

Andiiss

— Le réseau territorial du sport

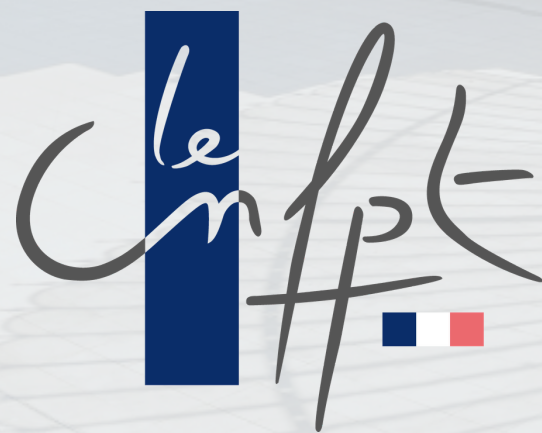
19e Journées d'Etudes Nationales

SYNTHÈSE DE L'ATELIER

Défis financiers et environnementaux : Maintenir le cap des services des sports dans un monde nouveau

Avec la participation de Nicolas Foll et Antoine Martiak

Mercredi 18 mars 2026



ANDIISS / 4-6 rue Truillot 94200 Ivry-sur-Seine / 06 86 49 69 37 / contact@andiiss.org / andiiss.org

VICHY 
SPORT

ATELIER

Défis financiers et environnementaux : Maintenir le cap des services des sports dans un monde nouveau

Contexte et enjeu

Les services des sports évoluent dans un environnement de plus en plus instable, marqué par la hausse des coûts, la pression énergétique, la vétusté des équipements, les difficultés de recrutement et l'évolution des pratiques sportives.

La performance ne suffit plus : c'est désormais la robustesse des organisations qui prime, à travers leur capacité à surmonter les crises, à maintenir leur activité et à s'adapter durablement.

Deux contextes territoriaux différents pour aborder et illustrer cet atelier :

- **Fougères Agglomération** : territoire rural, confronté à une sous-utilisation de l'équipement aquatique "Aquatis", nécessitant une stratégie d'optimisation.
- **Amiens Métropole** : territoire urbain marqué par une forte densité d'équipements, une forte demande et avec une gestion mutualisée du fonctionnement et de l'investissement.

ATELIER

Défis financiers et environnementaux : Maintenir le cap des services des sports dans un monde nouveau

De la performance à la robustesse : stratégies et contraintes

Flexibilité et Stabilité :

L'évolution des services des sports traduit un passage d'une logique de performance à une approche de robustesse en transformant les contraintes (gouvernance, pénurie de MNS, Covid) en opportunités. Cela s'appuie sur :

- Une flexibilité interne : culture d'équipe, cohésion, développement des compétences et amélioration continue, en passant d'un rôle de "faire" à "faire faire".
- Une stabilité externe : assurer la continuité du service public, avec, par exemple, la mission de l'apprentissage de la natation.

Anticipation et Mutualisation

- L'anticipation est un enjeu clé, appuyé sur un "projet sportif local" et un "schéma directeur" pour planifier au-delà des mandats politiques de 6 ans
- La mutualisation permet de financer des investissements lourds, dont les économies de fonctionnement soutiennent les projets futurs.

Des contraintes et défis communs aux collectivités

- Aléa institutionnel : vulnérabilité face aux changements politiques tous les 6 ans
- Contraintes budgétaires : objectif de "faire mieux avec moins"
- Vétusté des équipements dans un contexte de forte occupation
- Gestion des ressources humaines : difficulté à recruter le personnel (MNS), à le faire évoluer et à gérer le dialogue social

ATELIER

Défis financiers et environnementaux : Maintenir le cap des services des sports dans un monde nouveau

Méthodologie et actions concrètes

Outils de pilotage et management participatif

- Prioriser les actions grâce aux outils : SWOT, matrice d'Eisenhower, principe de Pareto (80/20)
- Suivi quotidien des consommations et des fréquentations
- Implication des agents dans les diagnostics et les projets pour les motiver
- Développement de la polyvalence et montée en compétences des agents

Gestion et maintenance des piscines

- Fin de l'obligation de vidange annuelle : repenser les arrêts techniques pour la maintenance, en convainquant les élus de leur nécessité.
- Stratégies alternatives : espacer les arrêts techniques, travaux en maintenant l'ouverture, entretien régulier par les BNSSA
- Régie vs DSP : les régies ont une vision à long terme de la maintenance du bâtiment, tandis que les DSP peuvent négliger la maintenance curative pour préserver leurs marges sur un contrat à plus court terme.

Illustration : Investissements et performance énergétique

- Amiens : 2 M€ investis sur un complexe patinoire/piscine a permis 400 000 € d'économies annuelles via la récupération de chaleur.
- Fougères (Aquatiss) : équipement en biomasse → réductions drastiques : -51% sur l'eau, -80% sur le gaz en 12 ans grâce à l'optimisation
- L'embauche d'un responsable technique a permis une économie immédiate en remplaçant un contrat de maintenance onéreux.

