



© Hérault Arnod Architectes

## De nouvelles politiques territoriales dans le sport de haut niveau ?

On l’oublie souvent : le sport de haut niveau est d’abord une question de territoires. Le rôle de l’État, bien sûr, est fondamental mais ce sont dans les territoires que s’entraînent les deux-tiers des athlètes de haut niveau participant aux Jeux olympiques et paralympiques, que se développent les clubs (professionnels ou non) et que s’inventent des centres de performance innovants (et pas nécessairement dans les plus grandes villes).

Pour quelles finalités ? Le rayonnement pur et dur a longtemps été la première, voire l’unique, motivation des collectivités. D’autres ambitions s’affirment désormais aujourd’hui : le positionnement sur des disciplines « émergentes », l’animation locale, la contribution aux politiques sociales, l’égalité hommes-femmes, le tourisme...

La course aux médailles reste un objectif incontournable mais les retombées attendues dépassent donc désormais ce seul critère. Nous présentons quatre exemples pour vous en convaincre !

# 5 293

athlètes sont considérés de haut niveau sur plus de 15 000 inscrits sur listes ministérielles. 311 font partie du Cercle Haute Performance qui regroupe les meilleures chances de médailles.

# 1 029

sites français ont été labellisés Centres de préparation aux Jeux olympiques et paralympiques par Paris 2024 afin d’accueillir des délégations étrangères en amont des Jeux.

# 194

clubs de sports collectifs masculins et féminins évoluent dans un championnat professionnel français ou possèdent un statut professionnel.

# Grand Nancy

## Une charte pour structurer la relation avec les clubs

### PLUSIEURS COMPÉTENCES DANS LE SPORT

La Métropole du Grand Nancy a activement intégré le sport dans son projet de territoire et elle le considère comme un vecteur important de développement et de rayonnement. À ce titre, elle a construit et gère une douzaine d'équipements sportifs structurants (du stade Marcel-Picot au VTT Parc de Ludres) et elle organise ou accueille régulièrement des grands événements sportifs.

La Métropole a aussi adopté une compétence spécifique en matière de soutien financier aux clubs sportifs professionnels ou de haut niveau, qu'elle conçoit comme des ambassadeurs du territoire et dont elle a souhaité mieux orienter l'action avec l'élaboration d'une « charte » métropolitaine.



### POINT D'INTÉRÊT 1. DÉFINITION DE PRIORITÉS

Une première version de la charte avec les clubs du territoire a été mise en place en décembre 2017. Elle définit, entre autres, les relations entre la Métropole et ces clubs, l'adéquation des demandes des clubs avec la stratégie sportive métropolitaine, le niveau du soutien financier apporté ainsi que les actions à accomplir en contrepartie de ce soutien. Elle encadre aussi l'engagement de la Métropole dans le domaine des événements sportifs. Conclue pour une durée de trois ans, la charte a été renouvelée en juillet 2021 à la suite d'une réflexion collective. Cette deuxième version a notamment permis d'amplifier le niveau de soutien des équipes féminines du Vandœuvre Nancy Volleyball et du Grand Nancy Aquatique Club (water-polo).

### POINT D'INTÉRÊT 2. DIX ENGAGEMENTS

La charte engage les clubs signataires dans une démarche partenariale autour d'une liste de dix engagements, notamment le développement de la pratique sportive pour tous, le renforcement du lien entre sport et santé, la promotion des valeurs sociétales du sport et de l'intégration citoyenne, le rayonnement de la Métropole du Grand Nancy ou la mise en place d'une démarche éco-responsable (ex. impact carbone des activités, recyclage...).

## 6 clubs

sont concernés par la charte : AS Nancy Lorraine, SLUC Nancy Basket, Grand Nancy Métropole Handball, Grand Nancy Volleyball, Vandœuvre Nancy Volleyball et Grand Nancy Aquatique Club.

### POINT D'INTÉRÊT 3. UN ENJEU DE TRANSPARENCE

La charte obéit à des objectifs d'équité, de lisibilité et de transparence en définissant le niveau de soutien financier, direct et indirect, pouvant être accordé à chaque club, avec un système de critères communs et un montant maximum pour chaque discipline. Elle définit aussi une tarification de mise à disposition des équipements métropolitains. Un avenant annuel permet de prendre en compte l'éventuelle montée ou relégation d'un club.

# Ville de Bayonne

## Un centre de performance ouvert sur le territoire



### UN INDISPENSABLE OUTIL POUR LE CLUB DE RUGBY

L'AB Campus, le nouveau centre de performance et de formation de l'Aviron bayonnais (rugby, TOP 14), a été livré en janvier 2023. Situé à proximité immédiate du stade Jean-Dauger, lui-même rénové, il constitue un investissement crucial pour la compétitivité sportive et économique du club. Celui-ci vise à pérenniser sa place parmi les meilleurs clubs français alors que son budget actuel est peu élevé pour le TOP 14 (27,3 M€, 11<sup>e</sup> budget).

