

# Andiiss

— Le réseau territorial du sport

## 19e Journées d'Etudes Nationales

### SYNTHÈSE DE L'ATELIER

Concurrence & Partenariats : stratégies pour un Service des Sports robuste face aux évolutions permanentes

Avec la participation d'Emmanuel Gibon et Eric Daligault

**Jeudi 19 mars 2026**



ANDIISS / 4-6 rue Truillot 94200 Ivry-sur-Seine / 06 86 49 69 37 / [contact@andiiss.org](mailto:contact@andiiss.org) / [andiiss.org](http://andiiss.org)

**VICHY**   
SPORT

## **ATELIER**

### *Concurrence & Partenariats : stratégies pour un Service des Sports robuste face aux évolutions permanentes*

#### **Contexte et enjeu**

Face à la montée du secteur privé, à l'évolution des pratiques sportives (sport libre, sport-santé, pratiques multigénérationnelles) et aux contraintes climatiques et financières, les services des sports ne peuvent plus fonctionner en vase clos. Ils évoluent dans un environnement plus complexe, marqué par une diversité d'acteurs et d'attentes.

L'enjeu est de passer d'une logique de concurrence subie à une logique de complémentarité assumée. Les services des sports doivent ainsi s'inscrire dans un écosystème, mobiliser les acteurs publics et privés et conserver une capacité de pilotage et d'arbitrage dans un contexte contraint.

## ATELIER

### *Concurrence & Partenariats : stratégies pour un Service des Sports robuste face aux évolutions permanentes*

#### Développer des partenariats avec les acteurs économiques

Le partenariat avec les entreprises ne doit plus être perçu uniquement sous l'angle de la concurrence ou de la commande publique. Les acteurs économiques peuvent être mobilisés en amont des projets, notamment en phase de sourcing, pour enrichir la réflexion, identifier des solutions innovantes et sécuriser les choix techniques.

Cela passe notamment par :

- la sollicitation des entreprises en amont des projets
- la prise en compte de leurs recommandations et retours d'expérience
- l'intégration de leur expertise dans la structuration des besoins

Cette démarche permet d'améliorer la qualité des projets, d'anticiper les contraintes techniques et financières et de limiter les risques en phase opérationnelle. Elle suppose toutefois l'instauration d'une relation de confiance, dans laquelle la collectivité peut consulter sans nécessairement s'engager, tout en conservant la maîtrise de la décision.

## ATELIER

### *Concurrence & Partenariats : stratégies pour un Service des Sports robuste face aux évolutions permanentes*

#### **Structurer une stratégie claire et assumée**

Dans un contexte contraint, la capacité à arbitrer devient centrale. “Choisir, c’est renoncer” : les services doivent hiérarchiser leurs priorités et assumer des décisions parfois difficiles, en cohérence avec les moyens disponibles. Cela implique :

- la définition d’un cadre stratégique partagé
- la priorisation des actions
- la planification dans le temps

La hiérarchisation des projets, l’intégration des contraintes budgétaires dès la conception et la distinction entre court, moyen et long terme permettent de sortir d’une logique opportuniste pour aller vers une approche planifiée et cohérente.

#### **Renforcer la légitimité du service des sports**

Les directions des sports jouent un rôle d’expertise auprès des élus et participent activement à la structuration de la décision. Elles doivent être en capacité d’analyser les besoins du territoire, de proposer des orientations argumentées et d’éclairer les arbitrages politiques.

Cette légitimité repose sur l’utilisation de données objectivées (fréquentation, usages, coûts, impacts), le développement d’outils d’analyse et la capacité à formuler une vision claire et partageable.

## ATELIER

### *Concurrence & Partenariats : stratégies pour un Service des Sports robuste face aux évolutions permanentes*

#### **Développer une approche transversale**

La politique sportive s'inscrit dans des dynamiques plus larges, en lien avec l'aménagement, la mobilité, la sécurité, l'énergie ou encore la santé.