ATELIER

Défis financiers et environnementaux : Maintenir le cap des services des sports dans un monde nouveau

Management, gouvernance et évolution des pratiques

Relation élus - direction

- Confiance clé entre directeur, élu et DG/DGA
- Le directeur agit comme un "piston" entre les ambitions politiques et les contraintes budgétaires
- Nécessité d'une "robustesse humaine" pour protéger sécuriser les équipes

Dialogue social et valorisation des compétences

- Le dialogue social varie selon la taille de la collectivité, allant de discussions institutionnalisées dans les métropoles à un management plus direct dans les petites structures.
- La fonction publique peine à valoriser les compétences individuelles. Ne pas le faire risque d'entraîner une perte de savoir-faire critique.
- Le réseau professionnel est une force pour partager les connaissances et s'appuyer sur l'intelligence collective.

Transition vers le sport loisir

- 70% de la pratique sportive se fait désormais hors des clubs.
- Le rôle des éducateurs sportifs (ETAPS) évolue pour accompagner et sécuriser cette pratique libre, notamment pour les publics spécifiques (reprise d'activité, seniors), ce qui représente un enjeu de santé publique.

ATELIER

Défis financiers et environnementaux : Maintenir le cap des services des sports dans un monde nouveau

Conclusion

La robustesse s'impose comme une clé de lecture pour les services des sports face à l'instabilité, reposant sur l'anticipation (schéma directeur, planification), le pilotage par la donnée et l'adaptation des organisations (compétences, pratiques, coopération).

Trois priorités se dégagent :

- **Anticiper** : structurer une vision pluriannuelle via un schéma directeur intégrant investissements, usages et enjeux environnementaux
- **Piloter** : fiabiliser la décision publique par la donnée (suivi des consommations, bilan carbone)
- **Adapter** : faire évoluer les organisations (compétences, métiers, pratiques) pour répondre aux nouveaux usages

REMERCIEMENTS

Ces travaux ont été réalisés à l'occasion des JEN 2026 à Vichy, pendant une session d'atelier d'1h30. Ils ne visent pas l'exhaustivité.

Nous tenons à adresser nos félicitations et nos remerciements pour leur excellent travail à **Marina Honta**, **Philippe Thourel**, **Antoine Martiak** et **Nicolas Foll**, ainsi qu'au **CNFPT/INSET de Nancy** pour leur aide sur la préparation de cet atelier et son animation.

Nous invitons tous les collègues à aller plus loin et partager leurs bonnes pratiques et exemples concrets à contact@andiiss.org



AGGLO
FOUGÈRES AGGLOMÉRATION

28 communes
56 070 habitants





Présentation , missions



- Complexe sportif A. Bouvet : zone rurale, équipements de revitalisation, fréquentation scolaire et associative **20 000 passage /an.**
- Base de loisirs de Chênedet : située en forêt domaniale, baignade, activités nautiques, centre équestre, accrobranche, **150 000 passages par an.**
- Centre Aquatique l'Aquatis : structure de 4000 m², 7 bassins sportifs, loisirs et nordique, **220 000 passages par an.**