La ville de Bayonne a mené le projet en lien avec le club, avec la volonté affichée de renforcer un acteur sportif local qui génère chaque année 30 à 35 M€ de retombées économiques pour l'ensemble de territoire.

© Arotcharen Architecte

### POINT D'INTÉRÊT 1. UN CENTRE DE HAUT NIVEAU COMPLET ET DERNIER CRI

À la fois centre d'entraînement de l'équipe première et centre de formation, l'AB Campus regroupe notamment une halle sportive avec terrain synthétique, un pôle santé avec laboratoire de recherche, un espace de soins, une salle de musculation ainsi que des espaces de restauration et détente. Il permet au club de disposer de toutes les infrastructures nécessaires pour faire face à la concurrence des autres clubs du TOP 14 (la majorité ont construit ou rénové leur centre d'entraînement ou de formation ces 15 dernières années).

## 2 752 m<sup>2</sup>

de surfaces de plancher sont occupés par le bâtiment du centre de performance, sur deux niveaux (hors halle sportive).

### POINT D'INTÉRÊT 2. UNE VOCATION SOCIALE

La dimension éducative et sociale de l'AB Campus est particulièrement marquée et s'inscrit dans l'ADN du club (statut d'entreprise à mission, fonds de dotation avec une trentaine de projets portés ou accompagnés chaque année). Le site possède ainsi un Pôle métier pour ses joueurs aspirants (formation scolaire et universitaire) et professionnels (reconversion) ainsi qu'un espace ouvert aux clubs amateurs locaux. Des espaces sont aussi mis à disposition de l'équipe féminine de l'AS Bayonne, avec la volonté de développer le rugby féminin sur le territoire, y compris dans le haut niveau.

### POINT D'INTÉRÊT 3. UN CO-PORTAGE VILLE-CLUB

Le chantier a été porté par la ville et son coût de 7,7 M€ pris en charge par celle-ci, le Département 64 et la Région. Il s'inscrit cependant dans un projet plus large de modernisation du site du stade (27 M€ au total) auquel le club a contribué (13 M€, par emprunt). Celui-ci sera l'exploitant du stade (bail emphytéotique de 40 ans) et du campus (convention d'occupation), avec l'objectif de renforcer son modèle économique (hospitalités, événementiel). Le site s'intègre aussi dans une opération de requalification urbaine du centre-ville.

# L'Aube et la Ville de Troyes

## Un positionnement commun dans les sports émergents

### UNE STRATÉGIE COLLECTIVE POUR LES CPJ PARIS 2024

Six collectivités territoriales dans le département de l'Aube ont engagé une stratégie commune pour attirer des délégations étrangères en amont des Jeux 2024 : le Conseil départemental, la ville de Troyes et celles de Nogent-sur-Seine, Romilly-sur-Seine, Saint-Julien-les-Villas et La Chapelle-Saint-Luc.

Ensemble, ces territoires regroupent 13 infrastructures labellisées « Centre de Préparation aux Jeux » dans 32 disciplines olympiques et paralympiques, dont le Centre sportif de l'Aube, propriété du Département, un site rénové récemment et qui inclut une offre spécialisée d'hébergements (80 chambres) et de restauration à proximité des équipements sportifs.



### POINT D'INTÉRÊT 1. UNE MARQUE PARTAGÉE

La démarche des six territoires se traduit par une mise en commun de moyens et la création d'une marque unique, « Troyes Aube 24 », pour promouvoir leurs équipements. Le Département a créé les messages et les supports destinés à valoriser les atouts de cette offre auprès des délégations étrangères (qualité des installations, solutions d'hébergements, proximité de Paris, cadre de vie ...) et il assure la coordination des actions de communication.

# 6 400 m<sup>2</sup>

de surfaces au total ont été construites avec le CIME, qui regroupe un mur d'escalade de niveau international et un terrain multisports dédié en premier lieu à la pratique handisport de haut niveau.

### POINT D'INTÉRÊT 2. UNE FOCALISATION SUR LES SPORTS ÉMERGENTS

Les collectivités ont notamment axé leurs investissements sur des sports récemment olympiques et affichant une forte dynamique de croissance. L'Aube a construit le CIME (Complexe International Multisport et Escalade, coût : 11,5 M€), le plus grand espace d'escalade indoor de France, et la ville de Troyes a ouvert en 2022 une piste de BMX Race de niveau international (1,6 M€).

