence territoriale ?

Espace conseil

Cette phase étant la concrétisation du projet, une attention particulière doit être portée au maintien de l'objectif et le cas échéant à l'évolution du projet initial. Les 3 éléments clés de cette étape sont :

► Associer les opérateurs aux différentes étapes de validation (à titre participatif, consultatif ou informatif).

► Veiller à la clarté (caractère explicite de la demande, éléments incontournables ou imposés...) du futur dossier de consultation des entreprises (DCE). Ce document doit permettre d'imposer des éléments qui structureront les propositions architecturales (matériel, niveau de qualité, image externe, perception du lieu par les habitants, intégration dans le quartier...).

► Il peut être intéressant de recueillir les réactions des habitants et/ou des futurs utilisateurs sur les esquisses proposées par les architectes qui concourent sur le projet.

Ils l'ont fait avant vous...

La programmation d'une rampe de skate située dans un passage souterrain

Décidée à réhabiliter un passage piéton souterrain, qui relie un QPV et le centre de la commune, cette ville du nord-est de la banlieue parisienne a souhaité réaménager le lieu en créant un spot de skateboard, accessible à tous. Situé sous une autoroute, le passage souterrain, jusque-là utilisé par les habitants du quartier, était générateur d'insécurité (nombreuses agressions et actes d'incivilité).

Il a été réaménagé en spot de skate grâce à la construction d'un full pipe, ovoïde de couleur orange, aménagé sur les parois du passage et emblématique chez les skaters : *« il s'agissait de le rendre attractif auprès des jeunes, et en même temps de sécuriser le souterrain pour y faciliter la circulation »*. La programmation a fait l'objet d'une réflexion concertée entre le directeur de projet, ses collaborateurs et le maître d'œuvre : *« nous fonctionnons en atelier de projet urbain avec les collaborateurs et nous examinons tout, ensemble. On se pose toutes les questions, on échange sur toutes les propositions et toutes solutions, jusqu'au moment où on tombe d'accord sur ce qui répond à nos attentes »*. Les principaux aménagements et contraintes techniques ont porté sur la construction des surfaces de glisse, l'éclairage et le drainage des eaux de pluie.

Pour sécuriser le lieu par exemple, le directeur de projet a souhaité un système de lumière performant : *« je voulais quelque chose qui soit incassable. Et c'est comme ça qu'on a imaginé un double système d'encastrement de la lumière dans le béton. Donc maintenant, les jeunes ne peuvent pas atteindre l'ampoule. Il y a en permanence de la lumière, c'est comme un système de néon constant »*. Depuis son aménagement, les enfants se sont appropriés le souterrain : *« certains jouent au ballon, d'autres pratiquent le roller, slaloment en trottinette, ou font du toboggan sur les plans inclinés »*. Le lieu est maintenant *« un espace de transition et un espace de mouvement »*, dans lequel jeunes et moins jeunes peuvent évoluer en toute sécurité. *« Il a même été utilisé par des grandes marques de sport pour tourner des clips publicitaires, ce qui participe à un changement d'image du site, voire d'une certaine manière à une valorisation du quartier »*.

Ce qu'ils retiennent

► Être en mesure de pallier les contraintes de fabrication en faisant appel à des maîtres d'œuvre et entreprises très spécialisés

« Pour bien réaliser, il faut vraiment avoir des entreprises spécialisées. C'est très important, car les contraintes sont nombreuses. Sur les contraintes, il y a par exemple, tout le travail sur le calcul de la pente. Il faut une aire suffisante pour que les jeunes puissent prendre de la vitesse, développer leur motricité ; un espace suffisant pour qu'ils puissent évoluer, sans tomber les uns sur les autres et se blesser. Si vous faites une pente trop faible, ça n'est pas drôle pour les jeunes, et si vous faites une pente trop abrupte, ils n'y arrivent pas, et ce n'est pas drôle non plus finalement... Et il y a aussi le danger de la hauteur de la pente. Nous sommes obligés de faire attention au risque d'accidents. Il faut également être aussi attentif pour que le sol soit très lisse parce qu'il faut éviter les chutes. Il faut un prestataire ou une entreprise vraiment spécialisé. Contrairement à d'autres skatepark, construits en aluminium, en inox ou en acier courbé, ici le site est sur de la maçonnerie. Ce sont des systèmes de moulage qu'il faut réaliser sur place. Au final, c'est très résistant et ça engendre aussi moins de bruit quand les jeunes sont dessus ».

► Cibler des modalités d'éclairage appropriées pour assurer la sécurité

« À l'extérieur du passage, pour ne pas avoir d'éclairage cassé, on a installé un mât d'éclairage extrêmement haut, avec 8 à 10 spots qui éclairent complètement la zone. Il n'y a pas de zone d'ombre et donc le site est beaucoup moins anxiogène. Dans le passage, nous avons pris le système d'éclairage du métro de Berlin. En fait, c'est un système d'encastrement absolument complet de l'éclairage sous l'autoroute avec un système de double encastrement dans le béton, ce qui fait qu'on ne peut pas atteindre l'ampoule (...) J'ai aussi un petit secret de fabrication : nous avons un double système de raccordement électrique, avec deux transformateurs qui sont situés à deux endroits différents pour qu'on ne puisse plus mettre la zone dans le noir. Auparavant, certains arrivaient à tout mettre dans le noir et à faire des agressions. Quand ils avaient compris à quelle armoire électrique de référence l'éclairage était raccordé, ils arrivaient à tout faire sauter. Et quand ils n'y arrivaient pas, ils cassaient les ampoules, les lampadaires. Là maintenant, c'est plus difficile, ils ne savent pas que le système est raccordé à deux transformateurs et les ampoules sont incassables ».

► Penser un système de drainage et d'écoulement des eaux pluviales très efficace

« Autour, il y a quelques arbres, mais très peu, et ce sont des résineux parce qu'après dans un skatepark très creusé, il faut vraiment bien calculer le système d'eau pluviale. Il ne faut pas qu'il y ait de plaques de verglas qui se forment, ni de feuilles mortes qui risquent de venir boucher les systèmes d'écoulement des eaux pluviales. Il faut que tout le système de drainage soit très efficace et que toutes les pentes soient bien vérifiées et connectées les unes par rapport aux autres. Parce que finalement, on ne peut pas nettoyer le sol en faisant descendre une machine. Il faut donc aussi que les services techniques interviennent régulièrement avec des balais pour que le site soit toujours bien entretenu ».

Outils et ressources

Comité régional olympique et sportif des Pays de la Loire, 1997?, « Programmer et réaliser...un équipement sportif » : <http://paysdelaloire.franceolympique.com/paysdeloire/fichiers/File/Equipement/programmer.pdf>

Lacouture P., Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), 2006, « Les équipements sportifs programmation, conception et maintenance, Préparation au concours du Conseiller territorial des APS » : <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/download/Editions-CNFPT/Equipements+sportifs+++conception,+r%C3%A9alisation+et+maintenance./5584-EquiptSportifBR.pdf>



© SkateOregon - creative commons

Fiche 2.10 - Programmation de l'équipement

Qu'est-ce que la programmation ?

La programmation consiste à assister un maître d'ouvrage dans un projet d'aménagement en effectuant dans un premier temps :

- un diagnostic de la situation,
- une analyse des besoins de tous les acteurs liés au projet : citoyens, associations, scolaires et maîtrise d'ouvrage (élus et techniciens).

Puis dans un second temps en proposant :

- des solutions d'aménagements adaptées aux besoins identifiés (scenarii),
- un chiffrage estimatif des investissements nécessaires (coûts travaux et études),
- un modèle de gestion et ses implications financières,
- un planning de réalisation et de mise en œuvre.

Enjeux de la programmation ?

Le programme, qui est le document final d'une étude de programmation, donne toutes les informations techniques, stratégiques et opérationnelles à un maître d'ouvrage pour qu'il puisse ensuite engager des études de maîtrise d'œuvre pour concevoir l'aménagement, *via* un concours d'architecture ou simplement par un appel d'offre.

L'un des enjeux principaux est la définition des besoins. Pour cela il existe plusieurs manières d'y parvenir, l'expérience en est une, mais la concertation et la participation restent les meilleurs moyens de comprendre les besoins de chacun et d'impliquer les futurs utilisateurs dans le projet.

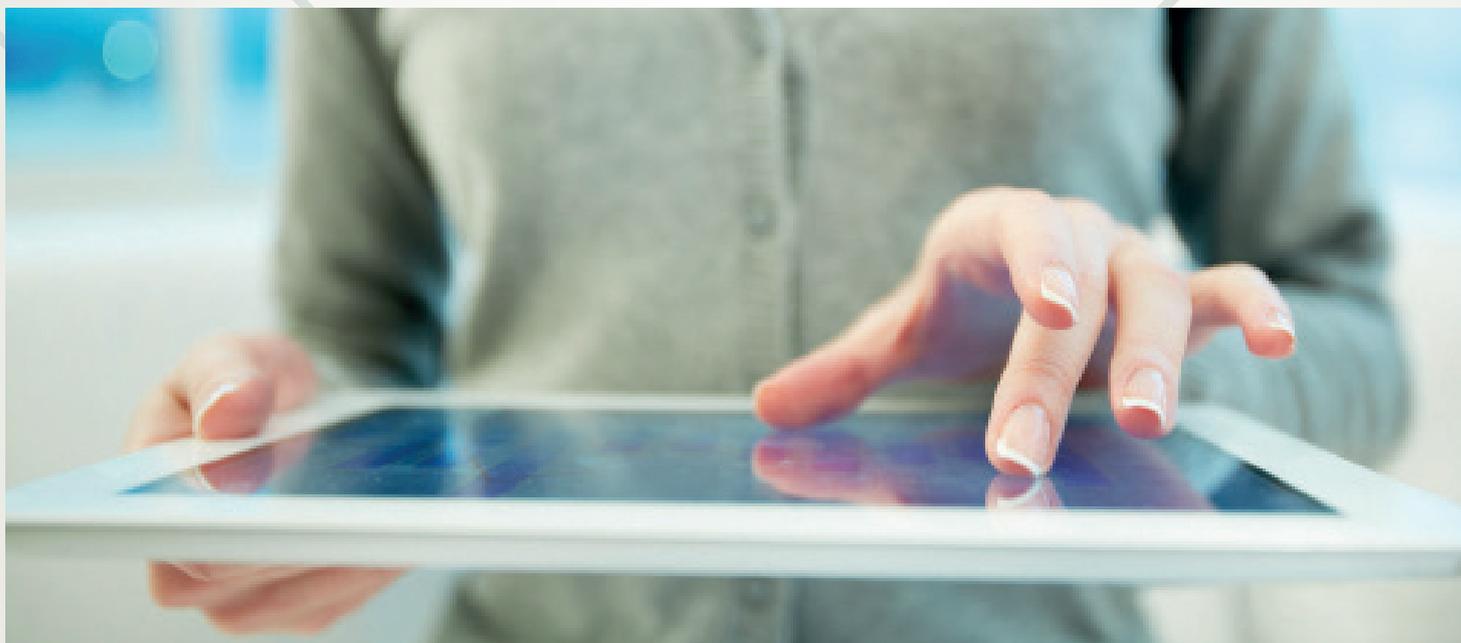


La programmation peut permettre ?

- l'apport d'un regard extérieur sur un contexte parfois complexe,
- de s'assurer que le projet est en adéquation avec les attentes des utilisateurs et les moyens du maître d'ouvrage,
- d'impliquer les futurs utilisateurs à la réflexion et favorise l'appropriation future de l'aménagement en fonction du type de concertation choisie,
- de définir techniquement le projet et d'encadrer le maître d'œuvre (architecte),
- de fixer un cadre budgétaire et des objectifs dans le temps à respecter.

La démarche de concertation et souvent liée à la programmation, en particulier dans l'analyse des besoins. Elle peut paraître évidente au premier abord, mais elle nécessite une procédure claire et précise afin d'être efficace. L'accent est à mettre sur l'importance de la communication envers la population tout au long du processus, l'évaluation par le maître d'ouvrage et le rôle des acteurs politiques.

Contributeur : Frédéric SERRURIER, Programmiste



PARCOURS 3 :

GÉRER

L'ÉQUIPEMENT SPORTIF

EN QPV



© Freepik

Si l'implantation et l'architecture d'un équipement sportif peuvent influencer l'accessibilité aux pratiques sportives, l'équipement acquiert en grande partie son rôle structurant sur le quartier par les modalités de gestion et d'animation mises en place au quotidien. Que ce soit dans sa capacité à garantir la mixité sociale, à s'adapter face à l'évolution des demandes et à réguler les relations entre les acteurs, l'équipement constitue un levier majeur, complémentaire aux actions de terrain, pour la réalisation des objectifs fixés.

Ajuster le fonctionnement de l'équipement sportif à la réalité des besoins des usagers

La pratique sportive dans les QPV se caractérise par la multiplicité des acteurs, sportifs ou non, et par la diversité des modalités d'interventions (pratique compétitive, dispositifs d'éducation par le sport, animation...). La gestion de l'équipement sportif doit alors permettre de dépasser une approche standardisée, adaptée à la pratique fédérale, pour tendre vers un équipement plus intégré, « personnalisé » et attentif à la demande sociale. Cet ajustement nécessite de remettre à plat :

- l'offre permise au sein de l'équipement en travaillant sur la diversification des disciplines et des finalités de pratique,
- les modalités d'ouverture et de répartition des espaces (créneaux, horaires...) afin de garantir l'accessibilité à la fois aux structures et aux pratiquants autonomes,
- l'animation des espaces de convivialité qui devront renforcer la création de liens sociaux durables entre les usagers, les parents, les habitants... et le « vivre ensemble »,
- les pratiques qui enrichiront le « dialogue interculturel » (Gasparini W., 2010) ainsi que toutes les formes de mixité (sociale, communautaire, religieuse...).

Au-delà de ces aspects, l'un des principaux enjeux réside dans la capacité de l'équipement, à travers son animation quotidienne, à faire « cohabiter le sport fédéral et les collectifs informels » (Vieille Marchiset, 2010) ; cohabitation rendue difficile au regard des « étiquetages réciproques » et de la « concurrence manifeste » dans l'accès aux équipements. Les règles de fonctionnement et l'animation mises en place conditionnent ainsi la capacité de l'équipement à s'ouvrir et à faire vivre la diversité.

Mettre en mouvement une dynamique territoriale et sportive dans les QPV

Est-ce que le fonctionnement mis en place à l'échelle de la ville implique des ajustements sur le quartier ? Faut-il mettre en place des instances de concertation intégrant l'ensemble des parties prenantes localement ? Est-il nécessaire d'adapter les modes de gestion des équipements implantés dans les QPV ? Toutes ces questions renvoient à l'importance de la « régulation » territoriale du sport dans les quartiers qui nécessite d'être clarifiée.

En effet, si l'organisation territoriale du sport s'appuie bien souvent sur la commune, véritable chef de file de l'animation sportive du territoire, les spécificités des quartiers prioritaires de la politique de la ville nécessitent parfois d'ajuster l'organisation du sport, de manière à mieux répondre aux enjeux identifiés, notamment au regard :

- des modalités de pilotage de la politique de la ville dans laquelle s'insère la politique sportive et l'animation des équipements sportifs,
- de la diversité des gestionnaires d'équipements sportifs (intercommunalité, ville, établissements scolaires...) et des acteurs intervenant sur le quartier,
- des enjeux de rationalisation, d'optimisation de l'usage des équipements sportifs au regard des contraintes budgétaires et de la forte demande des usagers,
- de la mixité fonctionnelle de certains équipements, qui intègrent d'autres domaines, parfois éloignés du champ sportif : la culture, les services publics...

Il apparaît donc indispensable de questionner les éventuels besoins d'adaptation de l'organisation territoriale du sport sur le quartier et de clarifier :

- la gouvernance locale du sport sur le quartier ainsi que les modalités d'animation, de pilotage, et de financement qui en découlent,
- la définition d'objectifs communs et un partage sur le sens à donner aux équipements, aux actions et aux dispositifs à l'échelle du quartier,
- les champs de compétences et d'intervention entre les institutions publiques, le monde sportif, scolaire ou socio-éducatif.

Dans ce contexte, le partenariat et la coopération peuvent être au centre de projets d'action ou de démarches d'optimisation des moyens et des compétences. La création de passerelles entre les acteurs facilitera les échanges entre des usagers aux profils variés et permettra d'enrichir le panel d'activités offert aux habitants.

GÉRER l'équipement sportif implanté dans le QPV implique donc de réfléchir sur les leviers qui permettront à l'équipement sportif de constituer un point de synergie entre les acteurs en faveur de l'innovation sociale dans le quartier.

Garantir la régulation sociale des équipements par la médiation : un enjeu qui nécessite des moyens et des compétences

La gestion des dégradations, du détournement de l'usage des équipements et des éventuelles violences verbales et/ou physiques font également partie des missions quotidiennes des gestionnaires d'équipements sportifs. Mais, au-delà des logiques de réparations et de sanctions (remplacement par du matériel de moindre qualité et plus robuste, fermeture de créneaux, sécurisation des accès...), les politiques publiques doivent également impulser des dynamiques de prévention et de médiation susceptibles de :

- prévenir les situations de dysfonctionnement et gérer les conflits par le dialogue,
- garantir la régulation sociale entre les usagers,
- opérer en interface entre les individus ou groupes sociaux et les pouvoirs publics.

Cela implique de mobiliser l'ensemble des « forces vives » du quartier disposant des compétences nécessaires à la mise en place d'une médiation sociale autour de l'équipement sportif. Cette médiation doit contribuer à (Gibout, 2009) :

- faciliter la confrontation entre les acteurs sportifs et non sportifs,
- garantir l'équilibre des forces,
- permettre l'accès aux équipements,
- améliorer la négociation entre les usagers.