Le croisement des politiques publiques, la mutualisation des moyens et l'intégration des enjeux environnementaux dès la conception des projets permettent d'éviter les incohérences et de renforcer la pertinence des investissements. Cette transversalité contribue à la cohérence globale et à la soutenabilité des actions engagées.

#### **Outiller la décision et prioriser**

La décision s'appuie sur des outils permettant de structurer et d'objectiver les choix.

La mise en place d'un tableau global des projets, l'intégration systématique des coûts d'investissement et de fonctionnement, ainsi que la priorisation dans le temps permettent de sécuriser les arbitrages et d'éviter l'accumulation de projets non soutenables.

Ces outils facilitent également le dialogue avec les élus et les partenaires, en apportant une vision claire et partagée.

## ATELIER

### *Concurrence & Partenariats : stratégies pour un Service des Sports robuste face aux évolutions permanentes*

#### **Sécuriser la mise en œuvre : améliorer la qualité des marchés publics**

Un point de vigilance concerne la construction des marchés publics. Des cahiers des charges élaborés sous contraintes multiples (juridiques, politiques, techniques) peuvent perdre en lisibilité et en efficacité. Les risques identifiés sont :

- incohérence des attentes
- difficulté de réponse pour les entreprises
- perte de performance

#### **Une nouvelle posture : coopérer plutôt que contrôler**

La robustesse d'un service des sports ne se mesure plus à sa capacité à agir seul, mais à sa capacité à mobiliser un écosystème d'acteurs. L'intégration d'acteurs extérieurs, le partage de l'information et la construction de réponses collectives permettent de mieux répondre aux besoins du territoire.

Le service des sports évolue ainsi vers un rôle de pilote, d'animateur et de coordinateur d'acteurs, garant de la cohérence d'ensemble.

## **ATELIER**

### *Concurrence & Partenariats : stratégies pour un Service des Sports robuste face aux évolutions permanentes*

#### **Conclusion**

Les services des sports font face à plusieurs difficultés : injonctions parfois contradictoires entre services, complexité des procédures et multiplicité d'acteurs, qui nuisent à la lisibilité des projets.

Dans ce contexte, il est essentiel de clarifier le cadre d'action et de structurer les processus de décision. Le service des sports évolue vers un rôle de pilote, chargé de coordonner les acteurs, de porter une stratégie claire et de coopérer avec les autres politiques publiques.

La robustesse repose ainsi sur une coopération organisée, en passant d'une logique de contrôle à une logique de coordination : mobiliser les bons acteurs, au bon moment, pour répondre durablement aux besoins du territoire.

## 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**, **Emmnauel Gibon** et **Eric Daligault**, 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](mailto:contact@andiiss.org)**

# Atelier 5: Concurrence et Partenariats

Stratégies pour un service des sports  
robuste face aux évolutions permanentes

**An**diiss  
— Le réseau territorial du sport

JEN ANDISS  
19 mars 2026

**KOMPAN**<sup>®</sup>  
Let's move

Olivier Hamant, chercheur à l'INRAE

## La robustesse :

*« c'est l'aptitude à durer dans un monde qui fluctue ».*



## La performance :

*« cherche à contrôler l'avenir, et non à se préparer à l'imprévu. »*



## La robustesse : « maximise la survie »

- redondance « deux reins »
- écosystème hétérogène
- la coopération (vs loi du plus fort)

