



# Ingénierie territoriale : comment mieux structurer les politiques sportives ?

Le sport français a besoin de politiques et de projets à fort impact territorial pour faire face aux transformations en cours (économiques, démographiques, associatives, sociales, écologiques...), élargir ses publics et gagner en pertinence auprès des financeurs publics et privés. **Les acteurs du sport, cependant, sont souvent assez seuls** et en manque de savoir-faire quand il s’agit de concevoir, réaliser et financer de nouvelles actions.

La question de l’accompagnement de ces acteurs est donc fondamentale pour leur apporter les expertises et compétences nécessaires. Il serait temps, à cet égard, de **se saisir plus sérieusement du sujet de l’ingénierie territoriale**, bien moins présente dans le sport que dans la culture ou le tourisme, et qui pourrait constituer un levier important pour structurer des stratégies sportives territoriales, articuler l’action des différents acteurs concernés et faire émerger des projets novateurs et transversaux (éducation, santé, cohésion sociale, urbanisme...).

L’enjeu est d’autant plus intéressant qu’il constitue aussi **une opportunité pour les acteurs qui chercheraient à réinventer leur rôle dans le sport** et à influencer plus fortement les actions locales qu’ils cofinancent (régions, départements, intercommunalités) ou organisent (mouvement sportif). Reste à définir les meilleures échelles d’intervention, à répartir les rôles de chacun et à coordonner leurs actions... De multiples questions que ce cahier abordera en s’appuyant, comme souvent, sur des cas pratiques tirés d’autres secteurs que le sport.

## DÉFINITION

L’ingénierie territoriale désigne l’ensemble des concepts, méthodes, outils et dispositifs mis à disposition pour accompagner la conception, la réalisation et l’évaluation des stratégies territoriales et de leurs projets.

### Vision politique, stratégie

Diagnostic territorial  
Prospective  
Concertation  
Vision et stratégie  
Approche systémique  
Dialogue territorial

### Mise en œuvre politiques & projets

Études avant-projet  
Financement  
Montage juridico-financier  
Pilotage de projets  
Planification et ressources  
Évaluation

### Structuration des acteurs

Formations  
Services et outils pour fonctions support et développement  
Réseau de partage d’expériences



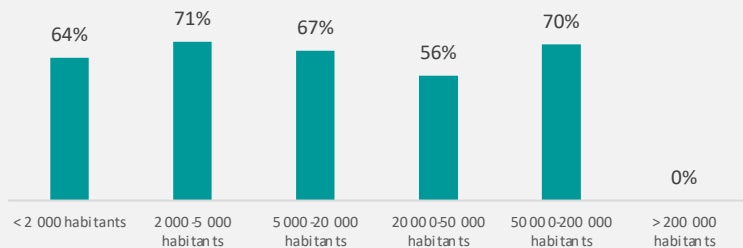
# Comprendre les attentes en ingénierie territoriale : chiffres clés

**64%**

des maires ont déjà bénéficié d'un appui en ingénierie publique apporté par une autre collectivité territoriale (EPCI, département, région) mais seulement 30% l'ont considéré pertinent compte tenu de la spécificité de leur projet.

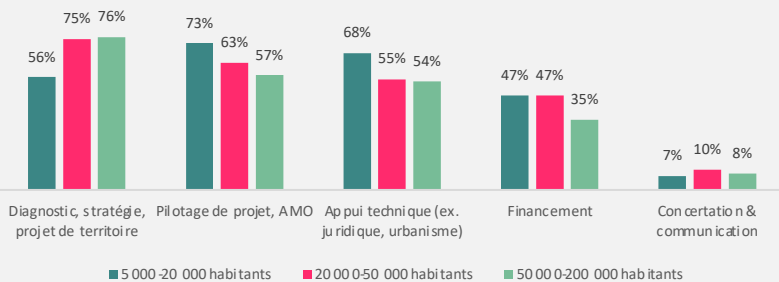
## Proportion de communes ayant bénéficié d'un appui d'ingénierie publique apportée par une autre collectivité

(source : rapport IGF-IGAD-IGEDD-IGA, 2025)



## Proportion de communes jugeant nécessaire une offre d'ingénierie

(source : rapport IGF-IGAD-IGEDD-IGA, 2025)



Au moins **75%**

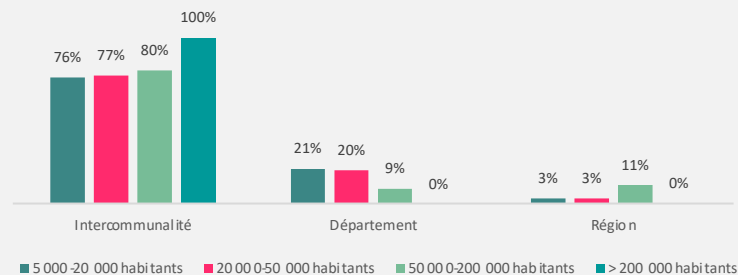
des communes de 20 000 à 200 000 habitants souhaitent une offre d'ingénierie dans le diagnostic et la stratégie de territoire. Le pilotage de projets attire davantage les communes de moins de 20 000 habitants.