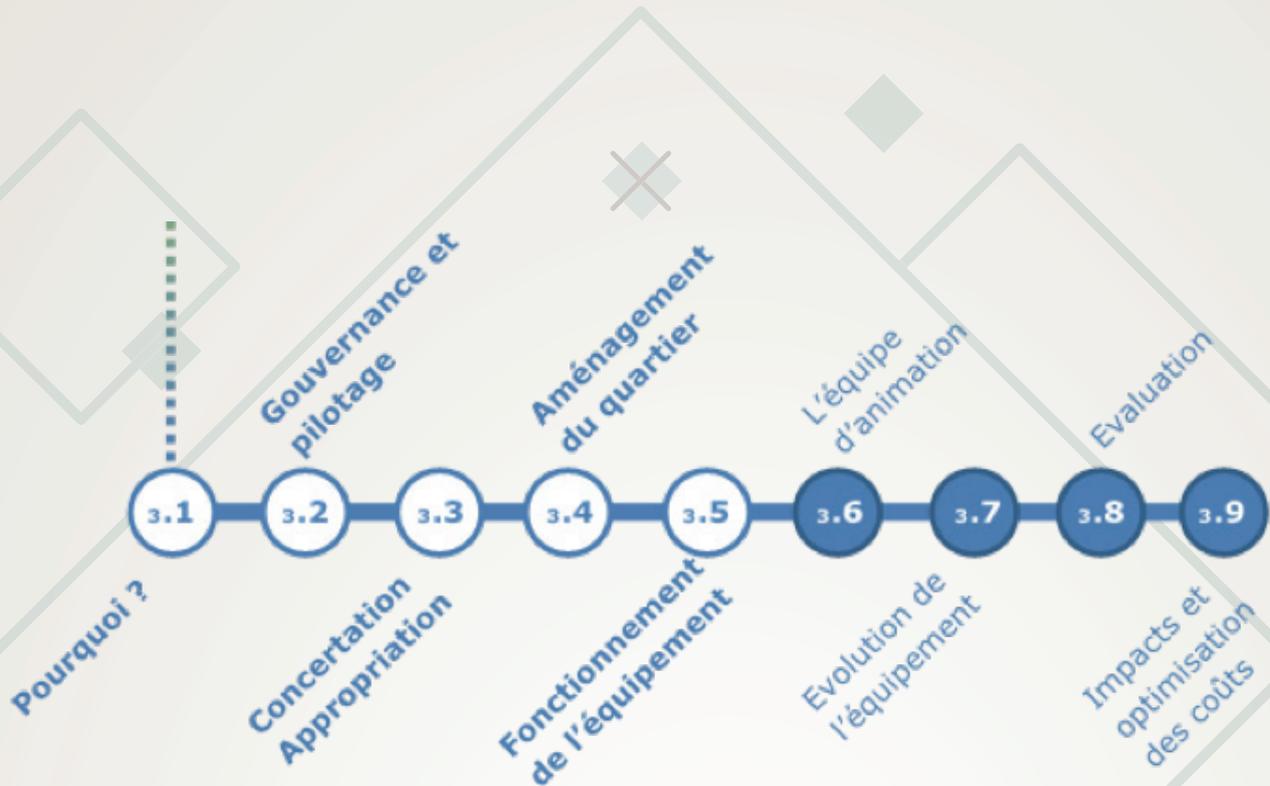
La fonction de médiation et de régulation sociale ne doit pas être réduite à une mission de veille sur le respect des règles de fonctionnement ou de simple transmission d'informations descendantes provenant des pouvoirs publics (relations et rapports d'autorité). Elle doit contribuer à l'instauration d'un dialogue et à la co-construction de règles collectives autour de l'animation de l'équipement sportif.

Qu'elle soit prise en charge par les équipes de la collectivité (gardien, équipe jeunesse...) ou par celles des partenaires de proximité (éducateurs, médiateurs...), la régulation sociale doit réunir les compétences nécessaires au renforcement des politiques éducatives, de la citoyenneté et de la sécurisation des équipements.

Mais au-delà de cette nécessaire médiation, les ressources mobilisées par le gestionnaire de l'équipement sportif doivent également permettre « d'aller au-devant » des habitants les plus éloignés de la pratique (femmes, adultes...) pour les inviter à dépasser leurs éventuels préjugés culturels.

Les 10 étapes du parcours : les fiches thématiques

Les étapes du parcours « GÉRER l'équipement sportif » ont pour ambition d'accompagner les porteurs de projets dans leur réflexion sur les modalités d'intervention et d'animation de l'équipement sportif. Cette réflexion dépasse parfois l'approche centrée sur le fonctionnement de l'équipement en intégrant des enjeux relatifs à l'animation socio-sportive et à l'organisation des acteurs du sport sur les quartiers. Les fiches de ce parcours se déploient de la manière suivante :



Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Anne-Laure CHASSET

Fiche 3.1 - Pourquoi ?

Enjeux et problématiques

Lorsque l'équipement public est opérationnel, il est nécessaire de s'inscrire dans une démarche de suivi, d'adaptation et d'amélioration permanente de l'équipement, nécessitant ainsi un protocole d'évaluation explicite. L'enjeu est ici de faire vivre l'équipement sportif dans le cadre des objectifs fixés et d'en garantir son plein emploi.

Cette phase de gestion de l'équipement public, qui correspond à la phase la plus longue de son cycle de vie, intègre l'ensemble des démarches mises en place autour de l'animation et de la gestion quotidienne de l'équipement : mode de gestion, gardiennage, conditions d'accès, répartition des créneaux, relations avec les structures utilisatrices ou les pratiquants, entretien et réparation, maîtrise des coûts...

Il s'agit donc de questionner l'ensemble du processus de gestion, qui pourra être régulièrement remis en question dès lors que la collectivité déterminera une nouvelle orientation ou une nouvelle fonction pour l'équipement public. Pour tous les équipements sportifs existants, se questionner sur le POURQUOI et

le comment, c'est se donner les moyens de faire évoluer l'utilisation de l'équipement sportif pour maximiser son impact sur le territoire.

10 questions à se poser

- Le fonctionnement actuel de l'équipement sportif (gardiennage, horaires, usagers, pratiques...) permet-il d'atteindre les objectifs assignés à l'équipement ? Quelles actions spécifiques mettre en place pour l'optimiser (meilleure réalisation des objectifs) ?
- La fonction actuelle de l'équipement sportif est-elle en adéquation avec celle initialement fixée ? Nécessite-t-elle un aménagement ou une évolution de l'aménagement du quartier ?
- Quels sont les objectifs associés à cet équipement public ? Sont-ils atteints ? Quels sont les freins et les facteurs de réussite de ces objectifs ?
- Est-ce que le mode de gouvernance répond aux enjeux du territoire ? Ce système de pilotage est-il efficace ? Existe-t-il des particularités ? Quels en sont les effets ?

► Faut-il mettre en place des espaces de concertation autour du fonctionnement de l'équipement sportif ? Avec qui : uniquement les habitants du quartier, tous les utilisateurs, l'ensemble des habitants ? Quelles sont les attentes relatives à cette concertation ?

► Quel est le mode de gestion actuellement mis en place ? Est-il compatible avec la fonction attendue ? Faut-il redéfinir les principes de gestion ou les formaliser ?

► Les encadrants intervenants (professionnels ou bénévoles) sur l'équipement disposent-ils des compétences indispensables à la réussite des objectifs associés au(x) public(s) ciblé(s) ?

► Quelles sont les possibilités d'évolution de l'équipement sportif en matière de pratiques, de niveau, de capacité d'accueil, d'horaires ?

► Quel est le dispositif d'évaluation des objectifs sur cet équipement public ? Qui est en charge de cette évaluation ? Comment objectiver le processus d'évaluation de l'équipement public ?

► Les coûts de fonctionnement de l'équipement public sont-ils cohérents avec les prévisions budgétaires ? Comment les optimiser ? Quels impacts sur les pratiques et les usagers ?

Espace conseil

GÉRER un équipement public, c'est l'inscrire dans un processus dynamique permettant de le faire vivre et évoluer au regard des besoins. Les 3 éléments clés de cette étape sont :

► Définir un ou des objectifs clairs sur cet équipement public (c'est ici la fonction de l'équipement public qui est à travailler). Sans ces éléments posés au préalable, il est impossible de gérer l'équipement public de manière proactive.

► Travailler conjointement sur le fonctionnement de l'équipement sportif et l'équipe d'animation permet d'accompagner les évolutions structurelles d'accompagnement pédagogique, renforçant ainsi les capacités d'impact.

► La collectivité doit rester au cœur du processus de gestion de l'équipement public en mettant en place une démarche d'évaluation lisible et objective.

Ils l'ont fait avant vous...

La nécessité de construire une relation de confiance durable avec les jeunes pour garantir le respect des règles de fonctionnement

Situé dans une commune d'Île-de-France d'environ 30 000 habitants, le nouveau gymnase est venu remplacer une salle omnisport vieillissante déjà très utilisée par les habitants du quartier. Ouvert au public en 2014, le gymnase a été brûlé à deux reprises. La dernière dégradation, s'explique selon le directeur des sports, par l'aménagement de la voirie réalisé aux abords de l'équipement : *« le passage était auparavant occupé par des vendeurs de drogue. La transformation du quartier les a obligés à trouver de nouveaux lieux pour y vendre leurs produits illicites ».*

Pour faire face au risque de dégradations, les structures de proximité ont été mobilisées, des alarmes ont été installées et une équipe (gardien, éducateur sportif et animateur jeunesse) a été constituée pour aller à la rencontre des jeunes. Le travail partenarial avec les relais de la jeunesse a été indispensable pour faire face à une *« appropriation un peu extraordinaire et exclusive »* de l'équipement par les groupes de jeunes : *« ils ont le sentiment que le gymnase leur appartient, que c'est chez eux. Le problème c'est que ces jeunes sont très spontanés : « on veut faire du foot, alors on va faire du foot ! » Ils voudraient avoir un accès libre au gymnase et ça, ça n'est pas possible. Si on ne leur explique pas ou qu'ils ne comprennent pas pourquoi ils ne peuvent pas y avoir accès en permanence, alors là, ça devient compliqué. Ils estiment, en fait, que si eux ne peuvent pas y aller, alors personne d'autre n'aura le droit d'y aller. Ils seront alors prêts à être violents et à dégrader l'équipement ».*

La gestion du gymnase repose donc sur un travail de concertation et de proximité avec les jeunes qui constituent *« un public spontané et spécifique »*. Les référents jeunesse du quartier se sont impliqués et ont permis de définir avec les jeunes des règles de fonctionnement non négociables qui déterminent un cadre équitable, connu et accepté par tous, et qui laisse peu de place aux interprétations : *« La ville ne peut pas régler tous les problèmes, et en particulier la résistance des vendeurs de drogue. Mais le travail avec les référents de la jeunesse est important car il permet tout de même d'être en contact avec les jeunes, de les encadrer, de les motiver et de les responsabiliser ».*

En contrepartie, les créneaux horaires ont été adaptés à leurs attentes et l'équipe reste disponible selon les besoins. La relation de confiance qui s'est établie dans le temps a ainsi permis d'intégrer pleinement l'équipement dans la vie du quartier.

Fiche 3.1 - Pourquoi ?

Ce qu'ils retiennent

► Mettre en place une équipe (gardien, éducateur sportif et animateur jeunesse)

« Il faut arriver à faire en sorte que les groupes de jeunes comprennent qu'il y a du monde derrière le projet et que l'équipe ne lâche pas. C'est un gros travail de prévention, avec une démarche de charme et surtout une bonne connaissance des jeunes. C'est un travail compliqué qui passe très bien avec certains éducateurs sportifs, mais pas avec tous. Ce travail demande des qualités pédagogiques, et il faut surtout savoir montrer aux jeunes qu'ils peuvent s'améliorer. Il y a une notion de respect, mais encore faut-il que l'adulte soit reconnu sinon il n'aura pas l'écoute des jeunes. Ça c'est très important à intégrer, mais ça n'est pas donné à tout le monde ».

► Asseoir son autorité et être reconnu par les jeunes

« Il faut que ce soit les adultes qui marquent le tempo. Ces jeunes ont besoin de sentir que derrière il y a une autorité. Il faut être ouvert, mais il faut surtout montrer que quand c'est non, c'est non. Et attention quand on dit non, ça n'est pas « non, peut-être ». C'est très important car, en un dixième de seconde, vous perdez toute légitimité. C'est pour ça aussi qu'avant de dire non, il faut bien savoir pourquoi vous dites non. Il faut que le gardien et les encadrants soient reconnus et que leur autorité soit prise en compte car si leur autorité n'est pas reconnue, ça ne pourra pas marcher. »

► Expliquer, informer, communiquer

« L'erreur, c'est de ne pas communiquer. Les adultes doivent être ouverts pour qu'il y ait une construction ensemble. Cette jeunesse a besoin d'être encadrée, mais avec un travail fin qui se construit dans le temps car on ne peut pas leur imposer une simple autorité, celle qu'ils rejettent en permanence. La jeunesse, c'est tout et tout de suite aussi. Donc, on doit leur faire comprendre que ça n'est pas toujours tout de suite, ni tout d'un coup, mais en même temps il ne faut pas les faire attendre trop longtemps. Il faut être de l'intérieur, connaître le quartier, et en même temps expliquer, rassurer et montrer qu'on tient compte d'eux. En fait, il faut leur expliquer, mais pas de façon conventionnelle. C'est assez particulier quand même ».

Outils et ressources

Association pour l'information et la recherche sur les équipements de sport et de loisir, 2002, « Le point sur... La gestion déléguée des équipements sportifs publics » : http://www.acteursdusport.fr/uploads/Documents/WEB_CHEMIN_444_1133989914.pdf

Gheux D., « Les équipements sportifs » : http://eure.franceolympique.com/seinesaintdenis/fichiers/File/Actus/equipementsportif_dgheux.pdf

Ministère chargé des sports, 2010, « Guide pratique pour la mise en œuvre d'un schéma des équipements sportifs, méthodes et outils » : http://www.sports.gouv.fr/autres/RES_2010_complet_WEB.pdf



© Freepik

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Antefixus21- Creative commons

Fiche 3.2 - Gouvernance et pilotage

Enjeux et problématiques

La gouvernance de l'équipement renvoie ici aux choix des orientations politiques et des modalités de décisions prises (répartition des compétences, comité de pilotage, représentativité des acteurs, modalités de décisions...) et caractérise ainsi l'organe ou la structure juridique en charge de la définition de la stratégie politique associée à l'équipement (à définir par les élus). Le pilotage concerne, de manière plus opérationnelle, l'ensemble des outils, moyens ou procédures qui permettent de s'assurer des conditions d'exercice des activités (tableau de bord, fréquentation, suivi des utilisateurs, choix des créneaux...) et d'en assurer le contrôle de gestion (gestion des moyens matériels et humains, analyse des coûts).

Au-delà des enjeux liés à la conception et à la construction des équipements sportifs en QPV, l'analyse de leurs impacts (rayonnement, fonction sociale...) est clairement liée à la capacité de pilotage de l'équipement... Mais un pilotage efficace est quant à lui dépendant de la gouvernance mise en place... Sans volonté ou projet politique fort, il semble délicat de mettre en place un pilotage proactif capable de faire

vivre et d'adapter l'équipement, de manière continue, aux besoins identifiés.

10 questions à se poser

- En matière de gouvernance, existe-t-il une instance spécifique dédiée à l'équipement public à ce jour ? Apparaît-elle comme efficace ?
- Les réformes territoriales (Loi NOTRe par exemple) et les éventuels transferts de compétences entre les collectivités locales ont-ils un impact sur la gouvernance actuellement mise en place ?
- La structure de pilotage est-elle cohérente avec les attentes et les objectifs de l'équipement sportif (fonction, pratiques sportives, publics, niveau de pratique...) ?
- Quel service assure le pilotage de l'équipement public (définition et évaluation des modalités de gestion) ? Semble-t-il adapté et compétent au regard des spécificités du QPV ?

► En quoi les modalités de gestion actuelles permettent-elles à l'équipement sportif de remplir sa fonction ?

► Comment les structures utilisatrices (sportives ou sociales) de l'équipement public sont-elles associées au pilotage ? De quelle manière ? Ponctuelle ? Régulière ? En gestion de crise ? En suivi ?

► À quelle fréquence l'instance de pilotage fait-elle un point sur l'équipement public ?

► Les opérateurs « phares » (sportifs, scolaires et sociaux) du quartier sont-ils associés au pilotage de l'équipement sportif ? Sur quelle partie : répartition des créneaux, fonction, résolution de problème... ?

► La gouvernance et/ou le pilotage de l'équipement sportif permettent-ils d'être proactifs sur l'équipement public (fréquence des réunions, procédure de reporting des événements liés à l'équipement...) ?

► Quels sont les facteurs d'évolution à apporter au pilotage actuel pour l'optimiser : autres services à associer, autres acteurs du territoire, fréquence de travail, cohérence entre la réponse technique aux demandes et la réponse politique... ?

Espace conseil

L'importance d'une instance de pilotage de l'équipement sportif en QPV est souvent sous-estimée. Entre les effets d'appropriation, de détournement, de rejet, de non fréquentation de l'équipement public, les risques sont importants en QPV, il est donc indispensable que la collectivité pilote l'équipement sportif pour que celui-ci reste opérationnel. Les 3 éléments clés de cette étape sont :

► Formaliser clairement les attentes de la collectivité sur l'équipement sportif. Sans projet, l'équipement sera un simple support de pratiques sportive, mais pas un outil au service de la politique de la collectivité et sa mise en œuvre dans le quartier.

► Redéfinir la structure de pilotage pour être proactif plutôt que d'agir uniquement en réaction vis-à-vis d'un événement. Anticiper et avoir un processus de remontée d'informations régulier, procéder régulièrement à la remise en état pour éviter, autant que possible des dégradations successives.

► Élargir le nombre de participants au pilotage de l'équipement permet une prise en charge plus large et efficace des difficultés éventuelles.

Ils l'ont fait avant vous...

La gestion tripartite d'une salle polyvalente pour une offre sportive diversifiée

L'ancien bâtiment d'un centre social en QPV vétuste et ne répondant plus aux normes réglementaires. La ville, de moins de 20 000 habitants située dans le nord de la France, désireait construire un nouvel équipement et y inclure un équipement sportif, avec la construction d'un dojo. *« Anciennement, la pratique du judo se faisait dans un gymnase dans lequel le club devait installer les tapis à chaque créneau. Le manque de foncier ne permettant pas de construire un équipement sportif supplémentaire, la construction du nouveau bâtiment a été l'occasion d'envisager l'aménagement d'une salle polyvalente, conçue pour être prioritairement occupée par le club de judo, avec un tatami à demeure ».*

Le bâtiment qui inclut le dojo appartient à la ville et est loué au centre social, *via* un bail, moyennant un loyer de 20 000 euros par an (plus les provisions de charges). Une convention tripartite entre la ville, le centre social et le club de judo fixe les conditions d'utilisation de la salle, et prévoit également le paiement de la consommation des fluides : *« le centre social paye l'ensemble des fluides (eau, électricité) et le club rembourse au centre social, au prorata de ses créneaux d'utilisation, les fluides qu'il a consommés. La ville reverse ensuite, via une subvention spécifique, le montant du paiement des fluides versés par le club de judo ».* Cette subvention spécifique s'inscrit dans la politique sportive de la ville, qui prévoit que les équipements sportifs soient mis gratuitement à disposition des clubs sportifs : *« dans cette configuration spécifique où le club rembourse les fluides au centre social, il était évident que la ville vienne compenser ce remboursement par une subvention pour que le club de judo soit traité de la manière que les autres clubs sportifs de la ville et qu'il bénéficie à titre gratuit de la mise à disposition de l'équipement ».*

La gestion de la salle et des créneaux d'utilisation se fait en concertation entre les trois partenaires (Service des sports de la ville, propriétaire du bâtiment, centre social locataire des locaux, et club de judo principal utilisateur de la salle polyvalente). La relation tripartite se réalise dans de bonnes conditions, *« même si cela n'a pas été forcément facile au début ».* Le service des sports se positionne comme médiateur en cas de difficultés, de malentendus ou de tensions entre les représentants des deux structures (problèmes liés au montant du paiement des fluides, utilisation du matériel technique...) ; et si nécessaire, le directeur général des services de la mairie prend *« une décision ferme et définitive »* en cas de litiges plus importants.