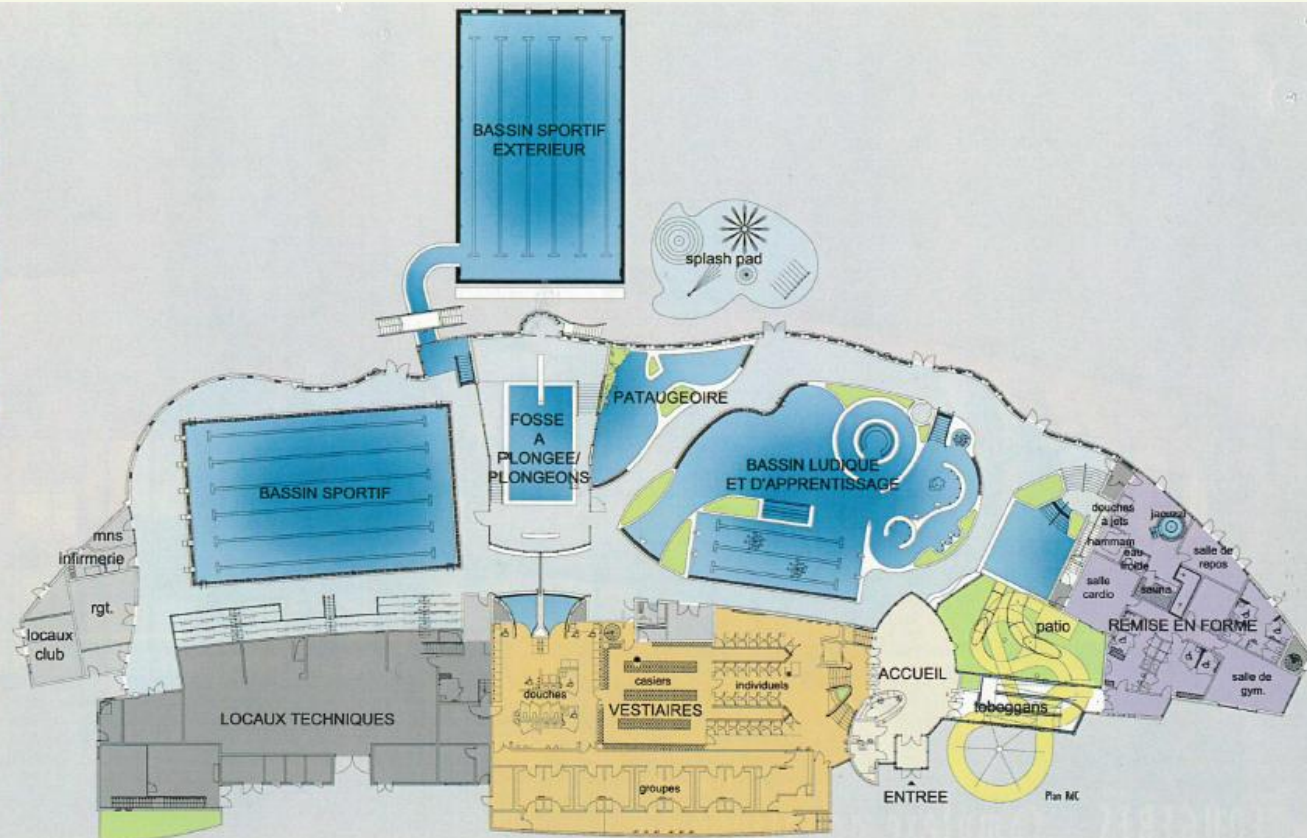
SURFACES

Intérieur

Accueil : 102 m²
 Administration : 75 m²
 Bassin sportif : 375 m²
 Bassin ludique : 410 m²
 Pataugeoire : 92 m²
 Fosse à plongée : 65 m²
 Bassin réception 2 toboggans : 56 m²
 Bassin d'accès à la rivière : 14 m²
 Gradins : 184 m²
 Centre de remise en forme (hammam, sauna, jacuzzi, salle de gym, d'entretien physique, de relaxation...) : 222 m²

Extérieur

Bassin de nage : 375 m²
 Rivière : 42 m²
 Lagune de jeux : 230 m²
 Plages minérales : 270 m²
 Zone détente : 300 m²
 Espaces de jeux : 1 500 m²
 Parvis : 210 m²
 Parking : 4 100 m²