Au moins **76%**

des communes de 5 000 habitants ou plus considèrent l'intercommunalité comme le meilleur niveau pour développer une offre d'ingénierie, largement devant le département et la région.

## Niveau territorial souhaité de renforcement de l'ingénierie par les communes

(source : rapport IGF-IGAD-IGEDD-IGA, 2025)





# Quelle déclinaison de l'ingénierie territoriale dans le sport ?

DÉCLINAISON	QUESTIONS STRUCTURANTES
<b>1- Besoins à identifier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle définition de la vision, de la stratégie et du projet sportif de territoire : méthodologie, objectifs et priorités, outils de pilotage, complémentarité entre collectivités, rôle des acteurs sportifs, impact attendu sur le territoire... ?</li> <li>• Quelle mise en œuvre des actions : transversalité avec d'autres politiques publiques, structuration de la vie associative, concepts d'équipements, modèle économique... ?</li> <li>• Quelle prise en compte de la complexité croissante des projets : juridique, financière, multiplicité des partenaires publics et privés, exigences sociétales et écologiques... ?</li> </ul>
<b>2- Contenu de l'ingénierie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préférence pour une ingénierie « descendante » (expertise intégralement apportée par la structure d'ingénierie)...</li> <li>• ... ou une ingénierie mobilisant des expertises et ressources présentes sur le territoire mais pas ou mal exploitées ?</li> </ul>
<b>3- Accès à l'ingénierie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels modes d'accès : appels à projets, contractualisation, adhésion à la structure proposant l'offre (ex. agence départementale)... ?</li> <li>• Quel fonctionnement : cadrage des projets, mise en concurrence des territoires, soutien ponctuel (ex. appels à projets) vs. autonomie des projets, accès facilité pour les petites collectivités, planification dans la durée (ex. contractualisation) ?</li> </ul>
<b>4- Ingénierie : échelle territoriale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle échelle territoriale de l'offre d'ingénierie pour garantir son efficacité et l'accompagnement des plus petites collectivités : EPCI, département, région ?</li> <li>• Un schéma uniforme dans tous les territoires ? Ou une organisation à la carte en fonction des spécificités de chaque territoire (métropoles, villes moyennes, départementaux ruraux...) ?</li> <li>• Quelle coordination entre les acteurs pour éviter les doublons et assurer une bonne lisibilité de l'offre : collectivités / mouvement sportif, départements / EPCI... ? Faut-il créer un guichet unique ?</li> </ul>
<b>5- Ingénierie : échelle nationale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une logique d'offre nationale (services et outils centralisés sur des enjeux / thématiques spécifiques) et/ou une démarche d'articulation des offres territoriales (recensement et cartographie, mise en réseau, animation) ?</li> <li>• Quel pilote national : le Ministère des sports / ANS, le mouvement sportif (CNOSF) ou un acteur public spécialisé (ANCT, Banque des territoires) ?</li> </ul>

Exemples d'ingénierie territoriale #1

# Diagnostic et impulsion



**L'enjeu.** L'ingénierie territoriale peut d'abord être sollicitée pour accompagner la définition d'une vision commune qui impulsera et orientera les futures politiques du territoire, en identifiant des besoins partagés et des enjeux d'avenir, et en rassemblant les différents acteurs autour d'orientations claires.

**Trois pistes pour les politiques sportives de demain :**

1. Développer une ingénierie de l'observation et de la prospective dotée d'outils (baromètres, indicateurs, observatoire...) permettant d'établir un diagnostic objectif.
2. Investir dans une ingénierie de la participation pour impliquer les habitants du territoire et les acteurs de la société civile et co-construire avec eux la vision politique.
3. Identifier un acteur local animateur et « ensemblier » de la démarche collective.

