



Andiiss
— Le réseau territorial du sport

19^e
ÉDITION



Journées d'Études Nationales

De l'Andiiss
Réseau territorial
du sport

Vichy
18 & 19 mars 2026



LA ROBUSTESSE
*"Penser le service
public "des sports"
dans un monde
incertain : bâtir des
piliers sur du sol
mouvant"*

ATELIER PARTICIPATIF
**Résilience & réactivité
sportive : Anticiper, Réagir,
Réussir**

Mercredi 18 mars – JEN 2026 VICHY – 9h30

Animation : Bertrand POITOU

Ancien cadre territorial et Vice Président de l'ANDIISS (2003/2012)

Gérant d'AMVConseil depuis 2016



Ancien Maire d'Artannes-sur-Indre (37)



Définition de la résilience organisationnelle

→ capacité à *absorber un choc*, à *continuer à fonctionner*, puis à *se reconfigurer pour mieux en absorber les impacts à terme*

La résilience d'un service des sports, c'est sa capacité à continuer à assurer l'essentiel, même quand les conditions prévues ne sont plus réunies, sans épuiser ses équipes, puis à analyser ce qui s'est passé pour en tirer des apprentissages concrets.

Être **résilient**, c'est **tenir pendant le choc**, puis **apprendre** après le choc pour faire mieux la fois suivante.



Un service qui tient mais n'apprend pas devient fragile à moyen terme.

Principes majeurs de la résilience selon Boris Cyrulnik appliqués à un service des sports

1. Sécuriser les liens internes et externes

Assurer des relations solides entre agents, encadrants, élus et associations pour éviter l'isolement du service en situation de choc.

2. Donner du sens aux perturbations

Transformer chaque crise (climatique, budgétaire, RH) en compréhension partagée : pourquoi cela arrive, ce que cela change, ce que l'on en tire.

3. S'appuyer sur un environnement soutenant

Mobiliser les partenaires (écoles, clubs, intercommunalité, acteurs privés) comme ressources actives pour absorber les chocs.

4. Développer des capacités d'adaptation concrètes

Permettre aux équipes d'ajuster rapidement les activités, les horaires et les usages des équipements sans attendre une réorganisation lourde.

5. Capitaliser et transformer après les crises

Intégrer systématiquement les retours d'expérience pour faire évoluer durablement les pratiques, les organisations et les priorités.



Programme de l'atelier, ce que nous allons faire et comment :

- Séquence 1 : Par table
Lister des chocs vécus via un échange entre les participants de la table et faire une rapide analyse d'un cas
- Séquence 2 : Par table
Passer du constat à l'architecture d'une meilleure réponse face à un choc et proposer des leviers activables pour mieux les absorber
- Séquence 3 : Tous ensemble
A partir de quelques exemples, quels enseignements pour progresser et mieux gérer les futurs chocs à partir de cette expérience



La résilience n'est pas une qualité morale des équipes, c'est une propriété de l'organisation.

LES REGLES LORS DES ECHANGES SUR TABLE

Bienveillance (pour soi, l'autre, le groupe, oser et savoir se dire les choses, ouverture d'esprit)

Respect (non jugement, pas de prosélytisme, je ne pense pas pareil mais je ne détiens pas forcément la vérité)

Co-responsable (chacun est responsable de ce qu'il souhaite partager/faire, ne pas partager/ne pas faire, j'ai droit de dire, de m'exprimer, chacun en est le garant)

Je m'engage à ne pas monopoliser la parole, l'idée est ici d'échanger et donc d'écouter

La courtoisie est exigée

Ce qui se conçoit clairement s'énonce avec des mots simples...