FOUGERES - Complexe aquatique

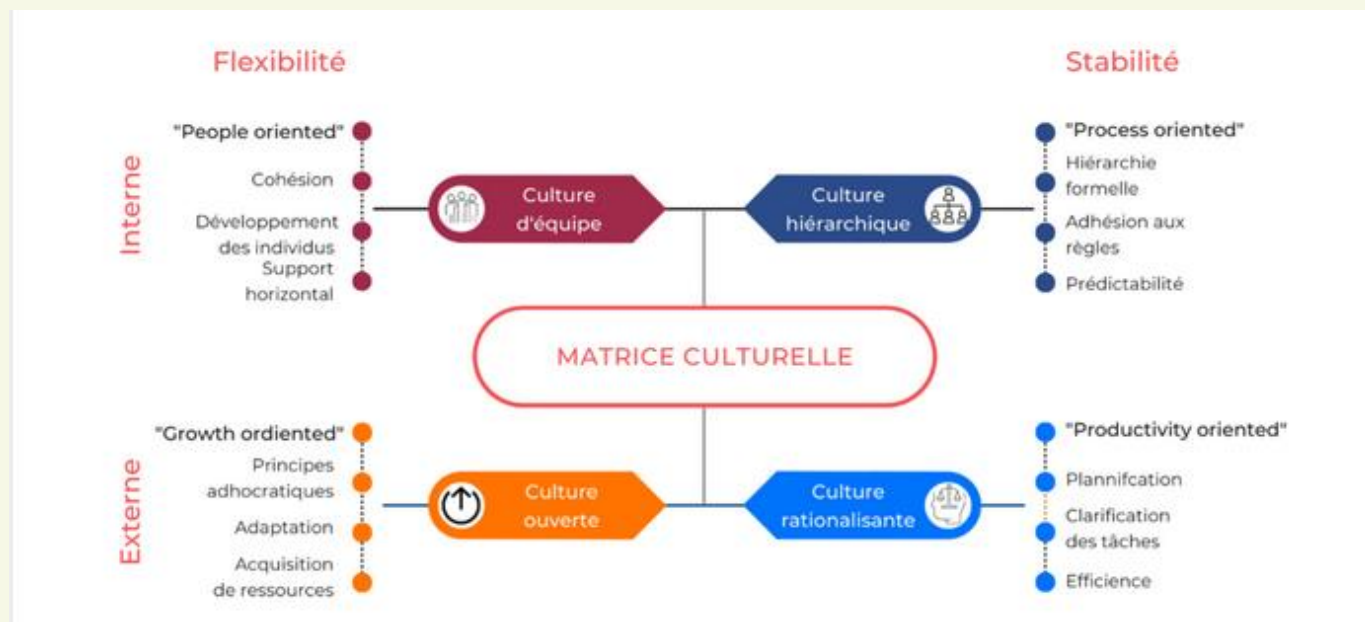




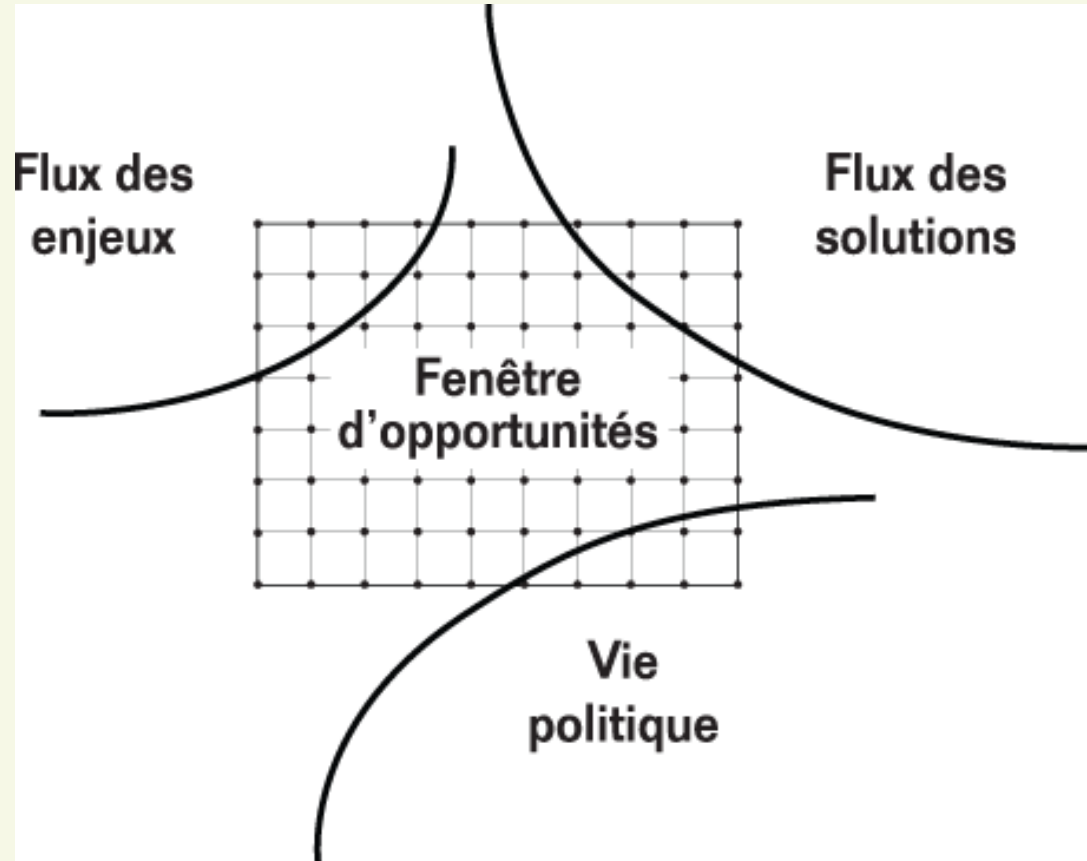
La matrice culturelle des organisations

Les dimensions de culture organisationnelle vont définir la nature des relations et la structure hiérarchique ainsi que les pratiques dans l'organisation.

chaque organisation englobe les 4 dimensions culturelles «équipe», «ouverte», «rationnalisante», «hiérarchique» à des niveaux différents et sans opposition systématique.