## DUNKERQUE : DES ASSISES DE LA JEUNESSE INTERCOMMUNALES POUR ANIMER ET COORDONNER LES POLITIQUES LOCALES

La Communauté urbaine de Dunkerque (CUD) a lancé en 2021 des Assises de la Jeunesse pour mieux connaître les besoins des jeunes et réfléchir à leurs enjeux (éducation, emploi, logement, mobilités...). Pendant 8 mois, elle a conduit une large consultation (élus, associations, professionnels...) dans les 21 communes et associé 1 000 jeunes de 12 à 25 ans à travers 90 ateliers. Ce travail a abouti à une « feuille de route collective 2023-2026 », reprenant les orientations et les propositions des Assises et devant être déclinée par l'intercommunalité, les communes et les acteurs du territoire.

Cette initiative a été lancée alors que CUD n'avait pas de compétence jeunesse. Elle portait néanmoins déjà plusieurs dispositifs à destination des jeunes (transports, social, culture...) et souhaitait, à travers l'organisation des Assises, affirmer un rôle d'impulsion et d'animation des politiques de jeunesse à l'échelle de tout le territoire. L'objectif était de rendre ces politiques plus lisibles, cohérentes (réduction des doublons entre communes) et solidaires, avec un appui aux communes les moins structurées et sans service jeunesse.

## MOUVEMENT SPORTIF DE BRETAGNE : ANTICIPER COLLECTIVEMENT LES POLITIQUES SPORTIVES DE DEMAIN

Le Mouvement Olympique et Sportif Territorial (MOST) de Bretagne entend aider les acteurs du sport à mieux identifier et comprendre les mutations économiques, sociales ou environnementales qui impactent les politiques sportives. Pour ce faire, il a créé deux dispositifs dans une démarche de partenariat et de création de synergies avec l'ensemble de l'écosystème régional (acteurs sportifs, collectivités, État, entreprises...) : 1) l'Observatoire territorial du sport, qui mutualise des données, analyses thématiques, cartographies et diagnostics de territoires ou de filières, et 2) le Lab' Sport Innovation, un espace de réflexion pour imaginer le club de demain et co-construire une vision prospective et transversale du sport à horizon 2030.

## MOST

Le Mouvement Olympique et Sportif Territorial de Bretagne est composé du Comité régional olympique et sportif (CROS) et des quatre comités départementaux (CDOS) de la région.

# Projet de territoire



**L'enjeu.** Dans le cadre de la vision politique définie, l'écriture du projet sportif de territoire, de ses objectifs stratégiques et de ses actions exigent aussi une méthodologie spécifique, pas toujours accessible aux communes et structures locales et pouvant donc nécessiter l'appui d'autres acteurs territoriaux ou nationaux.

## Trois pistes pour les politiques sportives de demain :

1. Développer et diffuser une ingénierie qui structure les politiques sportives dans un projet de territoire global et les connecte aux autres politiques publiques.
2. Accompagner et former les élus dans l'utilisation d'outils de pilotage stratégique.
3. Concevoir des projets de territoires ouverts et connectés aux projets d'autres territoires à proximité afin de favoriser des coopérations et synergies plus larges.



## DÉPARTEMENT DE LOIRE-ATLANTIQUE : UN ACTEUR RESSOURCE POUR FAIRE ÉMERGER DES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRES DANS LES INTERCOMMUNALITÉS

Le Conseil départemental de Loire-Atlantique propose d'aider les intercommunalités dans l'élaboration et la formulation de leur projet culturel de territoire (PCT). Depuis 2009, il a ainsi accompagné la confection et la mise en place de PCT dans 19 territoires différents en se positionnant comme un acteur « ressource » et facilitateur. Il leur offre un appui méthodologique, un accompagnement en ingénierie et en conseil technique sur des thématiques spécifiques, ainsi que des outils collaboratifs donnant accès à des fiches-projets, bilans financiers ou tableaux de suivi. Un des objectifs est notamment de concevoir des PCT ouverts aux coopérations avec d'autres politiques publiques (éducation, social...).

La démarche est conçue comme partenariale, entre le département et l'EPCI, mais aussi par l'implication des autres acteurs clés du territoire à chaque étape du projet (collectivités, associations, opérateurs, habitants...). Le département a recruté dans ce but des agents pour tenir le rôle de coordinateurs, avec les EPCI concernés mais aussi pour favoriser plus globalement les coopérations entre communes à l'échelle intercommunale.

## Plan sportif local

Le PSL est un outil de planification et de coordination des politiques sportives. Il associe les acteurs d'un territoire autour d'une même stratégie, avec un diagnostic partagé, un programme pluriannuel d'investissement et une gouvernance concertée.