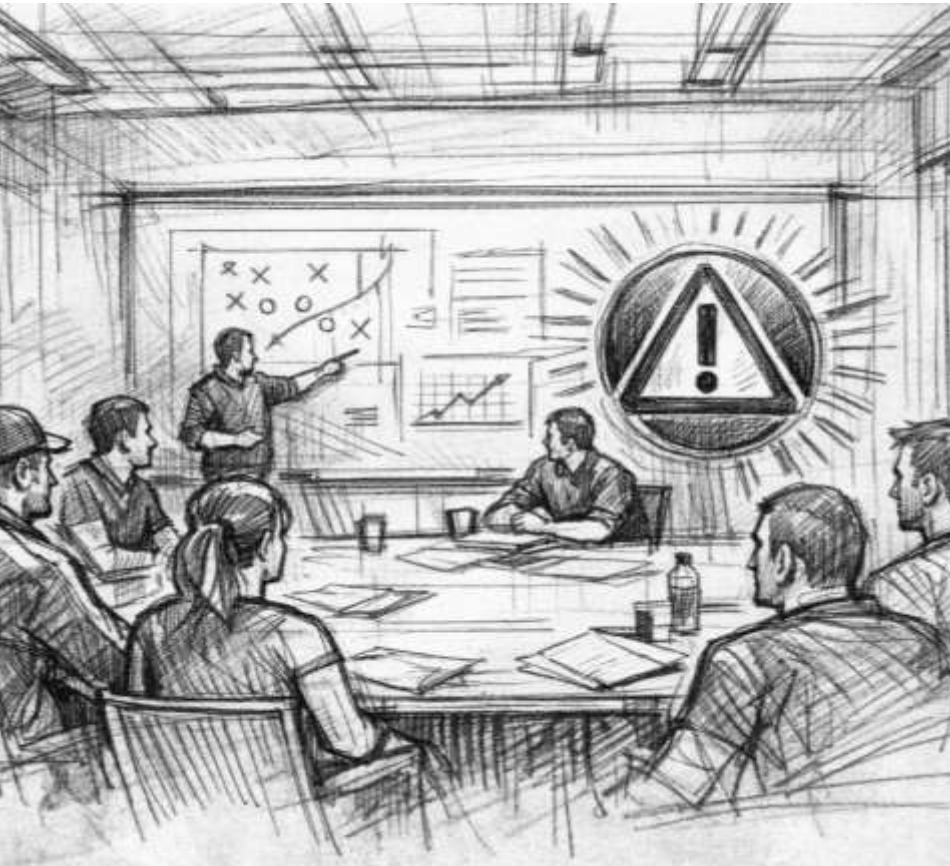
Les essentiels :

- Veille au respect du cadre de sécurité
- Écoute mais peut participer
- Incite à la créativité/innovation, et peut proposer des temps de pause où chacun réfléchit à la question
- Limite le prosélytisme (ne pas essayer de convaincre)

le fonctionnement :

- On commence par un temps individuel de prise de connaissance du sujet
- On a pour objectif de répondre aux questions de la séquence, on peut désigner/trouver des rapporteurs (qui écrivent les productions sur le FORMS)
- On distribue la parole et on ne mobilise pas longtemps la parole

Analyser la résilience des services des sports face à un choc (~20mn)



Liste des chocs vécus

Les participants dressent une liste des chocs qu'ils ont vécus pour sélectionner le choc principal à analyser.

Saisie via QR Code

Ecrire sur le **FORMS** le choc principal que vous sélectionnez et répondre collectivement à ces 3 questions concernant le choc vécu :

- Qu'est-ce qui a tenu dans ce choc ? (au moins 3 choses)
- Qu'est-ce qui a failli casser dans ce choc ? (au moins 3 choses)
- Où avons-nous improvisé lors de ce choc ? (lister)

ATELIER 1 : Séquence 1 (diag rapide résilience)



réaction efficaces face à un choc (à ressources constantes) (~25mn)

Objectif : passer du constat à l'architecture d'une meilleure réponse face à un choc.