L'économie de la Connaissance



Fenêtre d'opportunités

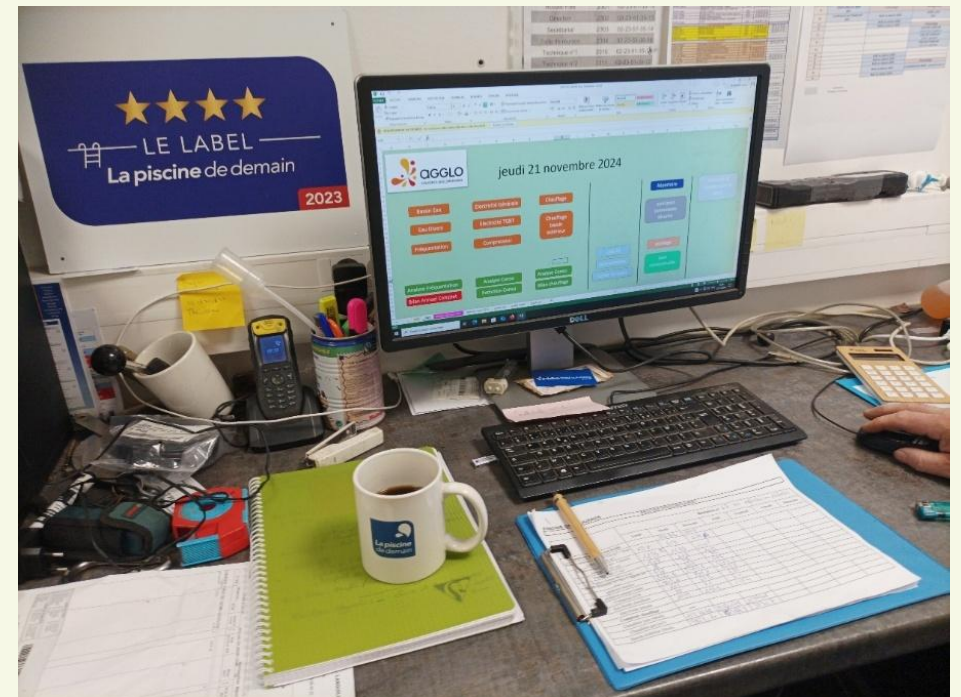
Nouvelle gouvernance 2020
Crise filière aquatique
Crise COVID 2020 2021
Crise Énergétique 2022-2023
Crise budgétaire 2025-2026

Démarche SMART :

Cette analyse nécessite un positionnement clair, tant par rapport à ses propres performances qu'à celles d'autres établissements, ainsi que la définition d'objectifs précis, réalisables et mesurables.

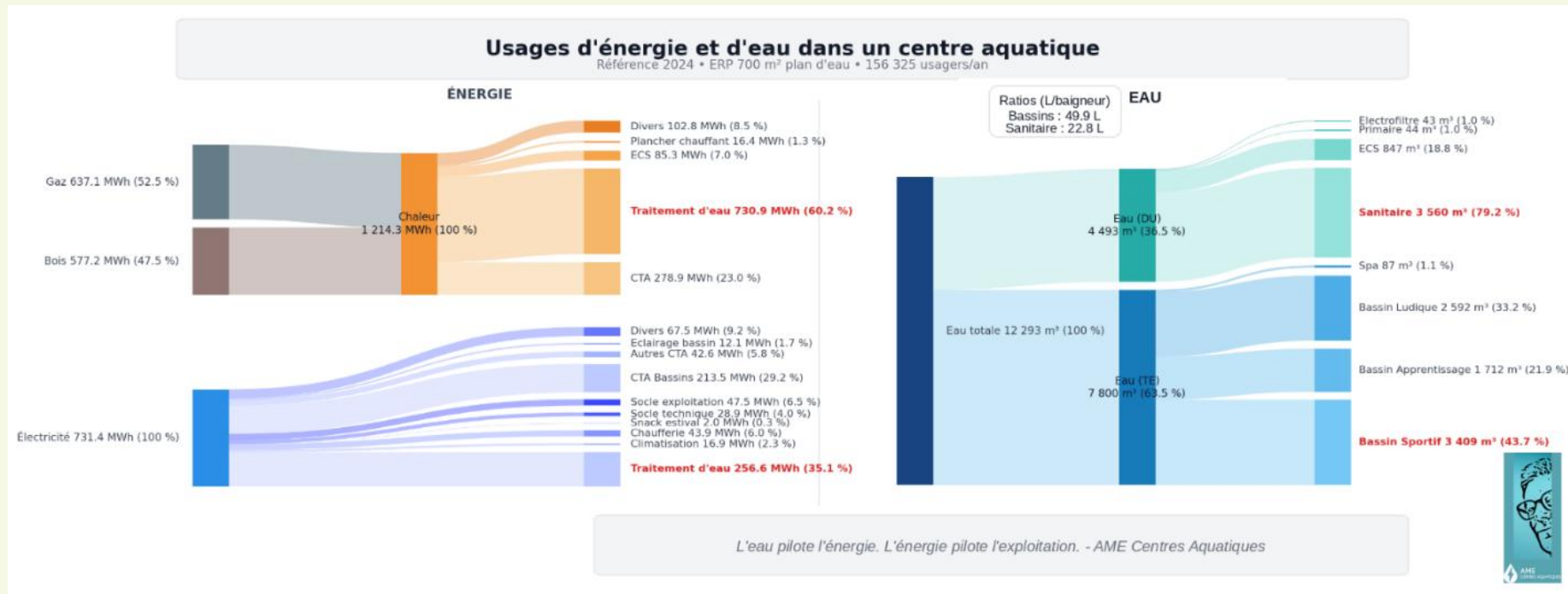
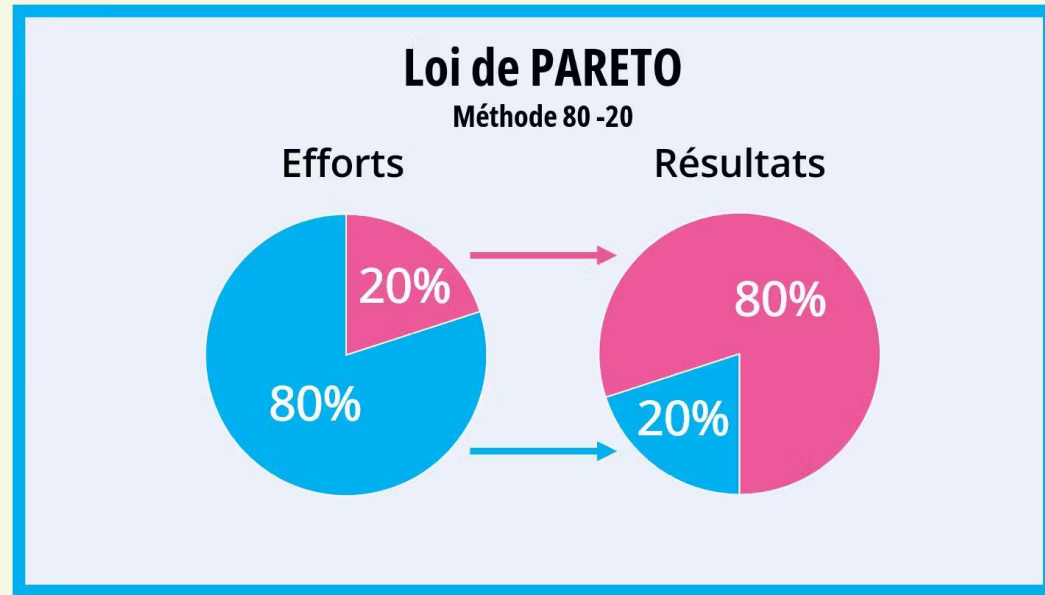
La méthode SMART consiste à définir des objectifs et indicateurs