➔ Continuité malgré les perturbations



## La performance : « maximise l'efficacité »

- optimisation pour une minorité
- élimine le non-essentiel
- compétition

➔ Fragile aux imprévus

# Un monde VICA (Volatile/Incertain/Complexe/Ambigu) - Perturbations

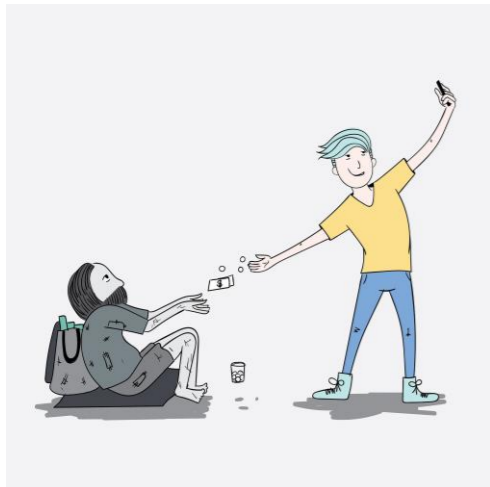


**VOUS ÊTES VICTIME OU TÉMOIN D'UNE VIOLENCE DANS LE SPORT**

Alertez-nous par e-mail [signal-sports@sports.gouv.fr](mailto:signal-sports@sports.gouv.fr)

S'interroger, c'est **AGIR**.  
Écouter et signaler, c'est **RÉAGIR** et **METTRE FIN**.