Ce qu'ils retiennent

► Le rôle de la Ville comme régulateur

« Nous avons un rôle de médiateur et de régulateur. En cas de difficultés, le service des sports joue un rôle de médiation en discutant avec la président du club et la directrice du centre social pour tomber sur un commun accord et que tout rentre dans l'ordre. Il faut assurer les meilleures conditions de fonctionnement et de partage de vie entre des structures qui n'ont pas les mêmes activités ou les mêmes finalités. La ville reste propriétaire du bâtiment, aussi nous nous devons d'accompagner les acteurs pour faciliter la cohabitation et la bonne utilisation de la salle. Il faut être disponible et apporter une médiation car nous sommes dans un quartier difficile, avec des publics difficiles. Cela nous oblige à être plus vigilant, attentif et plus réactif aussi car dans leur quotidien les représentants des structures sont confrontés à des publics plus compliqués, voire à problèmes sociaux parfois catastrophiques (chômage, délinquance, insécurité...). Le personnel du centre social doit être accompagné parce que les agents sont confrontés à des choses difficiles, tout comme un club sportif qui peut être confronté à de la dégradation, à des vols, parfois à de la violence verbale ».

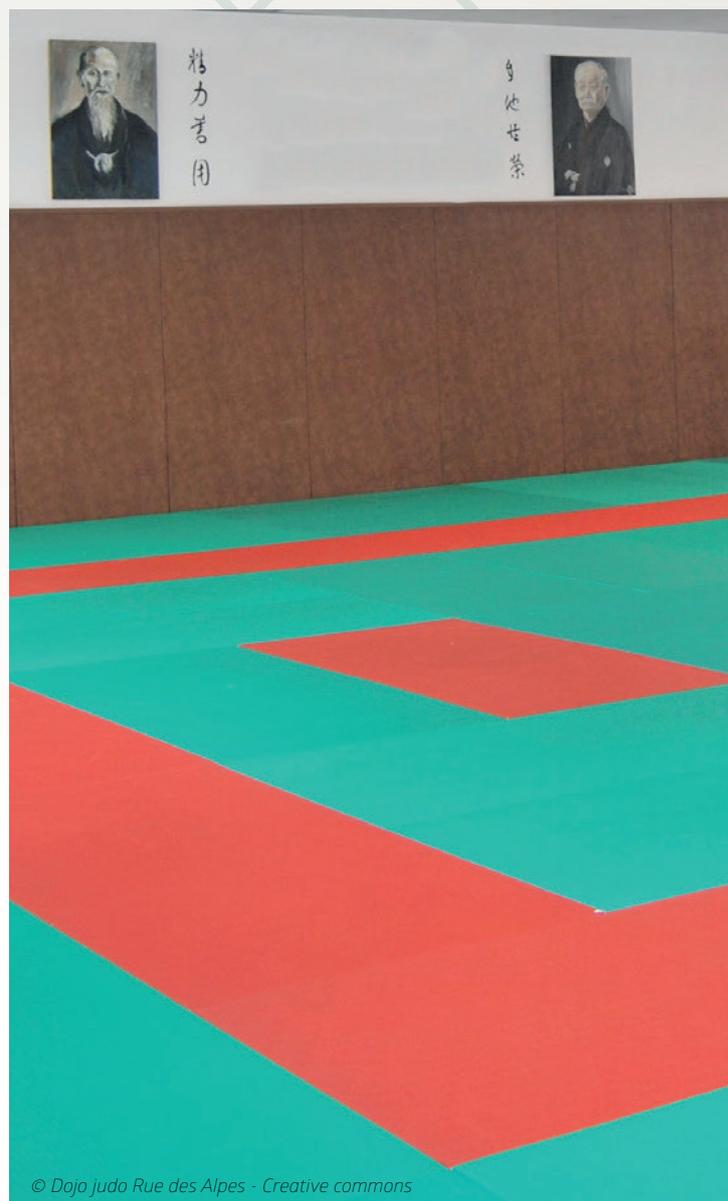
► Formaliser la gestion partagée par écrit

« Le club de judo possède les clés de la porte et le code d'accès au site. Mais l'ensemble du bâtiment est loué au centre social, via le bail, qui en assure la petite maintenance, l'entretien et la surveillance. La formalisation par écrit, entre le bail et la convention est très importante pour une bonne gestion car en cas de conflits ou de malentendus la ville peut s'appuyer sur ces documents. Pour le petit souci que nous avons eu la semaine dernière (la borne wifi débranchée par un représentant du centre social), je me suis appuyée sur la convention et j'ai pu régler le problème sans difficulté car il y a un document qui acte un certains nombres de choses ».

Outils et ressources

Loi numéro 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030985460&categorieLien=id>

La Gazette des communes, 3mars 2016, « Décryptage de la loi NOTRe » : <http://www.lagazettedescommunes.com/391310/decryptage-de-la-loi-notre/>



Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Freepik

Fiche 3.3 - Concertation et appropriation

Enjeux et problématiques

Au-delà de la concertation à la conception ou la création de l'équipement public, le lien avec les habitants du quartier reste un élément important dans la phase de gestion. Ce lien reste fragile, car s'il doit permettre une appropriation et une fréquentation de l'équipement sportif, il ne doit pas conduire à sa « confiscation » par un groupe ou un type de public. La réussite de l'équipement sportif tient donc en partie par l'acceptation de celui-ci comme un facteur de progrès du quartier sans remettre en cause son histoire ni son identité.

10 questions à se poser

- Existe-t-il des modalités de concertation spécifiques à l'équipement public avec les habitants du quartier ?
- Le conseil citoyen correspond-il à l'espace de concertation le plus approprié pour échanger avec les habitants sur les modalités de fonctionnement de l'équipement sportif ?
- Dans quelle mesure les opérateurs (sportifs, scolaires ou sociaux) du quartier sont-ils associés à des espaces de discussion sur le fonctionnement de l'équipement sportif ?
- Durant la concertation organisée lors des phases de réflexion et de création de l'équipement, quel espace de décision a été laissé aux acteurs (habitants ou opérateurs d'activité) sur les questions relatives à l'équipement sportif ?
- L'équipement sportif est-il perçu au sein du quartier, comme un élément d'amélioration du quartier ? Pour quelles raisons ? Et par quels habitants ?
- L'équipement sportif est-il un lieu de vie au sein du quartier ? Comment celui-ci peut-il être fréquenté par les différents publics du quartier ?
- La concertation des acteurs du quartier est-elle exploitée pour ajuster l'offre d'activités aux attentes des publics touchés ?
- La définition des créneaux et leur répartition fait-elle l'objet de concertation avec les opérateurs (sportifs,

scolaires et sociaux) en lien avec les autres activités du quartier (moins de concurrence, clarification des choix réalisés...)?

► Le règlement intérieur (ou son évolution), a-t-il donné lieu à un espace de concertation avec les habitants, opérateurs ou usagers ?

► Les temps de concertation (au-delà des acteurs du quartier) concernent-ils les autres services de la collectivité (enfance, jeunesse, politique de la Ville, services techniques...), pour favoriser un discours unique de la collectivité ?

Espace conseil

Les deux principales difficultés de la concertation résident d'une part dans la capacité à échanger avec des interlocuteurs pertinents (efficacité de la démarche) et d'autre part dans le fait de laisser une marge de manœuvre décisionnelle lors du processus (durabilité de la démarche). Les 3 éléments clés de cette étape sont, avant chaque phase de concertation :

► Définir les attentes de la collectivité sur cette étape de concertation (objectifs et niveau de satisfaction).

► Identifier les participants pouvant être efficaces sur cette étape de concertation (connaissance des enjeux et/ou capacités de diffusion du message sur le quartier).

► Prévoir un véritable espace de décision aux contributeurs afin de ne pas transformer les réunions de concertation en réunions d'informations descendantes.

Ils l'ont fait avant vous...

Une concertation pour l'utilisation partagée d'une salle polyvalente

Inauguré en 2013, ce dojo prend place dans une salle polyvalente intégrée au centre social d'un QPV d'une commune du nord de la France. Une relation de travail existait déjà entre les représentants du centre social et ceux du club de judo : « *il y a 15, 20 ans le judo avait déjà eu une activité dans le centre social, il y avait une première expérience de travail. Un entraîneur historique du club travaillait également au centre social comme animateur judo...* » Un travail de concertation entre le maire, les services de la ville, le centre social et le club de judo a permis de préciser le projet et de travailler ensemble sur la conception sportive de l'équipement.

La salle, qui reste municipale, accueille en journée les adhérents du centre social et des temps d'activités périscolaires (judo, danse, accrosport...), puis en soirée les adhérents du club de judo. La salle est également utilisée par la ville, comme bureau de vote : « *dès sa conception, il a été prévu d'aménager sous les tatamis un plancher traité permettant d'accueillir des personnes venant avec des chaussures de ville. En période de vote, les tapis sont démontés par le club avec l'aide d'un agent de la mairie et une partie de la salle est libérée pour y installer un bureau de vote* ». Comme l'explique la responsable des sports, « *le rattachement du dojo au centre social a un effet bénéfique sur la vie quartier* » : « *les gamins qui viennent au centre social savent qu'au bout du couloir il y a une salle de judo et une salle de musculation aussi. C'est comme ça que certains jeunes ont adhéré à la salle de judo. Les publics qui fréquentent le club peuvent voir aussi les activités qui se passent dans le centre social et se dire que ça peut intéresser les frères, les sœurs ou les enfants. Les éducateurs du club connaissent bien les jeunes du quartier, certains interviennent également sur les temps d'activités périscolaires. Donc tout ça crée du lien entre le centre, le club, l'école du quartier et les habitants* ».

Le partage des créneaux se réalise de façon concertée entre le centre social et le club de judo, qui en informe ensuite la ville : « *il n'y a pas de grande réunion avec les trois entités (service de la ville, centre social et club) car il y a une relation relativement simple et facile entre les représentants des structures. En juin de chaque année, ils se mettent d'accord sur une reconduction tacite ou une modification des créneaux et le club en informe par mail le service des sports* ». En période d'élections, le service des sports informe le club que la salle ne sera pas à sa disposition : « *les dates sont communiquées et nous fixons ensemble les modalités d'organisation, tels que les horaires d'arrivée de l'agent pour aménager la salle* ». Afin d'avoir une bonne maîtrise du fonctionnement, le service des sports est systématiquement prévenu d'un changement éventuel de créneaux, des difficultés rencontrées par le club ou le centre social, et entre les représentants des structures : « *Au niveau de la ville, la concertation, c'est une ligne de conduite et c'est ce qu'on inculque aussi à nos structures* ».

Ce qu'ils retiennent

► La clé de réussite : la relation humaine

« Ce qui fait que ça fonctionne, c'est l'homme avec un grand « H ». Comme dans beaucoup de quartiers, mais encore plus dans ces quartiers-là... le relationnel est très important. Dès qu'il y a un souci, une petite dégradation, j'appelle l'animateur et lui, il fait passer le message auprès des jeunes. Le relationnel permet que les installations soient bien entretenues, bien gérées et préservées (...) Il ne faut pas baisser les bras, et ne rien lâcher pour maintenir une activité, une présence. Il faut aller discuter avec les familles pour qu'elles disent aux grands qu'il ne faut pas dégrader les aires de jeux, que c'est pour eux (...) Et entre le centre social, le club et les services de la ville, c'est aussi du relationnel et de l'échange en bonne intelligence. Il faut faire avancer les choses dans le bon sens parce qu'au final l'utilisation de la salle c'est surtout pour que les enfants et les jeunes pratiquent une activité sportive dans un lieu où il y a une bonne cohabitation ».

► Associer les habitants du quartier aux projets

« Dans notre ville, le maire nous demande de faire de la concertation au maximum et de passer du temps pour aller au contact de la population qui vit dans le quartier. La concertation et l'écoute sont essentielles pour partager un projet (...) pour les jeunes, nous passons parfois par les structures organisées qui sont directement au contact des populations pour connaître les besoins réels et partager avec ceux qui seront demain les utilisateurs des équipements. Nous nous déplaçons aussi directement pour aller voir les jeunes, discuter ou négocier avec eux... parce que, forcément, il faut fixer un cadre. On leur demande leurs idées, quelles sont leurs attentes. On travaille les projets avec eux pour que ça leur convienne. La réussite est liée à des temps d'échanges, de concertation qui impliquent d'être à leur écoute et de tenir compte de leurs avis ».

Outils et ressources

Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), 2016, « La co-construction entre l'État et les acteurs locaux au cœur de la gouvernance du renouvellement urbain » : http://www.cget.gouv.fr/sites/cget.gouv.fr/files/atoms/files/en-bref-14-cget-03-2016_0.pdf

Conseil général du Val-de-Marne, 2008, « Guide méthodologique pour la concertation des Val-de-Marnais » : <http://sorbonne-concertation.fr/wp-content/uploads/2013/02/Guide-m%C3%A9thodologique-de-la-concertation-CG-94.pdf>

Lecanu L., Pôle ressources national « Sport, éducation, mixités, citoyenneté », 2012, « Guide d'analyse des projets de l'éducation et de l'insertion par le sport », p 51 à 57 : <http://doc.semcsports.gouv.fr/documents/Public/guide7.pdf>

Université de Nice, « L'analyse des espaces publics, les places - l'appropriation de l'espace » : <http://unt.unice.fr/uoh/espaces-publics-places/lappropriation-de-lespace/>

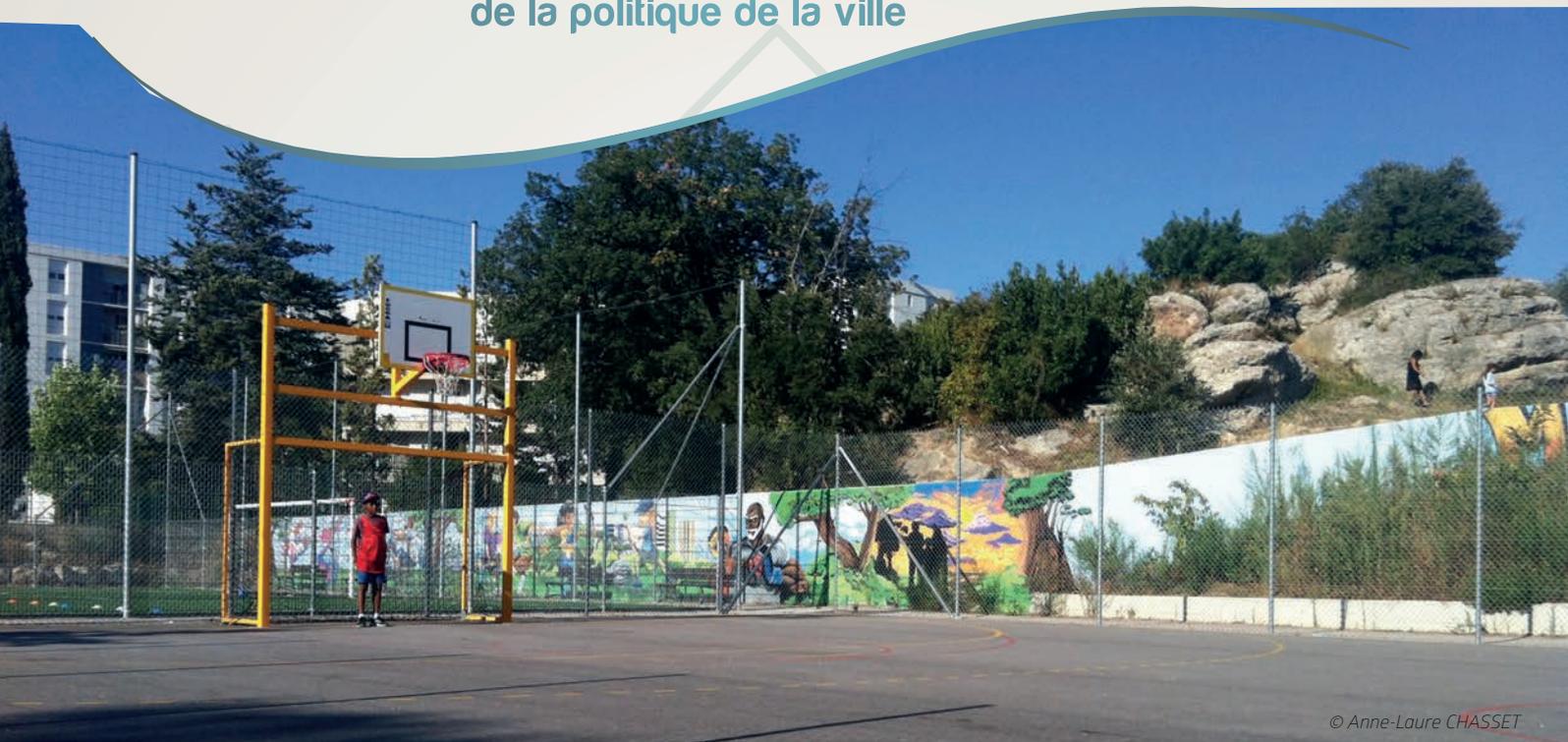
Université du Québec, « Les facteurs d'appropriations d'un équipement sportif de proximité » : <http://www.archipel.uqam.ca/5903/1/M13128.pdf>



© Jeremy Fitzhardinge - Creative commons

Fiche 3.3 - Concertation et appropriation

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Anne-Laure CHASSET

Fiche 3.4 - Aménagement du quartier

Enjeux et problématiques

L'évolution du quartier et de la population peut entraîner des modifications du fonctionnement de l'équipement public, mais il peut être également nécessaire de se re-questionner sur les éventuels aménagements du quartier à opérer (stationnements, espaces piétons, dessertes de transports...).