### POINT D'INTÉRÊT 3. UNE VOLONTÉ D'HÉRITAGE TERRITORIAL À LONG TERME

La stratégie « Aube Troyes 24 » a déjà permis d'attirer l'équipe d'escalade du Japon, les gymnastes brésiliens et l'ensemble du Comité paralympique brésilien (plus de 300 personnes) pour la phase de préparation des Jeux. Elle s'inscrit aussi à plus long terme dans le développement sportif du territoire. Les nouveaux équipements (escalade, BMX, gymnastique...) répondent à la fois à des besoins identifiés pour la population locale et l'écosystème universitaire à proximité et à l'ambition de positionner plus fortement l'Aube comme une destination sportive de haut niveau (stages, compétitions). Le CIME a ainsi vocation à s'affirmer comme un pôle d'escalade de référence à l'échelle nationale et internationale.

# Département de l'Essonne

Le sport de haut niveau au service de l'identité du territoire



© Région Ile-de-France - Inventaire général du patrimoine culturel

## RENFORCER L'EFFET LEVIER DE LA COLLECTIVITÉ

Le Conseil départemental de l'Essonne est engagé depuis plusieurs années dans une large gamme d'actions sportives : aides aux clubs et comités, sport-santé, sports de nature, manifestations, équipements... Il a cependant estimé que cette politique ne contribuait pas assez aux autres politiques publiques territoriales ainsi qu'à la visibilité et à l'attractivité du département.

Une nouvelle politique sportive a donc été mise en place en décembre 2022 afin de préciser les résultats attendus par la collectivité, travailler à de meilleures synergies entre sport pour tous et sport de haut niveau, et accroître l'effet levier des moyens humains et financiers déployés par le Département.

## POINT D'INTÉRÊT 1. LE RÔLE STRATÉGIQUE DU DÉPARTEMENT RÉAFFIRMÉ

En matière de sport de haut niveau, le Département revendique sa volonté d'être proactif dans l'orientation des projets des acteurs sportifs qu'il soutient. Il entend favoriser les clubs dont le développement se fonde sur un engagement territorial et social important, qui contribuent à d'autres politiques publiques et qui mettent en valeur les atouts de l'Essonne.

# 127

athlètes de haut niveau sont localisés en Essonne (catégories Élite, Senior, Relève et Reconversion) et 221 en accès au haut niveau (Espoir et Collectifs nationaux).

## POINT D'INTÉRÊT 2. UNE CONCENTRATION DES MOYENS

Le Département a resserré les critères définissant le haut niveau et le nombre de clubs soutenus. Les aides financières se focalisent désormais sur les équipes masculines et féminines évoluant dans les deux ou trois meilleurs échelons nationaux, en fonction du sport. Les montants sont alloués sur la base du niveau sportif et de la nature de la discipline (sport collectif ou individuel). Des conventions d'objectifs triennales sont mises en place.

## POINT D'INTÉRÊT 3. UNE IDENTITÉ ESSONNIENNE À METTRE EN VALEUR

La nouvelle politique du département entend mettre en avant une identité essonniennne sportive distincte, la diffuser sur son territoire et en faire un outil de visibilité. À ce titre, elle soutient prioritairement les clubs, projets et équipements qui respectent quatre critères : 1) une logique d'excellence sportive au niveau national et international, 2) une politique sportive axée sur un projet de formation de jeunes talents essonniens, 3) un engagement économique et social volontariste sur le territoire, 4) et une capacité à innover par le biais de coopérations avec d'autres acteurs essonniens. Un soutien financier bonifié est proposé aux clubs répondant à ces critères ainsi que par le biais d'appels à projets spécifiques.



© Troyes Aube 24

# Prospective : quels choix pour une politique territoriale de haut niveau ?

Les exemples de politiques sportives montrent qu'il existe différentes manières de mettre en valeur un territoire à travers un acteur, un équipement ou un événement de haut niveau, et qu'une large palette de politiques publiques peuvent y être connectées. Une multiplicité de choix s'offre donc à une collectivité territoriale en fonction de son identité et des finalités qu'elle souhaite donner à ses politiques sportives. Plusieurs scénarios, sur la base de trois paramètres, peuvent aider à explorer le champ des possibles.

## PARAMÈTRE 1

Quelle connexion avec les autres politiques publiques : sport pour tous, notoriété, santé, tourisme, économie, social, handicap... ?

## PARAMÈTRE 2

Quels leviers : clubs de haut niveau et professionnels, athlètes individuels, infrastructures spécifiques, événements... ?

## PARAMÈTRE 3

Quel déploiement de moyens : concentration sur quelques acteurs et projets ou répartition plus diversifiée ?

### Scénario 1

## Rayonnement : une stratégie « premium » dans le haut niveau

### PARAMÈTRES

**1. Focalisation sur les politiques de rayonnement, de notoriété ainsi que d'animation du territoire** (matches des clubs, accueil d'événements...).