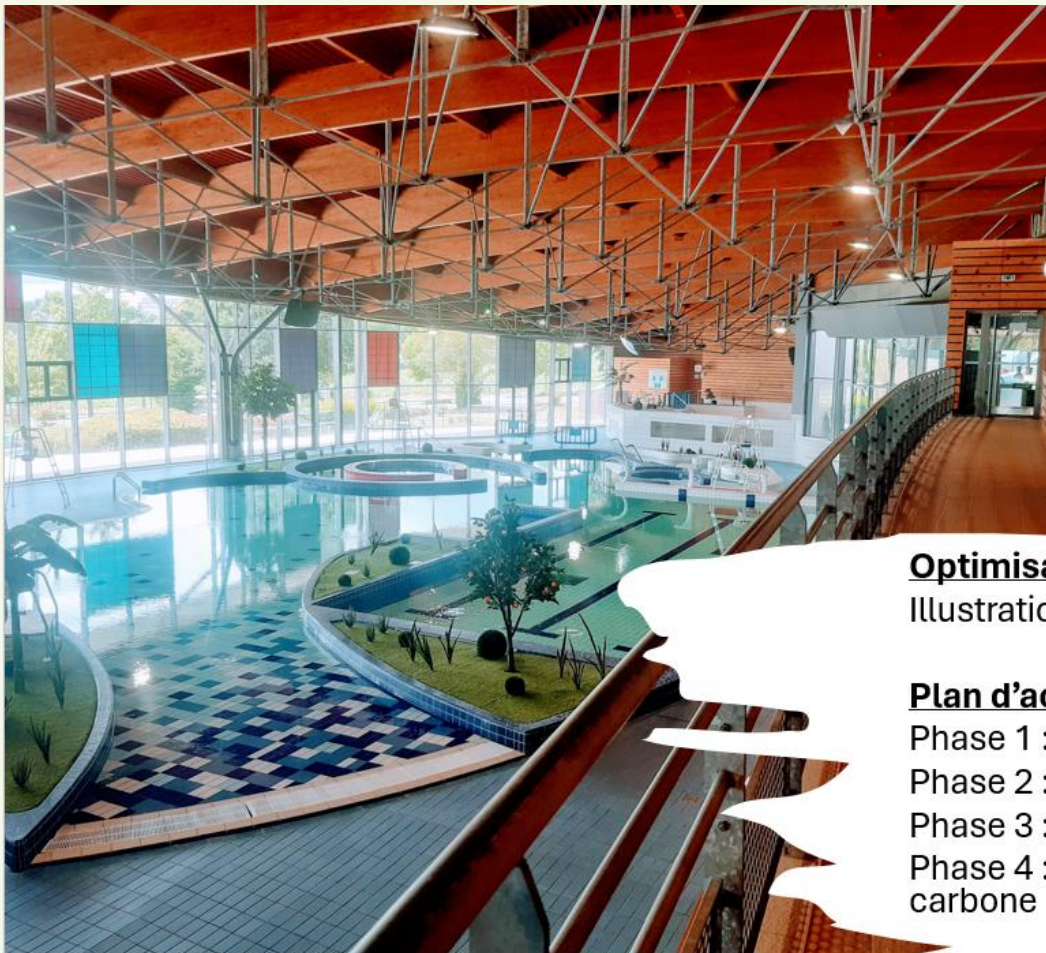
Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes, et Temporellement définis.