Certaines problématiques de sécurisation ou d'accessibilité peuvent entraîner des besoins d'aménagements extérieurs à l'équipement public (implantation extérieure au centre-ville, passage fréquent d'enfants scolarisés, accueil des personnes à mobilité réduite, espaces verts...). De plus le repositionnement de la pratique sur un équipement sportif peut conduire à une remise en question du maintien de l'ancienne activité sur un autre lieu au sein du quartier.

10 questions à se poser

Accessibilité

- Est-il nécessaire de renforcer la signalétique dans le quartier pour une meilleure orientation des publics et l'optimisation de sa fréquentation ?
- Au regard de la fonction souhaitée, les transports en communs doivent-ils desservir l'équipement sportif (quel est le lieu de desserte, à quelle distance de l'équipement public...)?
- En cas de modification des conditions d'accès à l'équipement sportif, est-ce que les habitants et/ou les usagers ont été associés à ces choix d'évolution ? Si non, comment peuvent être perçues ces évolutions ?
- En cas de travaux menés sur l'équipement sportif (extension, réhabilitation, création), l'opération s'articule-t-elle avec le projet de renouvellement urbain et de quelle manière (desserte, stationnement, signalétique, projet de gestion, soutenabilité du fonctionnement de l'équipement, positionnement au niveau du quartier, intégration à une polarité commerciale ou de service, traitement en lien avec les espaces publics extérieurs...)?

Horaires

► La redéfinition des horaires d'ouverture et/ou de fermeture de l'équipement public nécessitent-ils des ajustements en matière d'accessibilité par les transports : les usagers des créneaux tardifs doivent-ils être autonomes en matière de transports pour fréquenter l'équipement ?

► Les ajustements d'horaires ou de fonctionnement induisent-ils des modifications dans les conditions d'accès et de sécurisation du site ? Aménagements externes ? Conditions d'accès ?

Sécurité

► L'équipement sportif est-il associé à un sentiment d'insécurité pour les utilisateurs ciblés ? Si oui quels aménagements peuvent être réalisés pour faire évoluer ce ressenti ?

► En cas de détérioration ou de dégradation de l'équipement sportif, quels sont les facteurs d'explication possibles de ces actes ? Quelles sont les actions d'accompagnement des travaux de réfection permettant de minimiser les risques de récurrence ?

Attractivité

► Pour optimiser le fonctionnement actuel, est-il nécessaire d'envisager des aménagements extérieurs (dans l'enceinte de l'équipement, ou en proximité directe) ?

► L'image de l'équipement sportif est-elle en adéquation avec les objectifs poursuivis ? Si non, quels aménagements externes seraient souhaitables pour faire évoluer cette image ?

Espace conseil

L'aménagement du quartier (ou sa requalification) représente une étape importante tant sur le plan budgétaire que sur le plan de la valorisation de l'équipement sportif. Il est par conséquent souhaitable que les aménagements réalisés permettent d'atteindre les objectifs poursuivis. Les 3 éléments clés de cette étape sont :

► Définir les aménagements souhaitables en formalisant les objectifs poursuivis et en précisant leurs coûts.

► Favoriser la concertation sur les aménagements pressentis de manière à repérer si leur perception par les acteurs du quartier est conforme aux attentes de la collectivité.

► Étudier avec les acteurs (notamment sportifs, scolaires et sociaux) les actions d'accompagnement permettant de travailler sur le respect de l'équipement public et/ou des aménagements réalisés. Remédier aux dégradations par une régulation rapide, proportionnée, collective (sportif, scolaire, social) des incidents, de leurs auteurs, de leurs éventuels victimes en lien avec les services concernés (police, justice, TIG).

Ils l'ont fait avant vous...

Un complexe sportif qui contribue au désenclavement et à la valorisation du quartier

Une ville de 22 000 habitants située dans le nord-ouest de la France dispose d'un équipement sportif situé à l'interstice du centre-ville et du seul quartier prioritaire du territoire. Avec ses 5,5 hectares, il s'agit de l'un des plus grands domaines sportifs de la ville en regroupant l'ensemble des terrains de grands jeux existants (un terrain de football, un terrain de rugby et une piste d'athlétisme...).

Le programme de renouvellement urbain du quartier avait pour enjeu de contribuer au désenclavement du quartier et à sa requalification. Ainsi, les acteurs de la ville, dans le cadre d'ateliers de concertation mis en place avec les habitants, ont cherché à repreciser le fonctionnement et les usages des futurs espaces publics du quartier, en intégrant le complexe sportif dans la réflexion.

À la demande des habitants, le complexe sportif est devenu l'un des points forts du quartier. Ainsi, il a été fait le choix d'utiliser son implantation pour qu'il constitue une « passerelle » entre le centre-ville et le quartier : « *avant le complexe sportif était uniquement ouvert aux clubs utilisateurs et fermé lorsqu'il n'y avait plus entraînement. Mais son implantation entre le quartier et le centre-ville constituait une très bonne opportunité pour repenser la circulation en dehors et vers le quartier* ». Ainsi, l'extérieur et les aménagements urbains du complexe ont été requalifiés en espaces publics ouverts : « *nous avons créé un sentier qui relie le quartier au centre-ville et qui traverse le complexe sportif. Les abords ont été réaménagés en espaces verts et sont devenus de véritables espaces verts pour se reposer ou se promener* ».

Le réaménagement du complexe et notamment son ouverture de chaque côté vers les quartiers qui l'entourent, a ainsi contribué au désenclavement du quartier et les habitants utilisent désormais cet accès direct au centre-ville.

Ce qu'ils retiennent

► Une démarche qui aurait nécessité une plus forte concertation avec les clubs

« Le besoin a émergé des habitants qui voulaient utiliser le complexe comme un espace public ouvert sur son environnement. Mais, avec le recul, nous aurions dû plus échanger avec les clubs et les enseignants des écoles qui nous reprochent une perte d'espaces pour les pratiquants. Ils auraient préféré une extension des espaces de pratiques et se sont sentis un peu dépossédés de leur équipement... »

► Un réaménagement extérieur qui a contribué à valoriser le quartier

« Avec la création d'un espace ouvert, traversable et fonctionnant comme un jardin public à améliorer la fréquentation du lieu et son appropriation par les habitants. Mais surtout, cet aménagement, a changé l'image du quartier et du complexe et a contribué à le valoriser aux yeux des habitants du centre-ville et du quartier. »

► La nécessité de repenser le fonctionnement de l'équipement et son accès

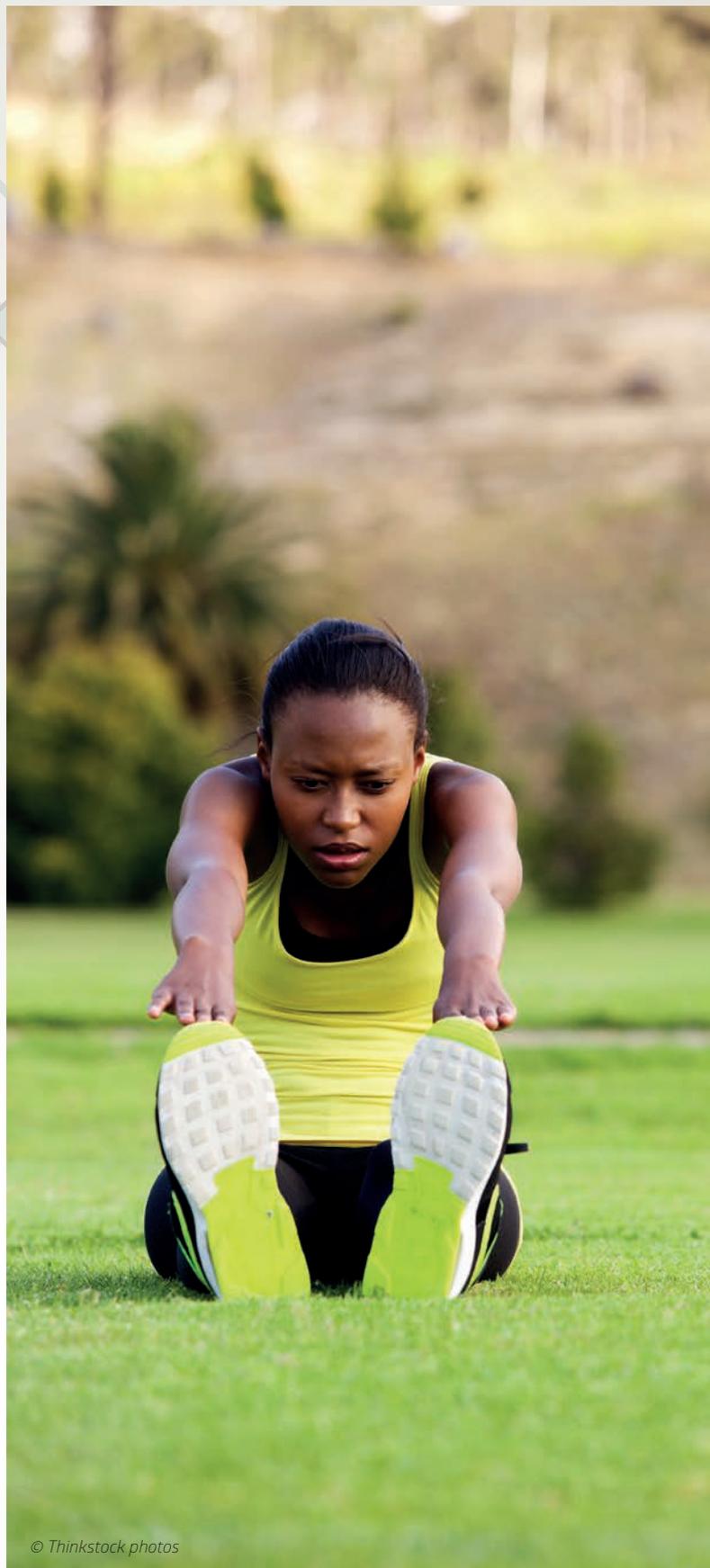
« L'ouverture de l'équipement a aussi conduit à plus de fréquentation des jeunes sur les espaces sportifs, même lorsqu'ils n'étaient pas licenciés des clubs. Nous avons quand même maintenu la fermeture des grilles la nuit et on a dû repenser les conditions d'accès aux terrains pour éviter une réappropriation et un squat par les jeunes... Des réaménagements et une sécurisation autour des terrains de grands jeux a été nécessaire. »

► Une optimisation du foncier en prime

« Nous ne regrettons absolument pas notre choix, et avec le recul, au-delà d'une requalification du quartier, ce choix nous a également permis d'optimiser le foncier, en mettant un équipement sportif au cœur d'un jardin public... Même si nous avons fait l'inverse, en construisant d'abord le complexe et en mettant après le jardin, cela nous donne des idées pour l'ensemble des équipements sportifs de la ville ! »

Outils et ressources

Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), 2016, « Quand des femmes changent leur ville en marchant » : <http://www.cget.gouv.fr/ressources/publications/en-bref-17-quand-des-femmes-changent-leur-ville-en-marchant>



© Thinkstock photos

PNRU, NPNRU, PNRQAD : de quoi s'agit-il ? Et quelle intégration de la question des équipements sportifs dans ce cadre ?

**Par l'Agence nationale de
rénovation urbaine (ANRU)**



À la suite du premier Programme National de Rénovation Urbaine (PNRU) lancé en 2003, visant à restructurer et améliorer le cadre de vie de quartiers concentrant des dysfonctionnements urbains majeurs, diversifier leur offre d'habitat et développer leur mixité fonctionnelle, la loi du 21 février 2014 a lancé un nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) pour poursuivre l'effort engagé.

Le PNRU concerne 4 millions d'habitants sur 600 quartiers et a généré 43 milliards d'euros de travaux, dont 12,3 milliards de subventions affectées par l'Agence nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU), chargée de piloter le programme à l'échelle nationale et d'accompagner les collectivités locales, porteurs des projets de rénovation urbaine et leurs partenaires. À côté de ces projets concernant majoritairement des grands ensembles des années 50 à 70, l'ANRU a lancé un programme de requalification de quartiers anciens présentant une forte concentration de logements indignes ou vacants dégradés (PNRQAD) pour permettre le maintien de populations modestes dans des cœurs de villes requalifiés.

Le nouveau programme, NPNRU, s'inscrit dans le cadre plus large de refonte de la politique de la ville et de sa géographie prioritaire. Il s'étend sur une période de 2014 à 2024 et cible les quartiers prioritaires de la politique de la ville, en priorité ceux concentrant les dysfonctionnements urbains les plus importants, soit 200 quartiers d'intérêt national et 200 quartiers d'intérêt régional. Le NPNRU opère un changement d'échelle spatiale, car les projets sont pilotés à l'échelle intercommunale et visent à mieux articuler les potentiels de développement des quartiers et de leur environnement. Il propose un changement d'échelle temporelle car il cherche à identifier les perspectives de développement urbain de ces quartiers dans une vision de leur devenir à long terme. Il est porteur également d'un changement de méthode : le projet urbain est intégré au contrat de ville et positionné plus largement dans la dynamique d'un projet de territoire, qui vise à construire une stratégie globale, articulant des dimensions urbaines, sociales, économiques, culturelles et environnementales. L'enjeu est également de mieux adapter les projets de renouvellement urbain aux contextes locaux et de co-construire leurs orientations avec la diversité de leurs acteurs et habitants.

Les équipements sportifs ont toute leur place dans cette approche stratégique intégrée des dynamiques des territoires. Ils proposent en effet une offre d'animations aux habitants du quartier et de l'extérieur, contribuent à développer les liens et les dynamiques sociales et à diffusent les pratiques sportives et les valeurs qui leur sont associées, contribuant ainsi au bien-être des habitants. Ainsi, les équipements sportifs participent de l'image d'un quartier et peuvent contribuer à son renouvellement, d'autant plus que leur fonctionnement articule l'ouverture sur la proximité et le rayonnement sur un territoire plus large. C'est pourquoi l'ANRU peut dans certaines conditions, et conformément aux modalités prévues dans ses règlements généraux, contribuer au financement de la création ou de l'extension d'équipements sportifs de proximité contribuant à améliorer l'attractivité et la qualité de vie sur les quartiers concernés par le NPNRU.

Dans ce cadre, elle sera particulièrement attentive aux projets de fonctionnement de ces équipements, dans une recherche de réponse à la demande des habitants du quartier et d'ouverture à une échelle plus large.

Contributeur : Agence nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU)

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Damien Senger - creative commons

Fiche 3.5 - Fonctionnement de l'équipement

Enjeux et problématiques

L'importance des investissements financiers et des coûts d'exploitation induit, pour l'équipement sportif, une nécessité de plein emploi. Le fonctionnement de l'équipement sportif et son adaptation aux besoins réels sont deux éléments indispensables à l'optimisation de son impact et l'atteinte des objectifs poursuivis. Ce fonctionnement intègre une grande diversité de facteurs : l'accès, le gardiennage, les horaires, l'attribution des créneaux, l'entretien... sont des vecteurs de réussite du projet à ne pas négliger.

Le fonctionnement de l'équipement sportif au quotidien doit ainsi permettre son utilisation optimale mais également garantir son accessibilité au plus grand nombre. En effet, au-delà des éventuels freins financiers ou du manque de diversité de l'offre, il s'agit d'adapter le fonctionnement pour qu'il permette de faire face à la demande des utilisateurs tant en matière de créneaux d'ouverture que de qualité d'accueil (entretien, services, sentiment d'insécurité...).

10 questions à se poser

- Le système de gardiennage mis en place à l'heure actuelle apparaît-il comme satisfaisant ?
- La fonction de gardien actuellement définie peut-elle être élargie sur d'autres dimensions (médiation, encadrement...) ? Cela nécessite-t-il en conséquence des besoins d'ajustements (formations, temps de travail...) ?
- Le nombre de créneaux attribués à chaque acteur répond-il aux attentes du plus grand nombre ? Sont-ils modifiables en cours de saison ?
- Existe-t-il des conflits d'usagers (entre clubs, entre clubs et groupes d'usagers, entre établissements scolaires et clubs...) qui peuvent entraîner des situations de tensions ?
- Le règlement intérieur, existe-il ? Est-il respecté par tous ? Faut-il le réviser ?

► Le fonctionnement actuel correspond-il aux orientations et à la fonction initialement envisagée pour cet équipement sportif ?

► Les horaires d'ouverture correspondent-elles aux attentes des habitants ? Faut-il restreindre, adapter ou élargir les conditions d'accès ?

► Existe-t-il des problématiques d'accès non contrôlés qui entraînent des nuisances, des dégradations ou des vols sur le site ?

► Quel est le poids des créneaux destinés aux pratiquants auto-organisés ou aux structures non sportives (établissements scolaires, centres sociaux, clubs de prévention...) ?

► Est-ce que le fonctionnement actuel entraîne des nuisances sonores ou visuelles auprès des habitants ? Sont-elles irrémédiables ?

Espace conseil

Les 3 points clés de cette étape sont :

► Certains équipements sportifs peuvent conduire à la mise en place d'un système de gardiennage avec des agents permanents sur le site. Leur fonction peut parfois s'envisager dans une approche élargie de l'animation pour garantir un fonctionnement optimisé du lieu contribuant ainsi à les positionner comme de véritables médiateurs locaux du sport. L'articulation des rôles avec les éducateurs et dirigeants des clubs, plus largement des opérateurs (sportifs, établissements scolaires, sociaux) améliore l'accueil des publics.

► Une réflexion peut également être posée, en fonction des besoins et des attentes de la population sur les conditions d'accès à l'équipement pour les publics non adhérents à une structure, sur des « créneaux-libre » (système de réservation de créneaux *via* un site internet par exemple).

► Au-delà de l'accès à l'équipement sportif et de la réflexion sur l'optimisation des créneaux, le fonctionnement de l'équipement public doit intégrer la dimension qualitative du site, particulièrement attendue par les habitants au regard de l'offre actuelle (espaces de rangements, services complémentaires, état des lieux de vie collectif, hygiène, sécurité...).

Ils l'ont fait avant vous...

Hors temps scolaire, l'équipement sportif d'un collège ouvre ses portes aux associations du quartier

Un équipement sportif situé au sein d'un collège d'une métropole du sud de la France était régulièrement confronté à de nombreuses incivilités. L'établissement étant fermé hors temps scolaire, les jeunes entraient par effraction, conduisant ainsi l'éducation nationale à recourir aux forces de l'ordre pour se positionner autour de l'établissement. Mais cela n'a pas permis de résoudre durablement le problème, car dès que la police n'était plus là, les infractions recommençaient et la peur s'installait dans le quartier. L'établissement scolaire a sollicité l'appui d'une association de prévention implantée dans le quartier qui a proposé un contrat social et moral aux jeunes du quartier : 3 jours d'ouverture du site, et 4 jours de fermeture en respectant cette répartition, contribuant ainsi à la diminution des dégradations et au désamorçage du conflit.