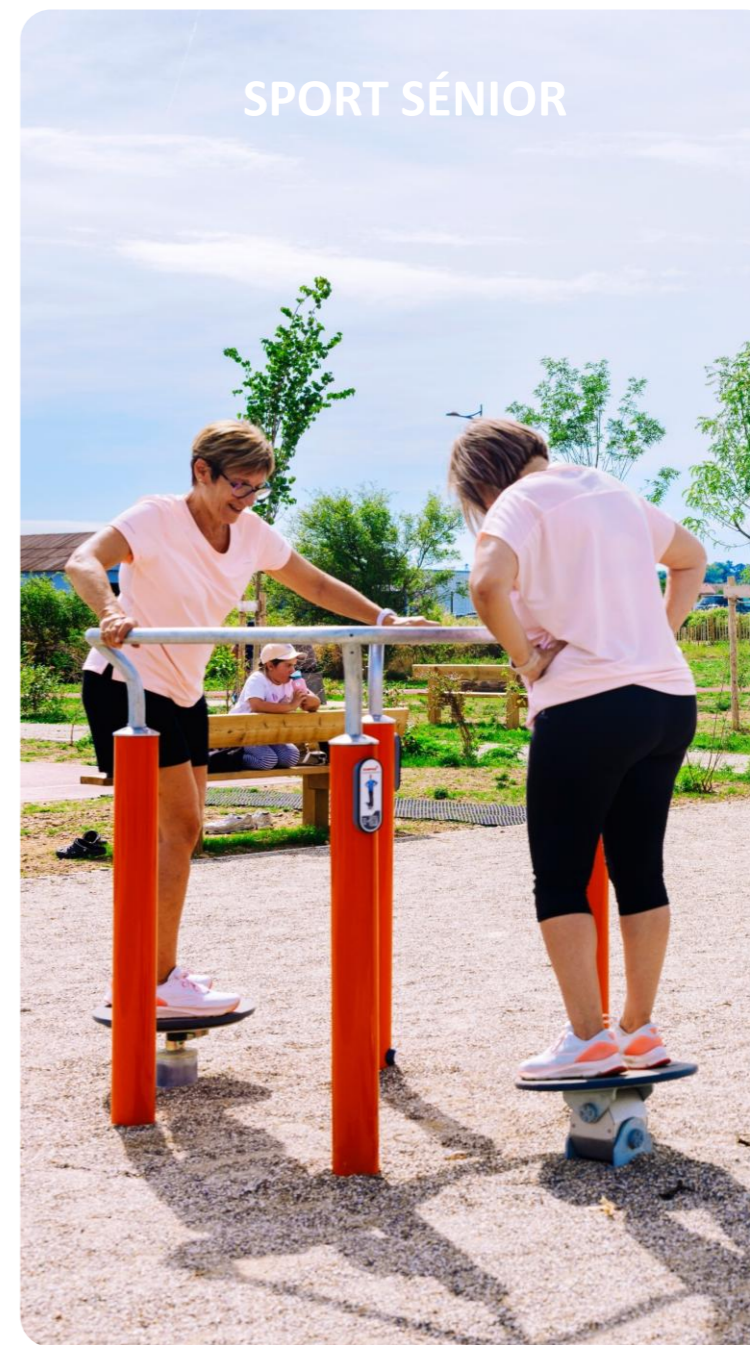
#TousConcernés



# Un monde VICA (Volatile/Incertain/Complexe/Ambigu) - crises



# Evolution des usages - Ecosystème hétérogène



## JEUNES / PERFORMANCE



## ADAPTÉ A TOUT NIVEAU



## SÉNIORS / RÉÉDUCATION



# Société de confort – Robustesse : un point de tension



# Robustesse : dimension politique et culturelle

bien-être et socialisation des adultes

**Transmettre**  
la tolérance au  
handicap

**Favoriser**  
l'équité dans  
le sport

**Encourager**  
la socialisation  
des adultes

**Inviter**  
au vivre  
ensemble

**Penser**  
L'aménagement  
dans sa globalité

**Favoriser**  
le sport-santé



# Des espaces multigénérationnels

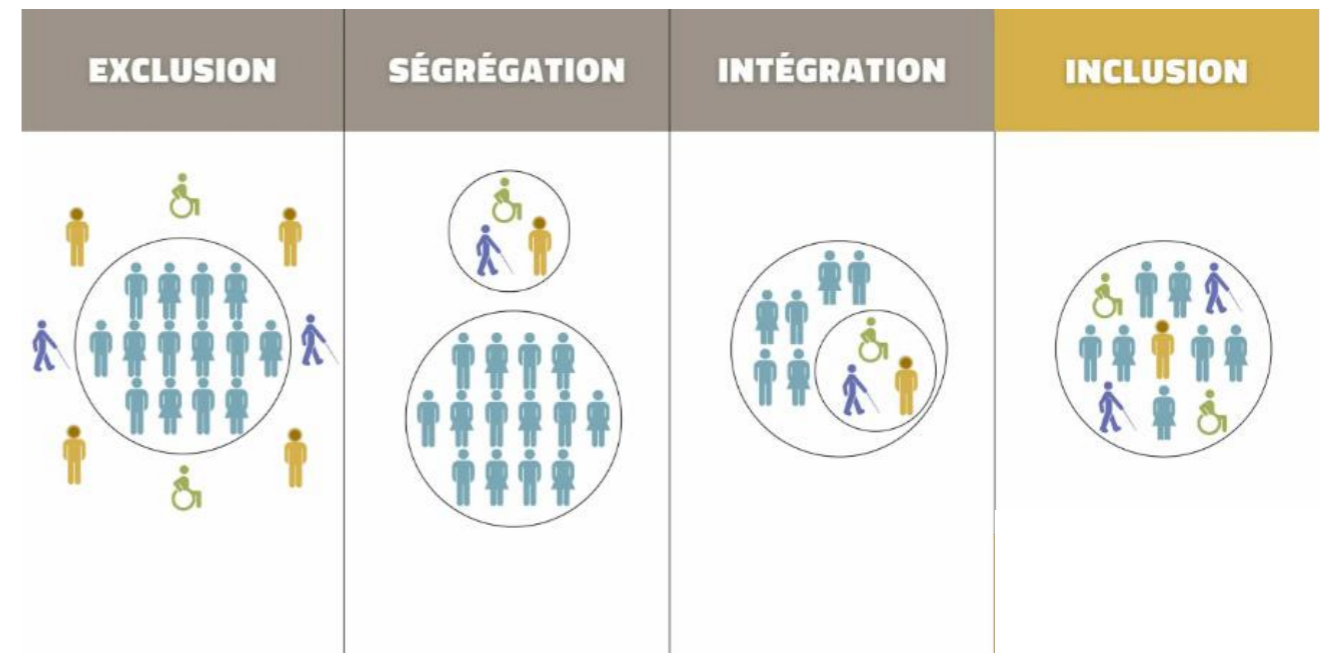
MIONS (69)