**2. Mobilisation de tous les leviers** (clubs sportifs, athlètes, équipements, événements) mais dans un nombre réduit de disciplines sportives à forte visibilité (compétitions médiatisées).

**3. Concentration des moyens financiers** (aides aux acteurs, investissement pour les infrastructures) sur un nombre limité de projets, ceux avec l'impact le plus important pour le territoire.

### CONTENU DE LA POLITIQUE

**Engagement financier ciblé de la collectivité** sur un ou plusieurs sports avec une bonne notoriété (ex. sports collectifs, athlétisme, judo...) ou certains sports de niche à potentiel intéressant (tennis de table, badminton, escalade...).

Articulation de la politique sportive de haut niveau avec la **politique de communication du territoire**.

**Modèle économique mixte** : un soutien public indispensable (subventions aux clubs, investissements dans des centres d'entraînement et enceintes de compétitions) mais une capacité des acteurs sportifs à s'appuyer en partie sur des ressources propres (partenariats, billetterie...).

**Risque potentiel** : la logique économique des clubs professionnels peut les éloigner des objectifs de la collectivité.

## Scénario 2

### Engagement : le haut niveau au service de l'ambition sociale d'un territoire

#### PARAMÈTRES

**1. Connexion prioritaire aux politiques publiques sociales du territoire :** éducation, santé, inclusion, solidarité, sport pour tous, handicap...

**2. Identification de clubs structurants comme leviers prioritaires :** haute performance sportive, responsabilité sociétale, et têtes de réseau pour l'ensemble de l'écosystème sportif.

**3. Possibilité d'impliquer un grand nombre de disciplines,** en fonction de l'histoire du territoire, de leur potentiel de développement, et de l'engagement social existant des clubs.

#### CONTENU DE LA POLITIQUE

Conventionnement avec les clubs pour **conditionner les aides à une « certaine idée » du sport de haut niveau** : formation de talents locaux, filière féminine, engagement éducatif, social et environnemental, participation aux politiques de la collectivité, coopérations avec d'autres clubs...

**Conception d'équipements innovants** regroupant des espaces de haute performance sportive et des espaces éducatifs, de santé, des lieux de vie, d'animation du quartier...

**Modèle économique surtout public** mais possibilité de mobiliser des mécènes ou partenaires locaux autour de programmes et projets à forte dimension sociale.

**Risque potentiel** : un manque de clubs suffisamment structurés pour mener des actions sociales ambitieuses.

## Scénario 3

### Destination : devenir une terre d'accueil pour les acteurs de haut niveau

#### PARAMÈTRES

**1. Intégration dans la politique d'attractivité et de promotion du territoire, de tourisme spécialisé** (équipes nationales, clubs, athlètes).

**2. Mise en avant des infrastructures sportives comme levier principal,** en lien avec d'autres équipements et services du territoire (hôtellerie, restauration, santé, transports...).

**3. Offre large et diversifiée de disciplines,** notamment dans des sports olympiques et paralympiques, pour attirer suffisamment de stages et de délégations (et de manière régulière).

#### CONTENU DE LA POLITIQUE

Ciblage des investissements pour la **construction ou modernisation d'infrastructures sportives** (y compris médico-sportives) adaptées aux exigences des acteurs de haut niveau.

**Constitution et articulation d'une offre complète d'accueil et de services comprenant l'ensemble des besoins sportifs et extra-sportifs** (ex. médical, hébergement, traduction...).

**Identification d'une collectivité « pilote »** pour coordonner les différents territoires et acteurs publics et privés concernés.

**Financement essentiellement public des infrastructures,** mais possibilité d'intégrer des projets privés.

**Risque potentiel** : une politique au détriment des acteurs sportifs locaux (non prioritaires concernant les équipements).

## Cahiers PROJET S

---

Les cahiers PROJET S analysent les transformations en cours dans le sport français, étudient les projets récents réalisés en France et à l'étranger et proposent un regard prospectif sur la base des tendances observées dans le secteur sportif et son environnement (évolutions sociétales, politiques publiques, économie et innovation, aménagement urbain...).

Retrouvez les prochains cahiers de PROJET S sur : [www.projet-s-conseil.com](http://www.projet-s-conseil.com)

Pierre Messerlin, Directeur de Projet S Conseil  
Email : [pierre.messerlin@projet-s-conseil.com](mailto:pierre.messerlin@projet-s-conseil.com)

La société PROJET S Conseil accompagne les acteurs territoriaux et nationaux dans la conception et la réalisation de leurs projets structurants dans le sport : grands équipements et complexes sportifs, événements, politiques territoriales, projets de club...