Depuis, ce premier partenariat a donné lieu à l'ouverture de l'équipement sportif en dehors du temps scolaire. Le collège est ainsi ouvert de 17h30 à 22h aux associations du quartier. Si les activités touchent les jeunes collégiens, l'offre proposée s'adresse aux publics de 5-6 ans à plus de 60 ans. En plus d'ouvrir l'établissement sur son environnement, cela favorise une meilleure mixité des générations et une appropriation de l'équipement par une population plus large : « *on arrive à avoir un respect des installations sportives par les personnes du quartier, mais aussi par des membres extérieurs.* ». De plus, l'exploitation de l'équipement sportif du collège hors temps scolaire a permis de pallier l'absence d'offres sur le territoire, de faire revenir des associations qui avaient « *déserté* » le quartier par manque de créneaux, et de renforcer l'animation locale.

Un mode de gestion spécifique a été mis en place, avec l'association de prévention qui assure la gestion de l'équipement : elle assure la coordination administrative (plannings, conventions, relation avec les institutionnels, lien entre le collège et les associations...) et la coordination plus « technique » en faisant le lien entre les différents utilisateurs. L'établissement scolaire dispose ainsi d'un interlocuteur unique, véritable interface entre les habitants, les associations, et l'établissement. Entre 2 saisons sportives (juin à septembre), l'association de gestion recueille les besoins des jeunes et des habitants et échange avec les associations autour des programmes à mettre en place au cours de l'année. C'est elle qui, *in fine*, choisit les associations utilisatrices et garantit la bonne animation de l'équipement.

Ce qu'ils retiennent

► La nécessité d'identifier un seul et unique pilote sur ce type de projet

« Il doit y avoir un seul pilote au projet, jouant le rôle de coordonnateur général (...) Il est nécessaire de coordonner en permanence l'ensemble des partenaires associés parce que toutes les associations, elles ont le même problème que nous : les créneaux sur les gymnases. On a énormément de demandes, et on ne peut pas satisfaire tout le monde en même temps (...) De plus, le fait d'avoir confié le dispositif à une association à vocation sociale permet de faire le lien entre projet social, sportif et de territoire. »

► L'ouverture des équipements nécessite un vrai savoir-faire, des outils, des méthodes

« Le gestionnaire doit être de taille moyenne et présenter une trésorerie solide lui permettant d'embaucher et de former ses salariés (...) La professionnalisation est nécessaire pour qu'ils soient en capacité de prouver qu'ils maîtrisent leur sujet, ce qui crée la confiance des enseignants, des équipes éducatives, qui se disent alors qu'ils ne vont pas avoir un équipement qui va disparaître du jour au lendemain parce qu'il est mal utilisé ou qu'il est sauvagement utilisé par d'autres opérateurs externes. »

► Utiliser le projet comme un tremplin pour les jeunes des quartiers

« L'implication de jeunes du quartier dans l'encadrement des activités et leur formation aux métiers de l'animation sportive peut renforcer la plus-value de ce type de projet (...) Dans ce cadre, il vaut ainsi mieux éviter que l'association ne crée de CDI d'éducateur. Elle peut embaucher en CDI un poste d'agent d'accueil, coordonnateur du dispositif, interface des acteurs... mais éviter d'embaucher des éducateurs en CDI. Cela afin de valoriser ces postes comme des tremplins vers d'autres projets plus pérennes, variés et porteurs d'évolution. »

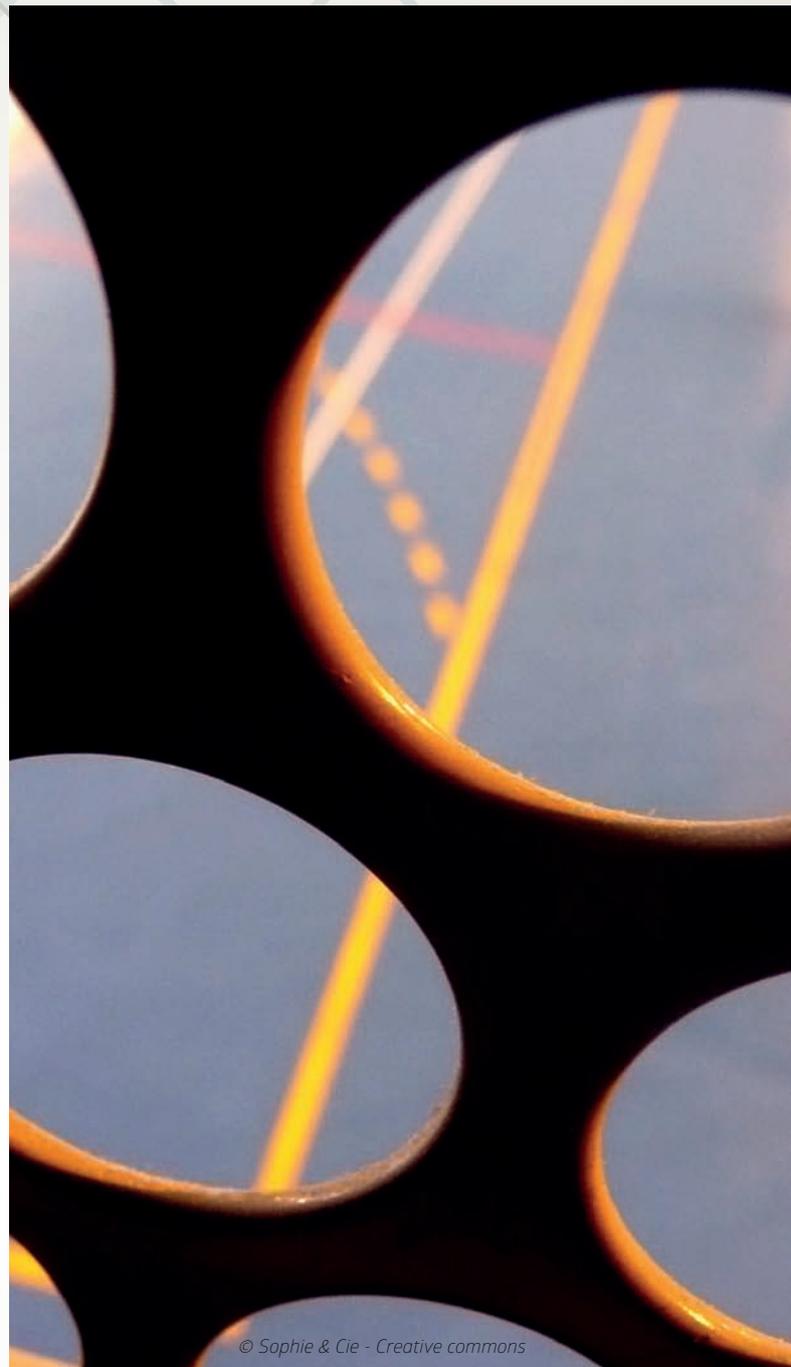
► La mise en place de règles collectives dans l'usage de l'équipement pour maintenir la confiance de l'équipe éducative

« Au-delà de l'attribution des créneaux, chaque structure doit disposer de son propre matériel (les associations et les profs d'EPS) et les intervenants extérieurs s'engagent à respecter et laisser l'équipement comme trouvé, en laissant le site impeccable pour le personnel de l'éducation nationale. »

Outils et ressources

Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) « Les équipements sportifs programmation, conception et maintenance » :

<http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/download/Editions-CNFPT/Equipements+sportifs+-+conception,+r%C3%A9alisation+et+maintenance./5584-EquiptSportifBR.pdf>



© Sophie & Cie - Creative commons

La « laïcité dans les équipements sportifs »

Qu'est-ce que la laïcité ?

La laïcité n'est pas une valeur, une opinion ou une croyance parmi d'autres, mais un principe juridico-politique de séparation du pouvoir politique et du pouvoir religieux qui permet la coexistence de différentes convictions, dans le respect de la loi civile commune. Consacrée par un ensemble de textes dont la pierre angulaire est la loi du 9 décembre 1905, elle se définit par :

- la protection de la liberté de conscience et la garantie de la liberté de culte,
- l'égalité de traitement entre tous les citoyens, quelles que soient leurs convictions,
- la neutralité de l'État et la garantie du pluralisme religieux.

En quoi concerne-t-elle les équipements sportifs ?

La gestion des équipements sportifs met en jeu la laïcité à plusieurs titres :

1) D'abord parce que les équipements sportifs sont des espaces publics (lieux ouverts au public) qui présentent également, dans la majorité des cas, la caractéristique d'être des bâtiments publics : ils doivent en ce sens respecter la neutralité politique et confessionnelle du lieu. Autrement dit, aucun signe ni emblème politique ou religieux ne peut caractériser un équipement public sportif.

2) Ensuite parce que l'activité d'accueil des publics des équipements sportifs implique :

- le respect de la liberté de conscience, qui inclut le droit de manifester sa religion en public de leurs usagers ;
- leur stricte égalité de traitement, en vertu du principe de non-discrimination.

Ceci dans les limites des règles de bon fonctionnement de l'équipement et des conditions d'hygiène et de sécurité. Autrement dit, le droit des usagers à manifester leur religion ne les autorise toutefois pas à perturber le bon fonctionnement de l'équipement ou à gêner les autres usagers, par exemple en privatisant un espace commun pour la prière, empêchant ainsi son accès à d'autres usagers.

3) Enfin parce que les équipements sportifs ont à gérer du personnel, qui peut ou non être soumis au principe de neutralité, selon leur statut et leur activité. Les agents publics sont nécessairement soumis au principe de neutralité. Si les professionnels dépendent d'une structure privée (association loi 1901 par exemple), ils disposent en principe de la liberté de manifester leur appartenance religieuse dans l'exercice de leur mission, sauf si l'association employeuse est délégataire d'une mission de service public ou si la nature de l'activité qu'ils exercent s'apparente à une mission de service public¹.

Le prosélytisme abusif des professionnels (notamment lorsqu'ils travaillent avec des mineurs) est par contre strictement interdit. Autrement dit, compte tenu de la non-détermination en droit qui prévaut souvent concernant le statut de l'activité et de la structure employeuse des professionnels exerçant au sein de l'équipement sportif, il peut être recommandé d'ouvrir un espace de débat interne avec l'équipe mobilisée par l'équipement sur ces questions de liberté de religion des usagers et des professionnels, dans le souci de prévenir les tensions et conflits qui pourraient résulter d'une méconnaissance des principes de laïcité par les uns et les autres, et ainsi enrichir à ce sujet le projet pédagogique partagé par l'équipe exerçant au sein de l'équipement.

¹ - Pour qualifier de « mission de service public » une mission d'intérêt général exercée par une personne morale de droit privé ou une personne physique qui n'est pas agent public, un faisceau d'indices doit être pris en considération, parmi lesquels l'intérêt général qui s'attache à l'activité, le degré de contrôle qu'une personne publique exerce sur l'activité (conditions de sa création, organisation et fonctionnement), les obligations qui sont imposées à l'association et les mesures prises pour vérifier que les objectifs qui lui sont assignés ont été atteints

Contributeur : CGET

Pour aller + loin

Le plan de formation « Valeurs de la République et laïcité » est une réponse aux besoins exprimés par les professionnels qui travaillent au contact des publics, jeunes notamment. Son objectif est de les aider à mettre leurs pratiques professionnelles en accord avec le cadre juridique, dans un souci pédagogique de dialogue auprès des publics qu'ils côtoient.

Piloté par le CGET (Commissariat Général à l'Égalité des Territoires) en partenariat étroit avec le CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale), la formation s'adresse à tous les professionnels -agents publics, salariés et bénévoles associatifs- qui sont au contact direct des publics, prioritairement ceux qui sont en relation avec des enfants, des jeunes ou des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville. Elles concernent donc directement les acteurs de terrain des domaines de la jeunesse, du sport et de la ville.

Cette formation de deux jours a pour ambition de leur permettre :

- d'acquérir les repères historiques et les références juridiques de base sur les valeurs de la République et le principe de laïcité,
- de travailler sur des cas pratiques répondant aux interrogations du quotidien, par exemple : prière sur le lieu de travail, refus de mixité, demande de financement d'association ayant une activité religieuse, demande de dispense d'enseignement, port de signe religieux,
- d'échanger sur leurs pratiques professionnelles avec d'autres professionnels.

Pour bénéficier de cette formation gratuite, il vous suffit de vous renseigner auprès du correspondant du Plan de formation « Valeurs de la République et laïcité » en DR(D)JSC ou auprès de la délégation régionale du CNFPT pour les agents de la fonction publique territoriale.



Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Freepik

Fiche 3.6 - L'équipe d'animation

Enjeux et problématiques

L'atteinte des objectifs fixés autour de l'équipement sportif implique des moyens et une politique d'animation du site qui ne doit pas se restreindre à une gestion opérationnelle de l'équipement public (surveillance, entretien, répartition des créneaux...).

Pour que l'équipement sportif soit facteur de cohésion sociale et ne soit pas déconnecté de la politique sportive, les équipes de la collectivité propriétaire ne doivent donc plus uniquement prendre en charge la gestion du site mais également réfléchir à la manière de le faire vivre, sur la base d'une coordination avec les différents intervenants, les usagers, voire même les habitants.

10 questions à se poser

- De quels services de la collectivité relèvent les prérogatives de l'animation du lieu (sport, animation, social...) ? Des temps d'échanges sont-ils prévus entre les différents services ? Ces échanges peuvent-ils matériellement être organisés dans l'équipement sportif ?
- Existe-t-il un partenariat avec les acteurs sociaux (clubs de prévention, centres sociaux...) pour venir rencontrer ou encadrer les jeunes sur ces temps ?
- Y aura-t-il une personne en charge de la médiation et de l'encadrement des usagers si l'équipement est en accès libre ?
- Quel rôle est attendu pour le gardien de l'équipement sportif s'il en existe un ?
- Au regard des besoins et des pratiques rencontrés, est-ce que le personnel de la collectivité apparaît comme compétent pour prendre en charge cette fonction ? Si non, quels leviers d'action mettre en place ?

► Faut-il inciter de manière encore plus importante les clubs pour l'accueil des jeunes des quartiers au sein de cet équipement sportif ? Quelles sont les passerelles à mettre en place ? Quelle continuité avec l'offre scolaire et périscolaire ?

► Est-ce que les clubs engagent une véritable politique de formation et de développement des compétences de leurs animateurs prenant en compte les caractéristiques/besoins des publics accueillis ?

► Les différents partenaires (clubs, acteurs du quartier...) sont-ils intégrés dans la définition et la mise en œuvre du projet d'animation de l'équipement sportif ?

► Le tissu partenarial permet-il le montage de projets innovants autour du sport santé ou du sport loisirs dans le cadre des dispositifs de la politique de la ville (CUCS, Atelier santé ville, CEL, VVV, PRE...) ?

► Existe-t-il une organisation et une animation spécifique de l'équipement au cours des vacances scolaires ? Avec quels acteurs ? Quels financements et quelle continuité avec les offres sportives en période scolaire ?

Espace conseil

Les 3 points clés de cette étape sont :

► Au-delà des moyens humains mobilisables, l'animation implique la définition d'un projet partagé avec les acteurs, permettant de donner un cadre d'intervention commun et de travailler en synergie. (communauté élargie et continuité éducative)

► Si les acteurs de terrain implantés dans le quartier constituent des relais indispensables auprès de la population, la mise en place d'actions innovantes avec des structures extérieures peut être imaginée (invitations de sportifs de haut niveau dans le cadre d'initiation, sortie sur des événements sportifs, partenariats avec des structures de santé ou médecins pour des bilans...).

► L'animation peut être envisagée dans une approche globale en travaillant à la fois sur l'animation dans l'équipement sportif mais également sur des initiatives en dehors du lieu afin de susciter une meilleure fréquentation (séances d'initiations gratuites en extérieur, manifestations au pied des immeubles, soutien scolaire, action parents-enfants...).

Ils l'ont fait avant vous...

Les gardiens comme rouages essentiels de la vie de l'équipement

Le gymnase, implanté dans un quartier politique de la ville d'une commune du nord-ouest de la région parisienne, compte trois gardiens, dont un logé sur place depuis une dizaine d'années. *« Ce gardien travaillait là avant d'y loger. Il est intégré, reconnu, investi et motivé. C'est un repère, c'est un peu l'histoire de l'équipement »*. Agents techniques, les gardiens sont en charge de l'accueil du public et de la maintenance (entretien et petits travaux). La planification de leur travail (maintenance le matin et accueil du public l'après-midi) leur permet d'être actifs dans les situations relationnelles (*« ils sont le premier contact avec les jeunes »*) et de fonctionner par rotation sur des journées continues (7 jours sur 7, de 7 à 23h).

Parfois eux-mêmes issus du quartier, leur sélection repose sur leur motivation, leurs compétences et leurs qualités humaines. Reconnus par les habitants du quartier, leurs qualités humaines sont largement plébiscitées (compréhensifs, ouverts d'esprit, privilégiant *« le dialogue, la discussion mais ne laissant pas tout permettre »*). Les modalités de travail, associées à leurs qualités relationnelles, favorisent le respect des individus, de l'équipement et du matériel. Une petite marge d'autonomie leur est laissée afin qu'ils s'adaptent aux demandes des jeunes et qu'*« ils soient en mesure de prendre les bonnes décisions au bon moment »*. *« Les gardiens ne sont pas des médiateurs car médiateurs c'est un vrai métier, mais c'est vrai que leur travail dépasse un peu leur fonction. Être gardiens dans ce type d'équipement c'est presque un sacerdoce : ils mettent de l'huile dans les rouages et ils sont vecteurs de lien social »*.

Le rôle des gardiens dans le fonctionnement de l'équipement permet de maintenir un équilibre parfois précaire dans le bon fonctionnement de l'équipement : *« Le quartier est une cocotte-minute sociale où tout peut arriver... où tout arrive. Une étincelle suffit et un équipement sportif peut faire partie de cette étincelle »*.

Ce qu'ils retiennent

► Recruter des agents d'accueil et de maintenance pour leurs qualités humaines

« Qu'ils vivent ou non dans le quartier, on se rend compte aujourd'hui que ça n'est pas une priorité ou une nécessité. La jeunesse, on apprend à la connaître au fur et à mesure. Il faut surtout recruter des agents ouverts au dialogue et à la compréhension et pas trop stéréotypés ou butés. Il faut être cool et ne pas tout permettre, ce qui n'est pas des plus faciles. La relation aux autres est extrêmement tenue et compliquée parfois ».