Le recours au principe de Pareto

La loi des grands nombres





Optimisation :

Illustration de la démarche à l'Aquatis

Plan d'action :

Phase 1 : 2013

Phase 2 : 2014-2019

Phase 3 : 2019-2024;

Phase 4 : 2025 Décret BAC-Tertiaire-bilan carbone



Les 5 niveaux de distinction du label de la Piscine de Demain



Démarche :

Diagnostic organisationnel et opérationnel par secteur avec les agents

Rédaction du projet de service bassin et accueil, méthode SWOT/SMART

Accueil-entretien / Bassin / Technique

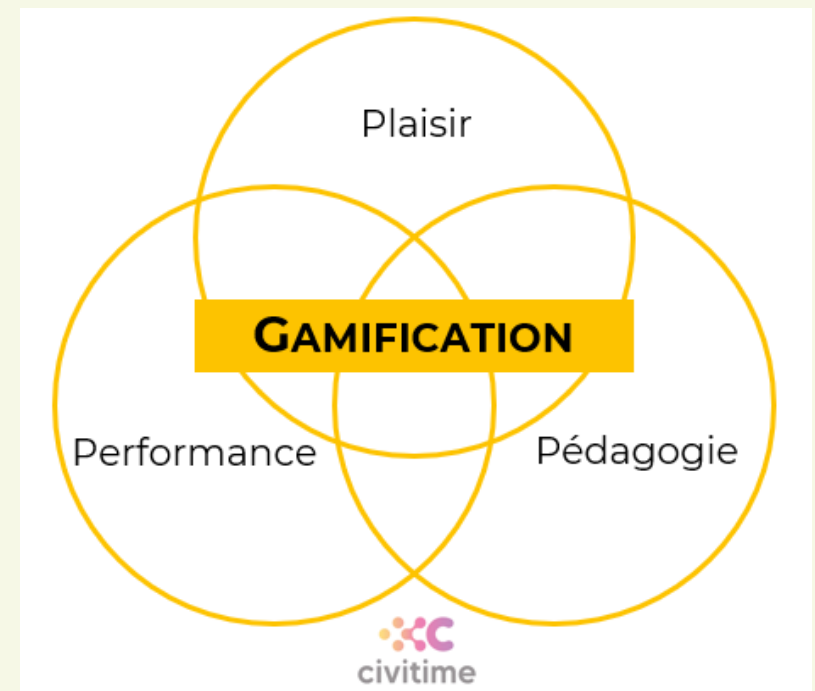
Intégration du développement durable et RSE avec le label de piscine publique

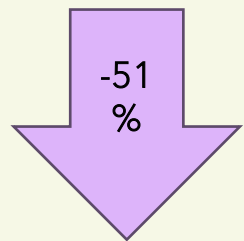
Plan d'action PPI/PPF, indicateurs/ projet service

Formation, autonomisation et délégation des équipes et des agents

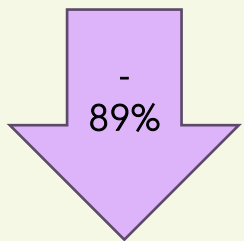
Valorisation de l'équipement, des agents et des élus : communication interne / externe