# Inclure tous les handicaps

La méthode des 3A permet de proposer des solutions adaptées à toutes les formes de handicap

## ACCESSIBLE – ADAPTÉE - ATTRACTIVE



# Impact du changement climatique sur la gestion et la conception des équipements

 Limitez vos déplacements et mettez-vous à l'abri	 Ne vous promenez pas sur le littoral ou en forêt	 Arrêtez toute activité en plein air
 Rangez ou fixez les objets sensibles aux effets du vent ou susceptibles d'être endommagés	 <b>VIGILANCE VENTS VIOLENTS</b>	 En ville, soyez vigilants aux chutes possibles d'objets divers
 Placez les groupes électrogènes à l'extérieur de la maison	 Ne prenez pas la mer, ne vous mettez pas à l'eau et stoppez toute activité nautique	 N'intervenez pas sur les toitures et ne touchez en aucun cas aux fils électriques tombés au sol

 • INFORMEZ-VOUS auprès des autorités et de Météo France  
• SUIVEZ les comptes officiels sur les réseaux sociaux  
• RESPECTEZ les consignes données par les autorités

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR | @Place\_Paris | @Ministere\_Interieur | @Ministere\_Interieur | www.interieur.gouv.fr

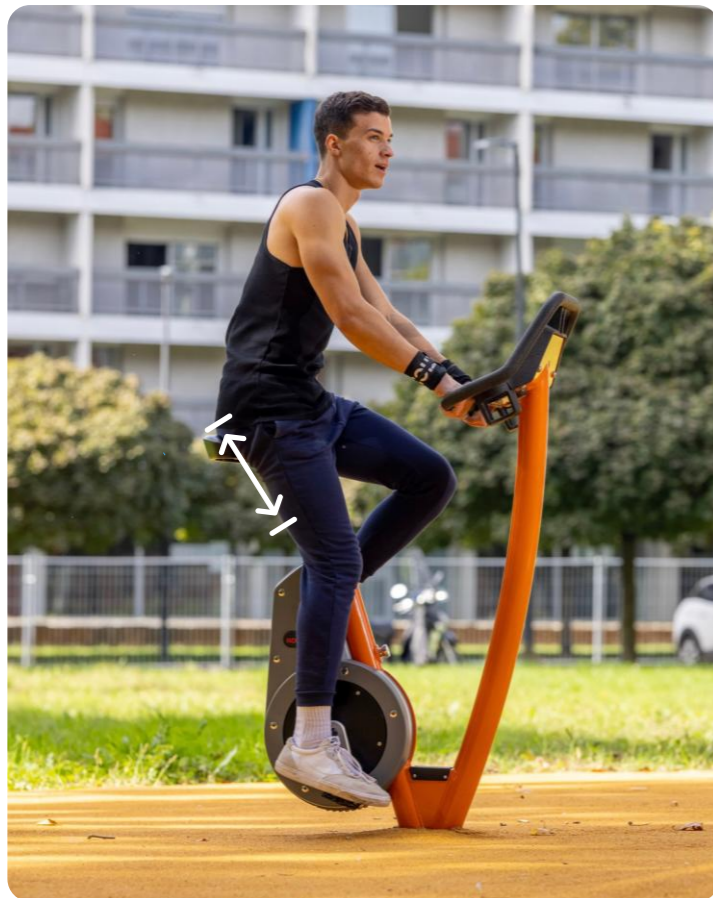


**CANICULE, FORTES CHALEURS**  
ADOPTÉZ LES BONS RÉFLEXES

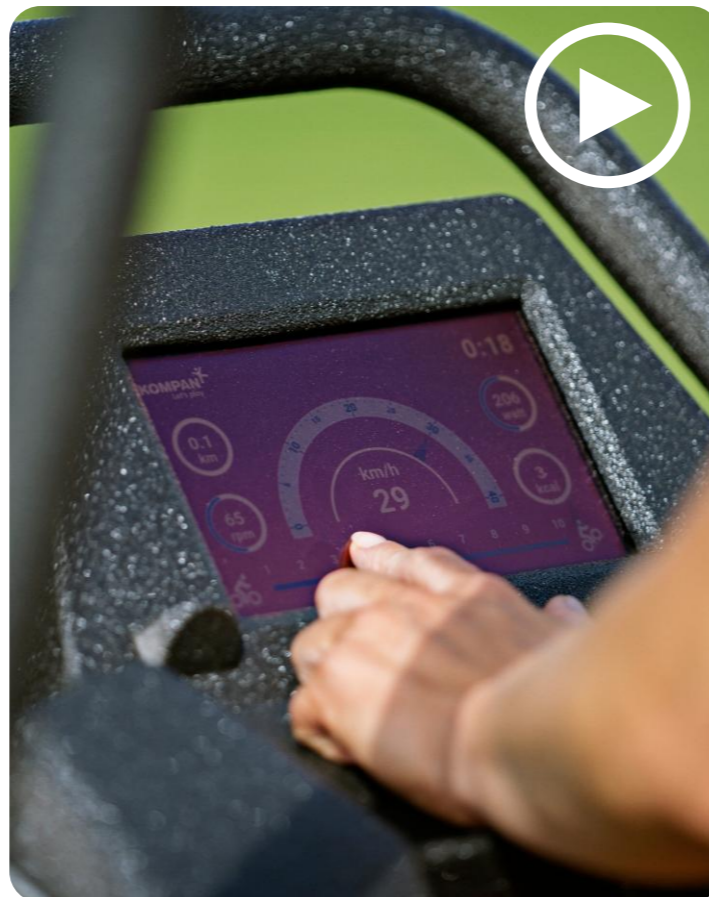