► Associer les agents dans toutes les décisions qui concernent l'équipement

« Il faut associer les gardiens à toutes les décisions qui concernent l'équipement (une réhabilitation, un aménagement, des changements...) pour qu'ils le fassent vivre dans de bonnes conditions. Ne pas leur imposer des choses de façon arbitraire. Faire avec eux car toutes leurs idées sont généralement pertinentes et relèvent du bon sens professionnel ».

► Accorder aux agents une souplesse et une marge d'autonomie pour maintenir un équilibre

« Le travail des gardiens en direction des jeunes permet de mieux écouter les utilisateurs et leurs besoins et surtout d'anticiper les problèmes, ces petites choses qui peuvent finalement mettre en difficulté par la suite. Il faut laisser aux gardiens une souplesse dans leur fonctionnement et une petite marge d'autonomie, ce qui permet de les responsabiliser dans leur travail et dans leurs décisions. Ils sont ensuite reconnus et représentent une autorité naturelle, c'est du donnant-donnant avec les jeunes ».

► Faire tourner les équipes d'un équipement à l'autre de façon régulière

« Il faut faire tourner les équipes pour éviter qu'il y ait trop d'habitudes dans le travail. Il faut faire tourner les agents d'un équipement à l'autre, tous les 2 ou 3 ans environ, pour leur permettre de voir comment ça se passe ailleurs. Ça permet de se remettre en question et ça tire tout le monde vers le haut. Les gardiens ont besoin de voir autre chose, de partager avec d'autres collègues, de se positionner sur les pratiques des autres et de rencontrer d'autres utilisateurs ».

Outils et ressources

Pôle ressources national « Sport, éducation, mixités, citoyenneté », 2016, Cahier technique : Métiers du sport et de l'animation, des métiers passeurs de citoyenneté : <http://www.semc.sports.gouv.fr/outils-education-et-insertion-cahier-technique/>

Actes de JEIS : Le sport, outil partagé au cœur des projets de territoires marseillais. Quels acteurs, pour quelles complémentarités ? PRN SEMC 2014 : <http://doc.semc.sports.gouv.fr/documents/Public/jei16.pdf>

Au cœur des projets d'éducation, d'insertion et de prévention par le sport : quelles stratégies et clés opérationnelles pour intervenir dans les quartiers urbains prioritaires ? PRN SEMC 2012 : <http://doc.semc.sports.gouv.fr/documents/Public/jei12.pdf>



© Freepik

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Casal sport

Fiche 3.7 - Évolution de l'équipement

Enjeux et problématiques

Si, traditionnellement, les équipements sportifs se concentrent sur les besoins des clubs et des établissements scolaires, la typologie des attentes des publics en QPV (offre, pratique non encadrée, horaires tardifs...), oblige la collectivité à s'adapter. L'équipement doit donc permettre d'accueillir une diversité de publics (associations, pratiquants libres, adultes, adultes isolés...) et répondre aux besoins, usages et codes sociaux de chacun.

Au-delà de cet aspect, l'équipement durable doit également être en mesure d'intégrer l'évolution des pratiques et d'offrir des possibilités d'extension ou de transformation ultérieures : les besoins de 2030 ne seront plus ceux de 2015...

10 questions à se poser

- L'équipement sportif actuel permet-il une mixité des publics et des logiques de pratique (compétition, bien-être, loisirs, sport scolaire...)?
- L'équipement sportif est-il adapté à tous les niveaux de pratique souhaités par les usagers potentiels? Pourquoi?
- Les infrastructures actuelles sont-elles en adéquation avec les exigences techniques des usagers (programmes EPS, marquages au sol, surfaces au sol, vestiaires...)?
- Si l'équipement répond aux exigences des fédérations, répond-il pour autant aux besoins des pratiquants libres?
- L'architecture et l'entretien du bâtiment permettent-ils le plein emploi tout au long de l'année au regard des contraintes météorologiques (ex : équipement de proximité de plein air en hiver)? Faut-il envisager des ajustements (chauffage, couverture...)?

► Les besoins d'évolution et de transformation de l'équipement sportif (agrandissement, rajout d'espaces, mise aux normes réglementaires...) ont-ils été intégrés dans le plan pluriannuel d'investissement ?

► Est-ce que le fonctionnement actuel du site peut et doit évoluer en matière d'amplitudes d'ouverture (jours, horaires) ?

► La modularité de l'équipement sportif (tribunes amovibles, salles polyvalentes...) permet-elle une utilisation optimisée du site et la diversité des formes de pratiques ?

► L'offre actuelle permet-elle de garantir une certaine attractivité de l'équipement public ou est-ce que des modernisations / rénovations sont à envisager ?

► Est-ce que l'équipement sportif permet de prendre en compte à moyen et long terme les évolutions technologiques des pratiques et du matériel (connectivité par exemple) ?

Espace conseil

► S'il est indéniable que l'équipement sportif en QPV contribue à structurer le quartier et participe à l'animation locale, il est indispensable de faire vivre l'équipement public sur le long terme. Cela implique de veiller à sa modernisation, notamment du fait du caractère évolutif des pratiques sportives et de la demande. Le programme de maintenance doit rester élevé pour assurer un usage de qualité, éviter les dégradations (plus importante dans un bâtiment mal entretenu), faciliter au besoin sa réorientation fonctionnelle ou son extension.

► L'aménagement du site et de son environnement extérieur (parc urbain, commerces, zones de divertissement...) pourra également contribuer à son attractivité et son évolution. La réflexion pourra donc toute autant se poser sur l'équipement public en lui-même, que sur le cadre environnant.

► Un équipement sportif adapté pour la pratique de haut niveau (prescriptions fédérales, tribunes...) ne répond pas forcément aux besoins de tous, et plus particulièrement des pratiquants libres ou loisirs. Les surfaces peuvent donc être ajustées en fonction de l'usage recherché et des profils touchés.

Ils l'ont fait avant vous...

Le choix de la spécialisation d'un gymnase de quartier pour renforcer son attractivité

Dans un quartier prioritaire d'une ville de l'Est de la France (22 000 habitants), un gymnase de type COSEC a été construit en 1977. Relativement peu utilisé ses dernières années (utilisation ponctuelle par les établissements scolaires, le centre social, les pompiers...) et régulièrement dégradé par les jeunes, la ville a décidé d'optimiser cette installation au service des clubs et du quartier.

Elle a ainsi décidé d'attribuer le gymnase au club de volley-ball de la ville et de l'adapter pour que le club soit en mesure d'organiser ses compétitions (nationale 3) : *« la salle était petite et mal exploitée, au regard des besoins du club, nous avons fait le choix de transformer sa fonction et de la spécialiser »*. Ainsi, plutôt que de construire un nouveau gymnase, la ville a procédé à différents travaux : *« nous avons acheté un sol bicolore spécialisé pour la pratique à la Ligue de volley-ball et nous avons refait le plafond et l'éclairage »*. De plus, la ville a également installé des tribunes mobiles qui permettent d'accueillir les spectateurs lors des matches.

Si la salle s'est spécialisée et a été attribuée au club local, la ville a voulu maintenir une offre de proximité pour les jeunes. Des créneaux sur le temps de midi sont réservés à la pratique libre pour les jeunes et c'est le gardien, également ETAPS, qui a pour rôle de les encadrer et d'animer ces temps : *« cela lui permet de renforcer les liens avec les jeunes et de leur montrer qu'on ne les a pas oubliés »*.

Ce qu'ils retiennent

►► Un choix qui contribue au désenclavement du quartier et à son attractivité

« L'image de la salle était plutôt mauvaise avant sa spécialisation. Depuis la transformation, le club de volley dispose d'une salle de qualité, adaptée à sa pratique, et dont les jeunes peuvent également bénéficier. L'organisation des compétitions permet à plus de 100 spectateurs, issus ou non du quartier, de venir voir les matches, et ça a contribué à changer un peu le regard sur l'équipement ».

►► Une évolution qui n'avait pas été anticipée aux abords de l'équipement

« Si la transformation de l'aire de jeu a permis de faire évoluer sa fonction, certains aspects n'ont pas pu être pris en compte. La salle n'a, par exemple, que très peu de places de stationnement que ce soit devant ou aux abords de l'équipement. Les voisins, situés juste en face, se plaignent du manque de places les jours de matches ».

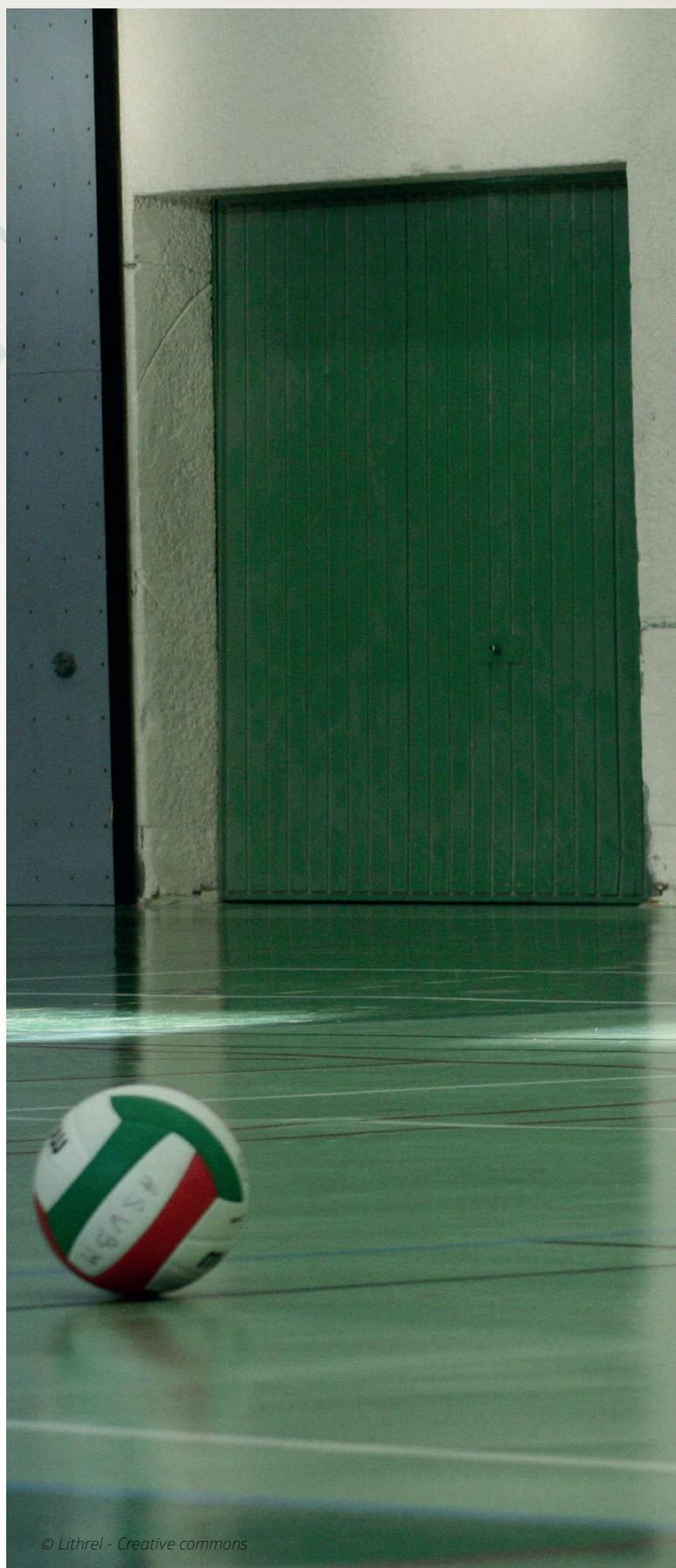
►► Une spécialisation de la salle mais un manque d'ouverture du club vers le quartier

« Nous souhaitons également que le club devienne une vitrine pour le quartier et qu'il agisse sur l'animation sportive du quartier. Mais, il s'agit surtout d'un club de compétition qui n'a pas mis en place d'animations spécifiques qui lui permettent d'accueillir les jeunes. Nous devons faire mieux là-dessus, en faisant attention à ce que le club s'ouvre vers les habitants, pour qu'il soit accepté et qu'il est un rôle fort auprès des jeunes. ».

Outils et ressources

Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, 2014, « Les nouveaux concepts d'équipements sportifs publics » : http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/050_guide_eqt_spf_8p_v5_web.pdf

Ministère de la santé, de la jeunesse et des sports, 2008 ?, « Les équipements sportifs : les questions à se poser » : http://www.sports.gouv.fr/IMG/archives/pdf/EQUIPEMENT_A5.pdf



© Lithrel - Creative commons

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Freepik

Fiche 3.8 - Évaluation

Enjeux et problématiques

La mise en place d'une démarche d'évaluation et d'observation des impacts répond bien souvent aux attentes des partenaires qui contribuent au financement du projet (CNDS, ANRU...). La collectivité s'attache à apporter des réponses aux critères contenus dans les dossiers sans nécessairement se réapproprier la démarche d'évaluation dans une volonté d'amélioration continue du service.

Si l'évaluation constitue un enjeu majeur pour des équipements publics de quartier, elle ne doit pas simplement se centrer sur la lecture économique d'un tel équipement public mais être positionnée comme un outil complémentaire permettant de faciliter l'adéquation de l'offre avec les besoins.

Il est donc possible de chercher à évaluer l'efficacité de l'équipement, au travers d'indicateurs adaptés mais également d'évaluer les effets de l'équipement sportif sur le niveau de pratique, la collectivité, le territoire, l'image, les relations interservices, les populations... La méthodologie retenue doit permettre d'envisager l'ensemble des champs potentiellement évaluables au

regard des objectifs du projet. À partir de là, il convient alors de définir les indicateurs les plus pertinents.

10 questions à se poser

- Une démarche d'évaluation de l'utilisation de l'équipement public est-elle régulièrement mise en œuvre ? Si oui, à quelle fréquence et selon quelle méthode ?
- Une instance d'évaluation avec les différents usagers de l'équipement public a-t-elle été mise en place afin de réaliser un bilan partagé du fonctionnement ?
- Est-ce que le contrôle physique de l'équipement public (état général, matériels...) par les équipes de la collectivité est régulier ?
- Quels types d'indicateurs d'évaluation ont été mis en place (fréquentation, satisfaction, profils d'utilisateurs, financiers, mode de gestion de l'équipement...) ?
- L'évaluation de l'utilisation de l'équipement public a-t-elle donné lieu à la mise en place de nouveaux outils ou procédures ?

► Au regard de l'évaluation et des objectifs initialement fixés, est-il nécessaire de procéder à des ajustements sur la répartition des créneaux ? L'amplitude horaire ? L'animation ?

► Est-ce qu'une enquête de satisfaction des usagers et de la population est régulièrement mise en œuvre ?

► Le taux d'occupation de l'équipement public sur les différents créneaux a-t-il été analysé ? Peut-on optimiser leur utilisation ?

► Les outils de communication mis en place entre les services et les usagers permettent-ils de faciliter la remontée d'informations ?

► Existe-t-il des indicateurs qui ont été fixés par les financeurs du projet et qui impliquent la mise en place d'outils spécifiques ? La collectivité souhaite-t-elle s'appuyer sur ces indicateurs pour améliorer son service ou uniquement répondre à une demande extérieure ? Les indicateurs demandés paraissent-ils exploitables à la collectivité ?

Espace conseil

► L'évaluation de l'équipement sportif constitue une démarche indispensable à une meilleure adéquation du lieu avec les besoins des usagers. Elle ne peut donc pas uniquement s'intéresser aux coûts d'investissement et de fonctionnement mais doit également questionner les modalités de fonctionnement au regard des attentes.

► Dans un souci d'appropriation du lieu, cette évaluation doit reposer sur des principes de transparence et de co-construction en impliquant les différentes parties prenantes. Cela implique une réflexion préalable sur les méthodes de consultation et sur les indicateurs les plus pertinents.

► Toute évaluation doit être le point de départ à la mise en place d'une démarche d'amélioration continue qui permettra de répondre aux exigences de qualité tant en matière d'efficacité que d'efficience. Fixer les critères d'évaluation dès le début du projet dans sa phase de diagnostic (penser, créer) peut faciliter la démarche de suivi.

Ils l'ont fait avant vous...

Un dispositif permanent de suivi dans les équipements sportifs pour une amélioration continue de leur gestion

Dans un quartier prioritaire d'une commune de 45 000 habitants, située dans le nord de la France, et peu dotée en équipements sportifs, la ville a mis en place, en plus d'un outil informatique de gestion partagée des plannings (outil Access), un tableau de bord pour évaluer les problématiques liées au fonctionnement des équipements sportifs du quartier.

Au-delà des indicateurs qui permettent de suivre la réelle occupation des créneaux (indicateur de « créneau critique » qui signale les créneaux ayant une trop faible ou une trop forte occupation) ou le nombre d'heures réelles réalisées par chaque classe, l'outil permet de recueillir un certain nombre d'indicateurs relatifs au sentiment de sécurité ou au respect de l'équipement : actes de vandalisme, dégradations, vols, déclenchement d'alarme, incivilités, ressenti de l'insécurité... Un indicateur permet également de suivre le taux de présentisme des équipes sur les équipements du quartier. Chaque indicateur est objectivé et suivi mensuellement.

Si le travail peut apparaître fastidieux et a été long à se mettre en place, les informations, transmises chaque mois par les agents de maîtrise, permettent au service des sports et aux élus d'être régulièrement alertés sur l'évolution des dégradations commises sur les équipements et sur le sentiment d'insécurité ressenti par le personnel.

Mais au-delà d'un dispositif d'évaluation de la gestion et de la vie quotidienne des équipements, la ville n'a pas voulu réduire le tableau de bord au simple renseignement et à l'analyse d'indicateurs quantitatifs. Le travail s'est inscrit dans un processus qui imprègne l'organisation et les relations entre la collectivité et les acteurs du quartier. Il interpelle élus, techniciens et utilisateurs de l'équipement, et facilite les échanges pour la mise en place des mesures d'amélioration partagées.

Ce qu'ils retiennent

► L'importance du reporting des données

« Tous les mois, les agents de maîtrise ont un document à nous fournir sur le nombre d'impertinences, le nombre d'accidents (...) et après ils cochent « oui » ou « non » pour l'insécurité. Il faut se battre et faire des relances, mais j'insiste pour avoir les données tous les mois ».

► Un outil complet et évolutif

« Il y a des données sur la piscine, la gestion du personnel, les créneaux critiques... Les indicateurs ne sont peut-être pas tous bons. L'outil est ce qu'il est, mais il me sert tous les mois ».

► Une exploitation des données à optimiser

« L'exploitation des données pourrait être optimisée dans le cadre d'une meilleure utilisation des données. Je n'ai pas pris le temps, par exemple, de comparer les chiffres sur plusieurs années et de les compiler, et ça c'est un manque. Il y a encore tout un travail à faire de ce côté-là ».