Gamification : agent / usager/ élus

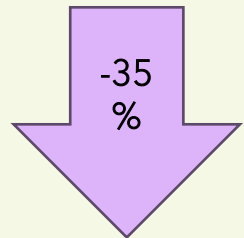




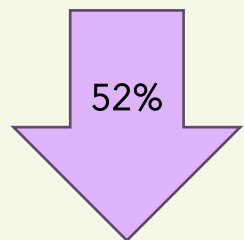
Plan Eau



Plan Gaz



Plan Chaleur



Plan Elect



Décret tertiaire :
2023

Bilan carbone
770 g/passage



Bilan financier
2,88 M€ économie
365 k€ investissement



Savoir nager en CM2 :
96 % élèves

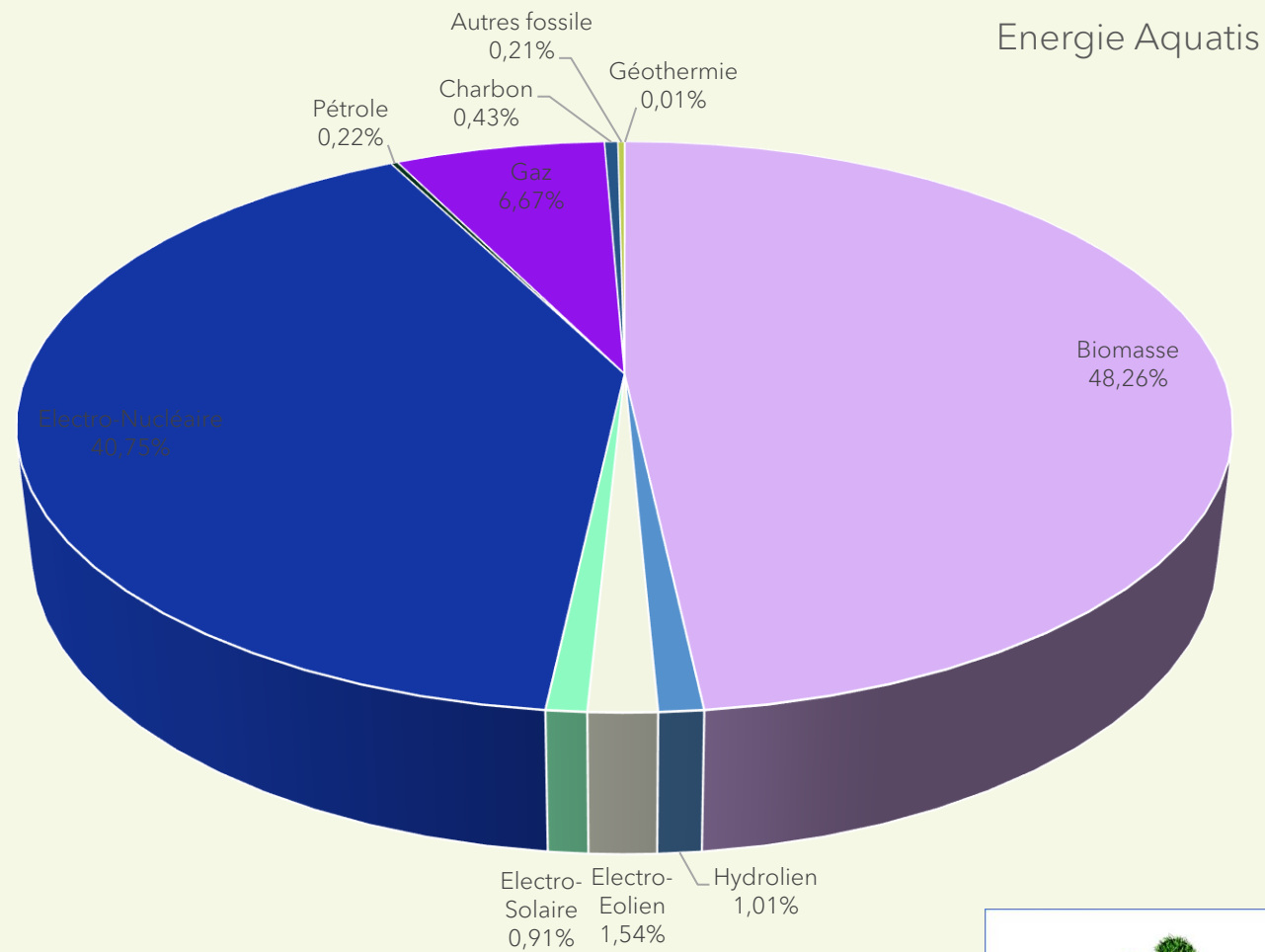


Management :
Cohésion
Promotion agents



Communication
Label / articles / conférence



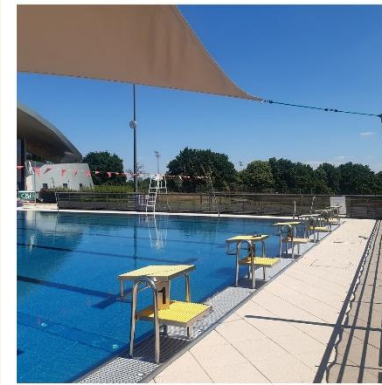
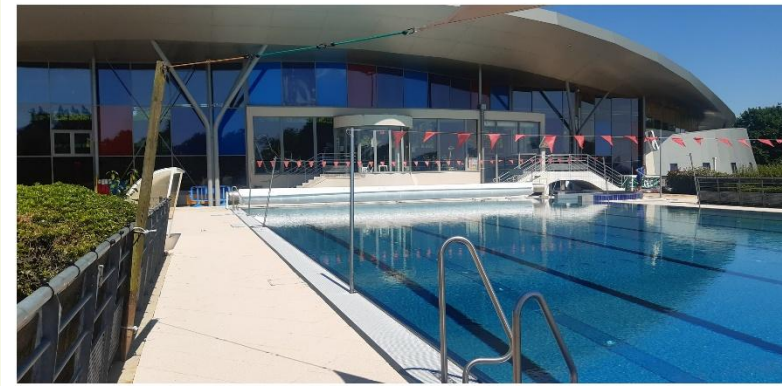


L'aquatis c'est

7% d'énergie fossile

770 g de CO₂ par usager / an





Merci de votre attention

Nicolas FOLL

Directeur Pôle Sports Loisirs

Directeur de l'Aquatis

nfoll@fougeres-agglo.bzh

Tél. : 06 33 78 13 97