## CNOSF : UNE INITIATIVE NATIONALE POUR DIFFUSER LES « PLANS SPORTIFS LOCAUX » DANS LES TERRITOIRES

Le Comité national et olympique sportif français (CNOSF) s'est engagé dans son « Pacte municipal » pour les élections de 2026 à accompagner le déploiement et la prise en main des Plans sportifs locaux (PSL) par les villes et intercommunalités. Il fera appel à ses structures régionales, les CROS, pour recenser les initiatives existantes et pour fournir un appui d'ingénierie en matière de diagnostic, de concertation et d'évaluation. À l'échelle nationale, le partenariat avec l'Association nationale des élus en charge du sport (ANDES), qui a élaboré des outils méthodologiques et des formations concernant les PSL, est complété par la création d'un Conseil des villes, instance de coopération entre le mouvement sportif et les collectivités.

# Mise en œuvre des actions



**L'enjeu.** Une fois la stratégie et la dynamique territoriale engagées, encore faut-il mener à bien les projets qui les matérialiseront (actions, équipements...) et définir les moyens qui les accompagnent (ressources, gestion, outils...) dans un contexte de complexité croissante de l'action publique et de transversalité des politiques.

## Trois pistes pour les politiques sportives de demain :

1. Proposer à l'échelle supra-communale des ingénieries spécialisées (ex. éducation, écologie, financement) qui manquent souvent aux acteurs locaux du sport.
2. Diffuser de nouveaux concepts d'équipements sportifs, prenant en compte les transitions en cours et incitant à repenser les modèles traditionnels.
3. Constituer des réseaux territoriaux de partage de bonnes pratiques.



© CEREMA - Z-Architecture

## FAIRE ÉVOLUER LE MODÈLE DES ÉQUIPEMENTS SPORTIFS : LE PROGRAMME NATIONAL DE SOUTIEN ET D'INGÉNIERIE DU CEREMA EN FAVEUR DES BASES NAUTIQUES

Le Cerema, établissement public national en charge de l'adaptation des territoires au changement climatique, a mis en place un programme de soutien afin de faire évoluer le modèle des bases nautiques, avec l'appui de l'École nationale de voile et des sports nautiques. Dans le cadre du plan Destination France, il a accompagné plus d'une cinquantaine de bases et de structures, attribuant 5,8 M€ par le biais d'appels à projets et d'autres aides pour des actions de rénovation ou de reconstruction intégrant des enjeux de durabilité.

Un important effort d'ingénierie a également été mis en place. Une journée nationale de retours d'expérience et de partage de projets durables de bases nautiques a été organisée en mai 2025. Surtout, une plateforme\* a été mise en ligne avec l'aide de fédérations sportives, d'opérateurs d'État et de lauréats des appels à projets. S'adressant aux gestionnaires et collectivités propriétaires, elle doit inspirer et accompagner les porteurs de projet, à travers des fiches et vidéos descriptives de projets, des retours d'expériences, un centre de ressources et des dossiers thématiques sur les aspects techniques, environnementaux et économiques.

# 280

communes et 6 EPCI sont adhérents au BRUDED dans 6 départements (cotisation de 0,30 € par habitant / an pour les communes et 0,20 € pour les EPCI).

## BRUDED : UN RÉSEAU TERRITORIAL DE PARTAGE D'EXPÉRIENCES

Le réseau « Bretagne rurale et urbaine pour un développement durable » (BRUDED) est une association de collectivités de Bretagne et de Loire-Atlantique, dédiée à l'ingénierie et au partage d'expériences innovantes dans les transitions écologiques, économiques et sociales (mutualisation d'équipements et services, aménagement d'espaces publics, gestion de services publics...). Créé en 2005, il propose des visites de collectivités « ayant déjà fait » (ex. modes de gestion des cantines), des rencontres d'élus à élus, des mises à disposition de documents (cahier des charges, conventions...) et des ateliers de travail. Les expériences sont capitalisées par des fiches-projets, documents thématiques et des ressources mutualisées. Des collectivités peuvent aussi être accompagnées sur certains projets. Douze salariés animent le réseau et assurent la transmission d'expertise entre collectivités.

\* [www.cerema.fr/fr/destination-france/base-nautique-avenir](http://www.cerema.fr/fr/destination-france/base-nautique-avenir)

# Structuration des acteurs

Attirer, Former, Fidéliser

- la form
- stratég
- secteur

**L'enjeu.** L'ingénierie doit s'inscrire dans le long terme, au-delà de l'élaboration d'une stratégie et de projets particuliers, en renforçant et en outillant en continu les acteurs du sport, par un soutien à la vie associative et bénévole, la professionnalisation des structures et la mise en réseau des expertises.

**Trois pistes pour les politiques sportives de demain :**

1. Mettre en place des dispositifs pérennes de montée en compétence, de formation et de centre de ressources pour les acteurs territoriaux.
2. Mobiliser des acteurs « tiers » pour qu'ils organisent et animent, en lien avec les politiques publiques, la structuration des acteurs sportifs locaux.
3. Recenser les ressources d'ingénierie pouvant être mobilisées de façon récurrente.