 MOUILLER SON CORPS ET SE VENTILER	 BOIRE RÉGULIÈREMENT DE L'EAU	 MAINTENIR SA MAISON AU FRAIS - FERMER LES VOILETS LE JOUR
 DONNER ET PRENDRE DES NOUVELLES DE SES PROCHES	 BOIRE RÉGULIÈREMENT DE L'EAU	 MANGER EN QUANTITÉ SUFFISANTE
 NE PAS BOIRE D'ALCOOL	<b>EN CAS D'URGENCE, APPELEZ LE 15</b>	 ÉVITER LES EFFORTS PHYSIQUES

Ministère des Solidarités et de la Santé

# Qualité et Adaptabilité



**SELLE RÉGLABLE ET CONFORTABLE**  
s'adapte à toute morphologie



**CONNECTÉ**  
s'adapte à toute capacité  
(25-750 Watts)



**RÉSISTANCE AJUSTABLE**

# Préservation de l'environnement – loi Agec



**Matériaux Recyclés\***

**Données Chiffrées**

**Données Certifiées**



L'article 58 vous concerne,  
engagez-vous avec nous  
et appliquez la loi AGEc pour  
des aires de jeux plus vertes !



\* Déchets post-consommation utilisés sur les panneaux, planchers et poteaux : à base de filet de pêche, textile, sac plastique...

# Partenariats privés et coopérations



## TIG

TRAVAIL D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Accompagner  
pour donner du  
sens à la peine

- ▶ RÉPARER ET INSÉRER
- ▶ IMPLIQUER LA SOCIÉTÉ CIVILE
- ▶ CRÉER DU LIEN
- ▶ PRÉVENIR LA RÉCIDIVE





**“La robustesse n’est pas un luxe c’est une condition de survie”**