Outils et ressources

Daele A., Berthiaume D., 2011, « Choisir ses stratégies d'évaluation », Université de Lausanne (UNIL).

Dupuis J., Bayeux P., 2008, « Coût de fonctionnement, tarification et pilotage des équipements sportifs », Presses Universitaires du Sport.

Institut de pédagogie universitaire et des multimédias, 2002, « L'évaluation : une question de choix ! Synthèse des séances réalisées dans le cadre du cycle de formation "Nouvelles pratiques pédagogiques" », Cahier de l'IPM numéro 4, Université Catholique de Louvain.



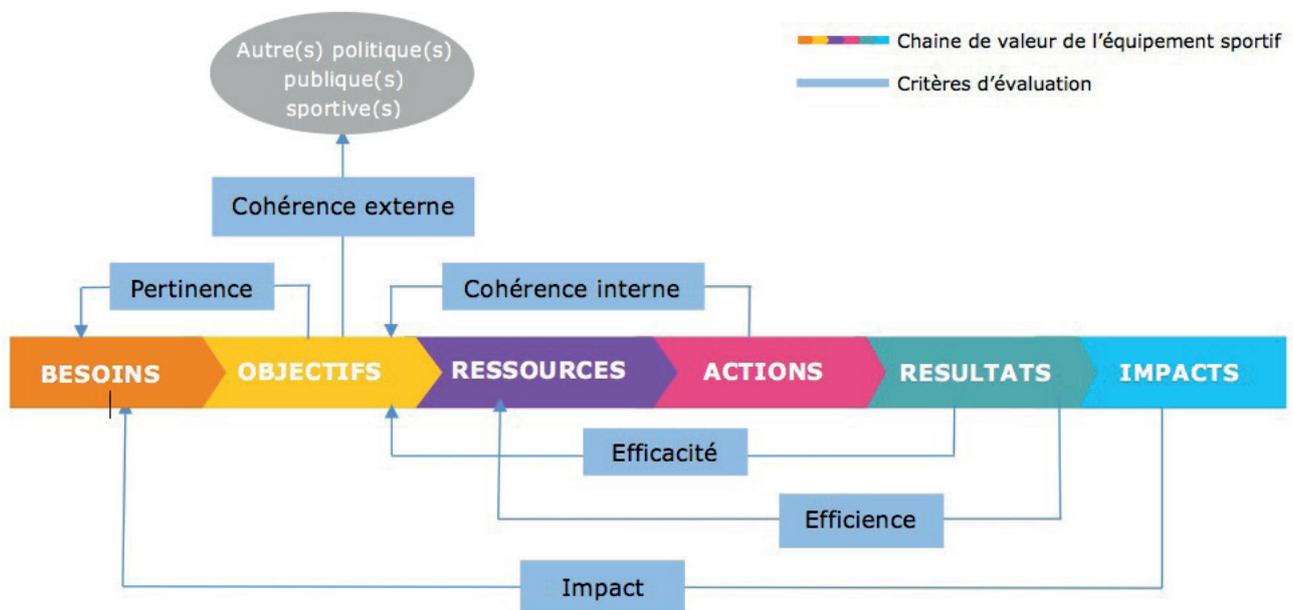
© Freepik

Les termes clés de l'évaluation

Il est important de distinguer l'évaluation du contrôle ou du pilotage. Ainsi, l'évaluation a pour objectif d'améliorer l'action publique, d'en optimiser les résultats et pour cela de mesurer et d'expliquer les écarts entre les effets attendus et les effets obtenus.

Elle s'intéresse, au-delà des moyens consommés, aux effets des politiques sur les bénéficiaires et sur les territoires au regard des objectifs fixés. L'évaluation constitue une aide à la décision opérationnelle et stratégique, et donne du sens à l'action.

La conduite d'une évaluation se structure autour d'un certain nombre de registres et de termes clés. La maîtrise de ces éléments de vocabulaire permet à la fois de disposer d'éléments de langages communs, mais aussi de mieux appréhender les champs potentiellement évaluables. L'enjeu consiste alors à définir des indicateurs d'évaluation à la fois pertinents et mesurables, correspondant aux objectifs du projet. Le référentiel d'indicateurs d'évaluation retenu peut donc intégrer différents registres d'évaluation tels que :



Impacts

La mesure des impacts permet d'évaluer à moyen et long terme, l'effet d'une mesure publique ou d'une action sur les publics bénéficiaires. La mesure des impacts consiste à repérer si les impacts obtenus répondent effectivement aux besoins et aux problèmes identifiés initialement. Au travers de l'impact, il s'agira d'évaluer la tenue d'objectifs sur un public ciblé et de mesurer les changements durables produits par l'équipement sportif sur les publics et les territoires, au regard de son utilité, sa lisibilité, sa visibilité et même son attractivité. Les impacts peuvent tout autant concerner l'offre, les publics, l'image, les clubs et la diversification des disciplines... Il s'agit là d'un critère fondamental en matière sociale, même s'il s'avère assez complexe de l'évaluer finement.

Effets

La mesure des effets permet d'évaluer les changements (voulus ou non, positifs ou négatifs) résultant directement ou indirectement d'une intervention ou d'une mesure publique. Ils comprennent les impacts sociétaux, sur la structure porteuse, le territoire, les réseaux de partenaires, etc. L'analyse des effets vise ainsi à mesurer ce qui a été produit en dehors de l'action sur un public cible. Il s'agit d'une analyse du collatéral.

Dans le cadre des équipements sportifs, la mesure des effets (sur le territoire, sur le tissu associatif, sur les relations interne de la municipalité, sur le rayonnement de la municipalité, sur la cohésion sociale à l'échelle du territoire, etc.) seront des éléments centraux à évaluer.



Efficience

La mesure de l'efficience permet de savoir si les ressources humaines, financières, matérielles, etc. sont utilisées de manière à fournir les résultats désirés de façon économe. La mesure d'efficience est souvent une analyse chiffrée et budgétaire. La question type, lorsque l'on évoque l'efficience est « pourrait-on atteindre les mêmes résultats mais avec moins de ressources ou en utilisant des ressources alternatives moins chères ? ». L'analyse de l'efficience de l'équipement sportif à l'échelle du territoire pourra ainsi aborder des questions relatives à ses coûts et modalités de gestion, la maximisation de son utilisation...

Efficacité

Les indicateurs d'efficacité visent à mesurer l'écart entre les résultats attendus (prévisions) et la réalisation effective de l'action. Si le contrôle de gestion constitue un 1er niveau de contrôle de l'efficacité, il porte essentiellement sur les consommations des ressources financières. Pour les équipements sportifs, et dans une approche élargie de l'efficacité, les indicateurs retenus peuvent permettre de mesurer les écarts constatés entre les réalisations et les prévisions pouvant être en lien avec les publics touchés, la fréquentation, le taux d'utilisation de l'équipement...

Exemples d'indicateurs :

| Impacts | Effets | Efficience | Efficacité |
|---|--|--|---|
| <p>Évolution du nombre de licenciés sportifs dans le quartier et la commune</p> <p>Augmentation du type de disciplines sportives proposées</p> <p>Adhésion et participation de la population aux activités sportives</p> <p>Attractivité et image perçue du quartier suite à la construction de l'équipement</p> <p>Développement de nouvelles sociabilités produites par l'équipement (ex : captation de nouvelles populations, mixité sociale...)</p> | <p>A-Sur le territoire</p> <p>Modification / évolution de l'image du territoire</p> <p>Formalisation / refonte / évolution du projet de territoire</p> <p>B-Sur la structure</p> <p>Optimisation des relations interservices</p> <p>Évolution des relations entre associations</p> <p>Développement de nouveaux partenariats sur le territoire</p> | <p>Évolution des coûts de gestion et de maintenance suite à des dégradations</p> <p>Évolution des budgets consacrés à l'exploitation des équipements sportifs</p> <p>Coût horaire moyen d'utilisation de l'équipement sportif</p> <p>Mobilisation de co-financements</p> <p>Diversification des recettes financières engendrées par l'équipement</p> | <p>Taux d'occupation de l'équipement</p> <p>Taux moyen de fréquentation horaire réelle</p> <p>Nombre de pratiquants moyens par créneau attribués</p> <p>Évolution des dégradations et des incidences sur l'équipement</p> <p>Taux de remplissage de l'équipement lors des manifestations ouvertes au public</p> <p>Accessibilité de l'équipement aux publics scolaires / aux femmes</p> |

Contributeur : PRN SEMC

Source : Glossaire des termes utilisés dans le domaine de l'évaluation de l'aide au développement – OCDE

Téléchargement : <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/31936561.pdf>

Penser, créer et gérer un équipement sportif en quartier prioritaire de la politique de la ville



© Thinkstock photos

Fiche 3.9 - Impacts et optimisation des coûts

Enjeux et problématiques

L'équipement sportif implanté en QPV constitue une formidable opportunité de développement local, tant en matière d'aménagement du territoire, de cohésion sociale et de développement économique. Mais dans un contexte de rigueur budgétaire, sa réussite passe par un défi de taille : il doit trouver un juste équilibre entre « rentabilité économique » et « rentabilité sociale ».

Si le coût constitue une réelle clé de lecture de l'efficacité d'un équipement public, les collectivités doivent également travailler à la valorisation de l'impact social de leurs équipements en QPV.

10 questions à se poser

►► Quels sont les retombées économiques de l'équipement public sur le quartier (emploi, services, transport...) ?

►► Quel est l'impact social de l'équipement public sur le quartier ? Comment est-il évalué ?

►► Est-il observé une meilleure appropriation du lieu par les habitants au regard des autres équipements publics situés en QPV ?

►► Est-ce que le coût de fonctionnement du lieu est évalué de manière fine ? Se traduit-il par une valorisation dans le budget des clubs ?

►► Est-il possible d'engager, au regard des coûts observés, une politique d'investissement qui permette une meilleure économie globale (chauffage, électricité, accès...) ?

►► Est-ce que le ratio entre coût de fonctionnement / population touchée implique une révision du mode de fonctionnement (baisse du volume d'heures d'ouverture, diminution du temps de travail de l'équipe d'animation...) ?

►► Est-ce que l'équipement public doit envisager un nouveau modèle économique qui implique une prise en charge par les usagers ?

► Est-ce que l'équipement sportif permet l'organisation d'événements à fort rayonnement qui permettent d'améliorer l'image et l'attractivité du quartier ?

► Est-ce que le choix d'implantation a permis de réellement décloisonner le territoire et de renforcer la mixité sociale et géographique ?

► Est-ce que l'équipement sportif a permis de renouveler le tissu partenarial, a-t-il été un vecteur d'innovation en matière de projets et d'animation locale ?

Espace conseil

► De sa conception à son fonctionnement au quotidien, un équipement sportif peut être un vecteur de développement économique et social. Cette mesure d'impact nécessite la mise en place d'indicateurs qui dépassent l'évaluation du fonctionnement et de l'adéquation entre les besoins et l'offre.

► L'analyse des coûts de fonctionnement est complexe et peut exiger la mise en place de budgets de fonctionnement spécifiques. Elle peut être un levier dans la valorisation des soutiens financiers accordés aux clubs mais également un outil de valorisation de l'action publique au sein des quartiers.

► L'optimisation des coûts d'un équipement sportif ne porte pas sur l'investissement, mais sur les dépenses de fonctionnement, au regard de sa durée de vie. Faire des économies d'exploitation n'est pas nécessairement de rechercher la plus grande polyvalence de l'équipement sportif mais c'est de travailler à l'ajustement de toutes les caractéristiques de l'équipement public aux pratiques et aux modalités de pratique des différents publics.

Ils l'ont fait avant vous...

Travailler en réseau pour partager les expertises et être accompagné dans l'optimisation des coûts d'investissement et de fonctionnement

Les collectivités représentent le premier financeur public du sport en France avec plus de 10,8 Milliards d'euros par an et 80 % de la propriété du parc sportif français. Dans un contexte marqué par la baisse des dotations publiques, « *la préoccupation principale des collectivités consiste à se demander : comment faire mieux ou aussi bien pour répondre aux attentes, mais avec moins de moyens ?* ». Consciente de cet enjeu, l'Association nationale des élus en charge du sport (ANDES), qui regroupe un réseau d'environ 4 000 collectivités, a pour missions de favoriser les échanges entre les élus locaux et de représenter les intérêts des collectivités auprès de l'État et du Mouvement sportif.

Aujourd'hui plus qu'hier, « *les collectivités doivent se repositionner, se réinventer. Elles doivent réfléchir à de nouveaux modes de financements et trouver des sources financières moins traditionnelles. Les équipements doivent diversifier leur offre et s'ouvrir sur l'extérieur* ». Les élus doivent également « *repenser leurs façons de faire pour optimiser les coûts et les dépenses* ». Dans les quartiers politique de la ville, « *les communes sont souvent moins bien dotées. Il y est plus difficile de trouver les moyens nécessaires pour répondre aux attentes, alors que les enjeux sociaux y sont forts. Les problématiques rencontrées par les acteurs locaux y sont d'autant plus accentuées. Il convient donc d'avoir une vision globale, au-delà du quartier, pour savoir ce qui se fait ailleurs et trouver des solutions communes* ».

Ainsi, l'ANDES accompagne les élus pour notamment identifier les moyens financiers nécessaires à la création et à la réhabilitation des équipements sportifs et optimiser les coûts liés à leur fonctionnement. Cette préoccupation s'inscrit dans la capacité des communes à mener des projets d'investissement dans le domaine sportif, et ce alors que « *le sport n'est pas une compétence obligatoire. Le sport dépend de la volonté politique de chaque commune. Dans le contexte actuel, on tend à prioriser les compétences obligatoires. Pourtant, le sport ne doit pas être une variable d'ajustement, c'est un enjeu d'éducation et de citoyenneté* ».

Ce qu'ils retiennent

► Définir des projets ambitieux pour aller chercher de nouvelles sources de financements

« La raréfaction des budgets oblige les élus à aller chercher de nouveaux financements. L'important aujourd'hui c'est de connaître tout ce qui peut se faire, et d'avoir une ouverture pour aller chercher des financements auxquels on n'avait pas forcément pensé. Auprès des fonds européens par exemple, ou en sollicitant des organismes pour participer à des financements liés à des problématiques de développement durable. Pour les équipements en QPV, cela peut être en sollicitant la CAF pour des projets liés à la petite enfance par exemple. Les projets plus vastes permettent aux équipements situés dans les QPV de la ville de ne pas être stigmatisés et de ne pas se replier sur eux-mêmes ou sur les quartiers. L'ouverture, l'animation et l'encadrement sont des clés de réussite. Il faut penser la fonction et la vocation de l'équipement également en matière de financement. Les élus doivent envisager de proposer de nouveaux services de proximité (comme des salles annexes, haltes garderies...) pour capter de nouveaux publics et trouver de nouvelles sources de financement ».

► S'engager dans une démarche de mutualisation

« Le contexte contraint les élus à aller vers de la mutualisation (matériel, personnel, locaux). La mutualisation permet de se positionner sur les coûts de fonctionnement pour optimiser la consommation des fluides, les achats, le personnel. On peut par exemple, regrouper l'achat des commandes (matériel, fourniture, produits d'entretien...) ou mutualiser le personnel (les médiateurs sociaux et les éducateurs sportifs entre et au sein des équipements). Cela peut se faire entre plusieurs équipements, entre plusieurs quartiers, voire à plus grande échelle entre plusieurs communes. Les éducateurs peuvent être polyvalents sur plusieurs activités ; il peut également y avoir de la mise à disposition. On peut aussi mutualiser l'externalisation des prestations, pour le ménage par exemple. La démarche commence à murir ».

► Engager une réflexion sur l'économie d'énergie

« Il faut avoir une réflexion sur la consommation des fluides et penser à innover pour la rénovation des équipements car 42 % d'entre eux ont plus de 35 ans. Ils représentent souvent un gouffre financier car, très mal isolés, ils sont souvent consommateurs d'énergie. Il y a donc un enjeu fort à intégrer, dès la phase de conception, une réflexion sur l'économie d'énergie. Il peut y avoir un travail sur l'efficacité énergétique en matière d'isolation

thermique, d'éclairage à led... La réflexion sur l'économie d'énergie c'est aussi du bon sens, qui n'est pas toujours mis en pratique, comme l'importance de sensibiliser les utilisateurs des équipements (grand public et clubs) pour éviter le gaspillage d'eau ou d'éclairage. Ce sont des petites choses mais qui sont importantes quant à la gestion d'équipement ».

► Valoriser les coûts de fonctionnement

« Il convient de valoriser les coûts de fonctionnement dans le cadre de conventions mises en place avec les clubs. La sensibilisation des utilisateurs sur les coûts de fonctionnement et la valorisation des montants d'aides indirectes peuvent être des leviers de réflexion avec les principaux utilisateurs. »

Outils et ressources

Centre National pour le Développement du Sport (CNDS), « [Le CNDS équipements] Comment ça marche ? » [Consulté le 06 septembre 2016] : <http://www.cnds.sports.gouv.fr/Comment-ca-marche-12>

Sport et citoyenneté, « État des lieux des subventions européennes relatives au sport » : http://www.sportetcitoyennete.com/ressourceeuropeen/pdf/etatdeslieux_financements_vcourte.pdf

Conclusion

Nous vous remercions d'avoir lu ce guide.

Nous sommes pleinement conscients de ses limites, de ses lacunes, des points non traités. Nous aurions pu traiter plus amplement des questions architecturales, aborder la question des piscines, pousser des analyses sur des publics spécifiques...

Tous ces champs résonnent pour nous comme autant de champs à investiguer dans le futur.

Nous espérons néanmoins que ce guide aura su remplir ses objectifs, à savoir être un support de réflexion et un outil de prise à la décision.

Il n'existe pas de recette universelle strictement applicable à la cohésion sociale, et par conséquent pas de recette à la conception et à la gestion d'équipements sportifs.

Il existe en revanche des expériences, des facteurs clés de succès, des principes généraux que nous avons tenus à mettre en avant et à partager, afin de vous accompagner au mieux dans vos pratiques professionnelles.

La production de cet outil nous aura permis d'identifier un certain nombre d'éléments qui renforcent notre conviction quant à la nécessité de poursuivre ces investigations.

D'une part, une forte demande de l'ensemble des acteurs du sport de renforcer une expertise sur cet axe spécifique. Les équipements sportifs sont amenés à tenir une place déterminante dans les dispositifs de cohésion sociale. Les enjeux sont à la fois sociétaux, sociaux, humains... et financiers. Essayer de répondre à cette demande des acteurs de terrain est aussi optimiser l'efficacité sociale et l'efficacité des politiques territoriales des projets de cohésion sociale. L'enjeu est majeur.