## DÉPARTEMENT DU GERS : UNE MISSION INGÉNIERIE AU SERVICE DES ASSOCIATIONS

Dans le département rural du Gers (30 hab./km<sup>2</sup>), le secteur associatif revêt une importance stratégique par son rôle dans la cohésion sociale et l'animation des territoires. La fragilité de ses près de 5 000 associations (tous secteurs confondus) a conduit le Conseil départemental à créer en 2021 une Mission ingénierie de la vie associative, pilotée par la Direction sport, jeunesse et engagement citoyen, et intégrant une assistance technique et pluridisciplinaire pour répondre aux besoins des dirigeants, bénévoles et salariés associatifs.

La Mission a établi un diagnostic territorial de la vie associative afin d'identifier les besoins (administration, juridique, finances, développement) et accompagne le développement des associations par différents outils et formations : définition et gestion du projet associatif, nouvelles actions, mise en relation avec des partenaires, recherche de financements, montage des dossiers... Elle met notamment à disposition un guide des financements et des fiches-outils, et organise des rencontres pour favoriser les échanges entre acteurs.

## LE DAMIER : UN PÔLE DE CRÉATION ET DE STRUCTURATION POUR LA FILIÈRE CULTURELLE EN AUVERGNE

Créé en 2011, reconnu Pôle territorial de coopération économique (PTCE) en 2014, le Damier regroupe plus de 70 entreprises culturelles visant à développer les filières musique et image en Auvergne. Dans ce but, il a mis en place des services spécifiques, un groupement d'employeurs ainsi qu'un incubateur pour accompagner les acteurs locaux et régionaux dans leur parcours de création (plus de 40 porteurs de projets soutenus chaque année), leur structuration et leur mise en réseau. Le Damier articule par ailleurs son action avec celle des politiques publiques de soutien aux acteurs culturels. Il a été créé à l'initiative de l'Agence culturelle de l'ex-Région Auvergne pour en faire un outil travaillant en synergie avec elle mais géré par les acteurs culturels. La Région et Clermont Auvergne Métropole sont des partenaires du pôle (dont 50% des recettes viennent de subventions).

## Les PTCE

réunissent des entreprises de l'économie sociale et solidaire, avec le soutien des collectivités territoriales, afin de mutualiser des ressources et de rechercher une taille critique permettant de mener des projets innovants et coopératifs sur leur territoire.

# TERRITOIRE SPORTIF 360°

## Une stratégie globale pour les politiques sportives territoriales

### QUELLES RÉPONSES AUX TRANSFORMATIONS EN COURS ?

Le contexte actuel impose aux collectivités territoriales une révision en profondeur de leurs politiques sportives. L'évolution des pratiques, les enjeux de santé, la fragmentation territoriale et générationnelle, la pression budgétaire ainsi que la nécessaire adaptation du modèle associatif constituent autant de défis auxquels il convient d'apporter des réponses structurées.



### 5 PHASES POUR UNE STRATÉGIE TERRITORIALE DANS LE SPORT

La démarche « **Territoire Sportif 360°** » initiée par Patrick Bayeux et Pierre Messerlin propose une stratégie globale et progressive articulée en cinq phases complémentaires :

- 1** **Établir un diagnostic partagé** de l'offre et des besoins, sur la base d'analyses, de cartographies et de comparaisons.
- 2** **Associer les habitants et les acteurs du sport** à travers des questionnaires, entretiens et ateliers participatifs.
- 3** **Organiser des Assises du sport** afin de restituer les travaux, mobiliser l'ensemble des partenaires et dégager des priorités.
- 4** **Formaliser une feuille de route politique et un plan d'actions opérationnel**, intégrant un volet financier réaliste.
- 5** **Accompagner les clubs et leurs dirigeants** via un parcours dédié, destiné à renforcer leurs compétences et à pérenniser le modèle associatif.

EN SAVOIR PLUS SUR TERRITOIRE SPORTIF 360° : [CLIQUEZ ICI !](#)

### QUELLE PREMIÈRE ÉTAPE ?

Cette démarche vise à doter les collectivités d'un outil stratégique et opérationnel dès le début du mandat, afin de répondre aux nouvelles attentes sociales, moderniser l'action publique et maximiser l'impact du sport sur leur territoire. En amont des élections, un premier travail d'analyse de l'offre et des besoins théoriques, à partir de l'exploitation de la DATA, peut être amorcé.

## 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...