D'autre part, la force d'une compétence des acteurs de terrain, alternant entre mémoire et innovation sociale venant éclairer l'ensemble de nos pratiques professionnelles, et mettant en avant la nécessité d'espaces d'échange, de mutualisation et de capitalisation de la mémoire.

Nous tenons enfin à saluer tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce guide.

En premier lieu, les membres du comité d'experts, qui se sont investis durablement dans la réalisation de cet outil, et qui ont su apporter leurs compétences.

Nous tenons également à remercier toutes celles et ceux qui de manière anonyme ont accepté de participer à des entretiens, qui ont su partager avec honnêteté et transparence à la fois leurs réussites, leurs échecs, leurs certitudes et leurs doutes...

L'équipe du PRN SEMC



Bibliographie

Augustin Jean-P., 2007, « *Géographie du sport : spatialités contemporaines et mondialisation* », Edition Armand Colin.

Augustin Jean-P., Favory M., 2010, « *50 questions à la ville, comment penser et agir sur la ville, autour de Jean Dumas* », Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine.

Augustin Jean-P., Roult R., Lefebvre S., 2013, « *Les nouvelles territorialités du sport dans la ville* », Presses de l'Université du Québec.

Ayral S., Raibaud Y., 2014, « *Pour en finir avec la fabrique des garçons - Tome 2 : Loisir, sport, culture* », Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine.

Bordes V. & Vulbeau A., 2004, « *L'alternative jeunesse* », Édition de L'Atelier, p. 40-53.

Bourg Jean-F., Nys Jean-F., 2012, « *Clubs sportifs et collectivités territoriales : enjeux, modèles, partenariats, stratégies* », Presses universitaires du sport.

Callu E., Jurmand Jean-P., Vulbeau A., 2005, « *La place des jeunes dans la cité : espaces de rue, espaces de parole* », L'Harmattan.

Carrel M., 2013, « *Faire participer les habitants ? Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires* », ENS Editions, pp. 58-72.

Chantelat P., Fodimbi M., Camy J., 1998, « *Les groupes de jeunes sportifs dans la ville* », Les Annales de la Recherche Urbaine, numéro 79, pp. 41-49.

Coignet B., 2013, « *Sport et innovation sociale* », L'Harmattan.

Darriau V., Henry M., Oswald N - Commissariat général à l'égalité des territoires - 2015, « *Politique de la ville en France métropolitaine : une nouvelle géographie recentrée sur 1 300 quartiers prioritaires* », Dossier INSEE.

Dumont Gérard-F., 2011, « *Géographie urbaine de l'exclusion dans les grandes métropoles françaises* », L'Harmattan.

Gasparini W., Vieille Marchiset G., 2008, « *Le sport dans les quartiers. Pratiques sociales et politiques publiques* », Presses Universitaires de France, pp.30 – 94.

Gasparini W., 2010, « *De nouvelles solidarités par le sport : enjeux et perspectives* », Presses Universitaires du Sport, pp. 36-42

Giband D., HOLZ Jean-M., 2007, « *Les territoires du sport entre politiques et pratiques* », Presses universitaires de Perpignan.

Gibout C., 2009, « *Conseil général, ville, associations... quels niveaux d'intervention, quels objectifs et quels critères d'évaluation ?* », Cahier « Les jeudis de l'éducation et l'insertion par le sport », Pôle ressources national Sport, éducation, mixités, citoyenneté, 2009.

Gibout, C., 2010, « *Les pratiques sportives des jeunes en marge des collectivités ?* » dans, Vieille Marchiset, G. (dir.) et Cometti, A., (dir.), *De nouvelles solidarités par le sport : enjeux et perspectives*, Presses Universitaires de Sport. pp. 51-60.

Gibout C, Lebreton F., 2014, « *Cultures juvéniles et loisirs sportifs de rue : une approche par l'espace public* », AGORA débat/jeunesse, numéro 68, pp. 71-81.

Gougnet Jean-J., 2010, « *Événements sportifs : impacts économique et social* », De Boeck.

L'Aoustet O., Griffet J., 2000, « *Le sport libre : une contestation en acte ?* », AGORA débat/jeunesse, numéro 22, pp. 125-134.

Laurent J., 2012, « *Le skateboard : analyse sociologique d'une pratique physique urbaine this is street skateboarding* », L'Harmattan.

Lefebvre S., 2003, « *Sports et villes : enjeux économiques et socioculturels* », Presses de l'Université du Québec.

Lieber M., 2008, « *Genre, violences et espaces publics : la vulnérabilité des femmes en question* », Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

Merenne E., 2008, « *Géographie des transports : contraintes et enjeux* », Presses universitaires de Rennes.

Merle S., 2008, « *Politiques et aménagements sportifs en région stéphanoise* », L'Harmattan.

Miaux S., 2009, « *Corps urbains : mouvements et mise en scène* », L'Harmattan.

Moine A., 2008, « *Le territoire : comment observer un système complexe* », L'Harmattan.

Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, 2014, « *L'offre d'équipements sportifs et les freins à la pratique sportive dans les zones urbaines sensibles* », p. 12.

Naria O., 2008, « *Géographie du sport à la Réunion : cultures sportives et territoires* », L'Harmattan.

Pantaléon N., 2003, « *Socialisation par les activités sportives et jeunes en difficultés sociales* », AGORA débat/jeunesse, numéro 33, pp. 51-53.

Pociello C., 1999, « *Les cultures sportives : pratiques, représentations et mythes sportifs* », Presses Universitaires de France, 3^e édition.

Ripoll F., 2005, « *S'approprier l'espace...ou contester son appropriation ?* », Norois, pp. 29-42.

Sabbah C., Vigneau F., 2006, « *Les équipements sportifs* », Le Moniteur, p.18.

Vieille Marchiset G., 2009 « *Des loisirs et des banlieues : enquête sur l'occupation du temps libre dans les quartiers populaires* », L'Harmattan.

Vieille Marchiset G., « *De nouvelles solidarités par le sport : enjeux et perspectives* », Presses Universitaires du Sport, 2010, pp. 28-34.

Vigneau F., 1995, « *Les nécessaires défis des politiques publiques d'équipement : activités physiques et sportives pour chacun, équipements sportifs pour tous* », Sport dans la cité, numéro 143, p.21-26.

Vigneau F., 2015, « *Les équipements sportifs : enjeux et impensés d'une politique publique* », Informations sociales, numéro 187, p.38-45.

Parlons tous le même langage

- A -

Accessibilité

« Caractère de quelque chose, d'un lieu qui sont accessibles », « droit, possibilité qu'a quelqu'un d'avoir accès à quelque chose » (Larousse). Pour un équipement sportif, l'accessibilité s'entend comme l'ensemble des facteurs économiques, sociaux, géographiques et symboliques qui concourent à la capacité d'un individu d'atteindre un lieu, d'en consommer les services et d'en retirer un bénéfice.

- B -

Benchmarking

Processus de recherche, d'analyse comparative et pistes d'innovation visant à améliorer la performance des processus, des biens ou des services d'une organisation.

- C -

Cahier des charges

Document contractuel décrivant pour un équipement ce qui est attendu du maître d'œuvre par le maître d'ouvrage. Cette description porte sur les fonctionnalités à respecter ainsi que sur les performances minimales attendues. Il s'agit d'un document de référence et un outil de dialogue permettant d'affiner le projet et d'en préciser les contours.

Concertation

La concertation est un processus global qui facilite le débat et le travail collectif. Elle mobilise l'ensemble des personnes physiques ou morales ayant un intérêt commun à une question ou un projet et vise à organiser des formes de travail ayant pour enjeux de débattre et de construire collectivement une (des) solution(s) partagée(s). Phase interactive par essence, elle permet, outre leur validation, la définition et l'analyse commune de solutions.

Conseil Citoyen

Un conseil citoyen est une instance obligatoire mise en place dans chaque quartier prioritaire de la politique de la ville, sur la base d'un diagnostic des pratiques et des initiatives participatives. Il est composé d'habitants et de représentants des associations et acteurs locaux. Ces conseils citoyens sont associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des contrats de ville.

Contrat de ville

Le contrat de ville est le document unique et global par lequel l'État, les collectivités locales et leurs partenaires s'engagent à mettre en œuvre de façon concertée des politiques territoriales de développement solidaire et de renouvellement, pour rétablir l'égalité d'accès aux services aux publics pour les quartiers prioritaires. Il doit permettre, autour d'un projet de territoire partagé par tous les acteurs, d'articuler de façon cohérente les enjeux de cohésion sociale, de développement économique et de renouvellement urbain.

- D -

Délégation de service public

Contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée au résultat de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service.

Diagnostic territoriaux approfondis

Démarche d'analyse de l'offre et de la demande sportive sur un territoire, qui vise à éclairer la décision publique et les opérateurs locaux du sport. Le DTA s'attache à renforcer l'efficacité des actions visant à réduire les inégalités d'accès à la pratique sportive.

- E -

Encadrement sportif

Seuls peuvent, contre rémunération, enseigner, animer ou encadrer une activité physique ou sportive ou entraîner ses pratiquants, à titre d'occupation principale ou secondaire, de façon habituelle, saisonnière ou occasionnelle, sous réserve des dispositions du quatrième alinéa de l'article 212-1 de l'article L. 212-2 du code du sport, les titulaires d'un diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification :
1° Garantissant la compétence de son titulaire en matière de sécurité des pratiquants et des tiers dans l'activité considérée ;
2° Et enregistré au répertoire national des certifications professionnelles dans les conditions prévues au II de l'article L. 335-6 du code de l'éducation.

Peuvent également exercer contre rémunération les fonctions mentionnées au premier alinéa ci-dessus les personnes en cours de formation pour la préparation à un diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification conforme aux prescriptions des 1° et 2° ci-dessus, dans les conditions prévues par le règlement de ce diplôme, titre ou certificat.

Équipements sportifs

Bien immobilier appartenant à une personne publique ou privée, spécialement aménagé ou utilisé, de manière permanente ou temporaire, en vue d'une pratique sportive et ouvert aux pratiquants à titre gratuit ou onéreux.

Espaces, sites et itinéraires

Lieu sur lequel se déroulent, de façon spontanée ou organisée, des activités sportives, quel que soit le statut foncier et le niveau d'équipement dédié à la pratique. Ces ESI peuvent être exclusivement dédiés aux pratiques sportives ou, à l'inverse, utilisés de façon tout à fait occasionnelle pour ces activités (espaces naturels, voies de bus, berges, voies cyclables, sentiers...).

Gouvernance territoriale

Cette notion traduit la reconfiguration de l'action publique, l'émergence de nouveaux modes d'intervention et la transformation de modalités de l'action publique. Elle met l'accent sur la multiplicité des acteurs associés à la définition et à la mise en œuvre de l'action publique et questionne les processus d'interaction, de collaboration et de décision entre intervenants hétérogènes.

Installations sportives

Lieu caractérisé par une adresse ou est (sont) implanté(s) un ou plusieurs équipements sportifs, avec ou sans enceinte limitative.

Maître d'œuvre

Le maître d'œuvre est la personne physique ou morale, publique ou privée, qui, en raison de sa compétence technique, est chargée par le maître de l'ouvrage ou son mandataire, d'assurer la conformité architecturale, technique et économique de la réalisation du projet, de diriger l'exécution des travaux, et de l'assister lors des opérations de réception.

Maître d'ouvrage

Le maître de l'ouvrage est la personne morale pour laquelle l'équipement est construit.

Modes de gestion

Choix que fait la collectivité pour exploiter l'équipement et qui peut relever soit d'une gestion directe, soit d'une gestion déléguée ou encore d'une combinaison des deux.

Modularité de l'équipement

Capacité de l'équipement à s'adapter à la diversité des pratiques par l'aménagement des espaces (marquage au sol, tribunes amovibles, revêtements...) et de la structure (couverture, vestiaires...).

Normes

En règle générale, la norme est d'application volontaire, elle se distingue des textes élaborés par les pouvoirs publics (directives, lois, décrets, arrêtés, règlements...) qui sont, eux, d'application obligatoire. Dans tous les cas, la réglementation prime sur la norme et la norme doit respecter la réglementation.

Plan citoyen du sport

Le programme « Citoyens du sport » est une des mesures du plan « La République en actes » dont l'objectif est de promouvoir l'activité physique et sportive régulière encadrée, au sein des clubs sportifs, dans une démarche éducative qui favorise la mixité sociale et de genre.

Politique de la ville

La politique de la ville est une politique transversale qui vise prioritairement à réduire les écarts observés entre les quartiers en difficulté et les autres quartiers des agglomérations dans lesquels ils se situent. Elle s'appuie sur le renforcement des politiques de droit commun (éducation, emploi, santé...) et la mobilisation de dispositifs spécifiques.

Pratique auto-organisée

Elle regroupe l'ensemble des pratiquants qui n'appartiennent à aucune structure sportive, qui ne possèdent aucune licence, qui n'ont suivi aucun cours, ni entraînement dans l'année et qui n'ont participé à aucune manifestation sportive. Cette pratique est également appelée pratique « autonome » ou « libre ».

Pratiquants sportifs

La notion de pratiquants sportifs s'entend au sens large, comme l'ensemble de la population ayant une activité sportive dans le cadre de pratiques libres, fédérales, scolaires ou d'entreprises.

Programmation d'équipements

La programmation a pour but de définir les contraintes et exigences de qualité sociale, urbanistique, architecturale, fonctionnelle, technique et économique, d'insertion dans le paysage et de protection de l'environnement, relatives à la réalisation et à l'utilisation de l'ouvrage qui devront être prises en compte par l'architecte.

Programme national de rénovation urbaine

Le programme national de rénovation urbaine consiste à fédérer les acteurs publics et privés pour venir accompagner et financer les projets urbains ayant pour enjeux de rénover et améliorer le cadre et les conditions de vie des habitants, offrir un nouvel environnement et espaces pour vivre, ainsi que faciliter l'accès et l'ouverture du quartier.

Projet de territoire

Le projet de territoire est un document par lequel une collectivité définit son avenir en matière de développement et de cohésion sociale, d'aménagement et d'urbanisme, de transport et de logement, de politique de la ville, de politique de l'environnement et de gestion des ressources.

- Q -

Quartier prioritaire

Territoires urbains relevant de la nouvelle géographie prioritaire de la politique de la ville, mise en place par la loi du 21 février 2014. Ils sont définis sur le critère unique de la part de population à bas revenus.

Quartier de veille

Territoire non retenu dans la géographie prioritaire définie par voie réglementaire, mais sur lesquels les acteurs locaux s'accordent à considérer qu'il est nécessaire de maintenir une attention particulière (géographie exclusivement contractuelle). Ils ne bénéficieront ni des avantages « automatiques », ni des instruments spécifiques de la politique de la ville. Seul des engagements des politiques de droit commun pourront être pris en faveur de ces quartiers.

- S -

Schéma directeur d'équipements

Établi à l'initiative d'un maître d'ouvrage ou d'un financeur public (généralement une collectivité), le schéma directeur d'équipements est un document constituant un outil d'aide à la décision qui a pour objectif, à partir d'un diagnostic rigoureux et partagé, de définir et mettre en œuvre un plan d'actions définissant, planifiant et hiérarchisant les équipements ou aménagements sportifs à réaliser et/ou requalifier pour satisfaire de façon optimale une ou plusieurs catégories de besoins (sociaux, éducatifs, compétitifs, ...). Il détermine ainsi les actions de construction, requalification, modernisation, mise aux normes des équipements, espaces et sites de pratiques existants et d'évolution, et fixe les pistes d'optimisation de leur mode de gestion.

- T -

Territoire

Appropriation à la fois économique, idéologique et politique d'un espace géographique par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux même, de leur histoire, de leur singularité, qui s'identifient.

Territoire vécu

Le territoire vécu correspond aux usages des habitants et aux lieux qu'ils fréquentent (écoles, équipements sportifs, zones d'activité etc.). Il conduit à identifier les institutions auxquelles ils s'adressent dans leur quotidien, les infrastructures et équipements auxquels ils ont recours et plus largement les politiques publiques dont ils sont bénéficiaires. Sans délimitation géographique précise, ce périmètre peut être complexe à appréhender.

Liste des sigles

-A-

ACSE Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances
AFNOR Association française de normalisation
AMF Association des maires de France
AMO Assistance à maîtrise d'ouvrage
ANRU Agence nationale pour la rénovation urbaine
ANDES Association nationale des élus en charge du sport
ANDISS Association nationale des directeurs et intervenants d'installations et des services des sports
France Agence Pour l'éducation par Le sport
APS Activités physiques et sportives
ARF Association des régions de France

-B-

BBC Bâtiment basse consommation

-C-

CGET Commissariat général à l'égalité des territoires
CNDS Centre national de développement du sport
CNFPT Centre national de la fonction publique territoriale
CNOSF Comité national olympique et sportif français
CNS Conseil national du sport
CUCS Contrat urbain de cohésion sociale

-D-

DDU Dotation de développement urbain
DDCS(PP) Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations
DRJSCS Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
DSU Dotation de solidarité urbaine

-E-

EPCI Établissement public de coopération intercommunale
EPS Éducation physique et sportive
EPR Établissement recevant du public
ESI Espaces sites et itinéraires
ETAPS Éducateur territorial des activités physiques et sportives

-G-

GIE Groupement d'intérêt économique
GIP Groupement d'intérêt public
GUP Gestion urbaine de proximité

-F-

FEDER Fonds européen de développement économique régional
FEDAIR Sport Fédération des acteurs des équipements de sports et de loisirs

-M-

MVJS Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports

-N-

NPNRU Nouveau programme de renouvellement urbain

-O-

ONZUS Observatoire national des zones urbaines sensibles

-P-

PEDT Projet éducatif territorial
PLU Plan local d'urbanisme
PMR Personnes à mobilité réduite
PNRU Programme national de rénovation urbaine
PPI Plan pluriannuel d'investissement
PPP Partenariat public-privé
PRNSH Pôle ressources national Sport et Handicaps
PRN SN Pôle ressources national des Sports de Nature

-Q-

QPV Quartier prioritaire de la politique de la ville

-R-

RES Recensement des équipements sportifs

-S-

SCOT Schéma de cohérence territoriale

-U-

UNSS Union nationale du sport scolaire

-Z-

ZUS Zones urbaines sensibles



SEMC
Sport
Éducation
Mixités
Citoyenneté

Pôle ressources national « Sport, éducation, mixités, citoyenneté »
CREPS PACA

62, chemin du viaduc - CS 70445
13098 Aix-en-Provence cedex 2

04 42 94 80 28 - prn@semc.sports.gouv.fr
www.semcsports.gouv.fr