À partir du choc identifié en séquence 1 (et à ressources identiques), définir :

1 ou plusieurs levier(s) organisationnel(s) opérant pour faire mieux la fois suivante
(Décrivez une action concrète, pas un principe : process, décision, coordination)

1 ou plusieurs levier(s) managérial(aux) nécessaire pour faire mieux la fois suivante
(Décrivez une action concrète, pas un principe : posture, rôle, arbitrage)

1 ou plusieurs levier(s) humain(s) pour faire mieux la fois suivante (Décrivez une action concrète, pas un principe : compétences, entraide, autonomie)

Saisie via QR Code

Ecrire sur un nouveau **FORMS** vos leviers



ATELIER 1 : Séquence 2 - Identification des leviers de réaction efficaces face à un choc





Climat

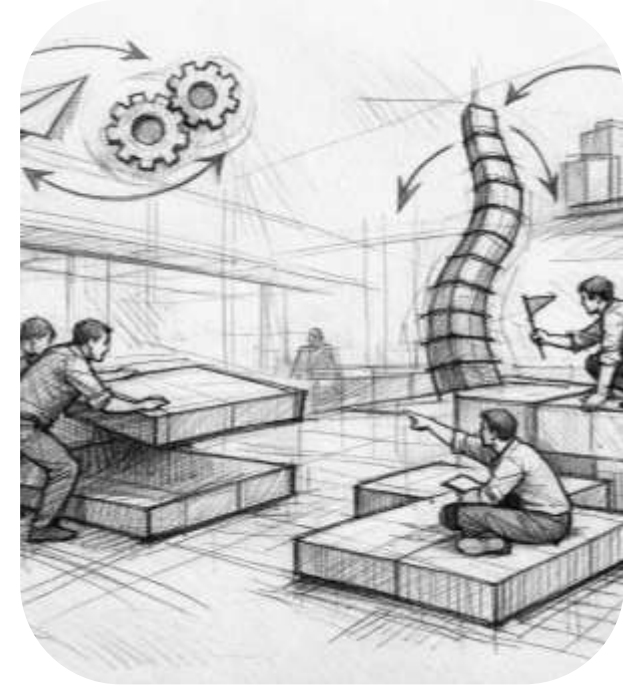
Finances

Humains

Politique

...

CONCLUSION



Une organisation résiliente est une organisation qui a déjà pensé ses marges de manœuvre.

Ce qui fait la différence quand ça tape, ce n'est pas seulement l'entraînement.

C'est la capacité à sortir du scénario, à arbitrer autrement, à faire confiance localement et parfois autrement.

S'entraîner est une condition nécessaire de la résilience, mais jamais suffisante.

C'est une étape importante de la ROBUSTESSE que nous allons aborder à

*l'atelier 2: **simplifier/sobriété pour tenir longtemps RDV demain 9h30***

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 remerciement spour leur excellent travail à **Marina Honta, Philippe Thourel et Bertrand Poitou**, 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

ATELIER 1 : Résilience & réactivité sportive : Anticiper, Réagir, Réussir

Séquence 1 : A partir de chocs vécus...

Ce qui a tenu

1. Cohésion humaine et solidarité opérationnelle

Le facteur déterminant est la **solidité des collectifs de travail** : solidarité entre agents, entraide interservices, engagement du tissu associatif et coopération avec les partenaires (enseignants, usagers).

Cette cohésion s'est traduite par une capacité à **faire front collectivement**, y compris dans des contextes dégradés ou conflictuels.

2. Continuité du service public comme principe structurant

Malgré les contraintes (techniques, budgétaires, organisationnelles), la priorité donnée à la **continuité du service public** a servi de boussole commune.

Elle a permis de maintenir les activités essentielles, parfois en mode dégradé, mais sans rupture majeure pour les usagers.

3. Capacité d'adaptation et pragmatisme organisationnel

Les équipes ont su **adapter rapidement les modes de fonctionnement** : relocalisation d'activités, assouplissement des règles (tarifs, procédures), recherche de solutions temporaires.

La **polyvalence des agents** et leur capacité à sortir de leur périmètre habituel ont été décisives.

4. Soutien institutionnel et alignement politique-administratif

Le **soutien des élus et de la hiérarchie** a permis de sécuriser les décisions et de lever certains blocages.

Dans les situations critiques, un alignement autour de **l'intérêt général** a facilité des arbitrages rapides (repriorisation budgétaire, décisions exceptionnelles).

5. Cadres organisationnels et ressources professionnelles

Les **procédures existantes** (RH, juridique, coordination avec police ou médico-social) ont fourni un socle structurant pour gérer la crise. Elles ont permis d'éviter la désorganisation totale et d'assurer une forme de pilotage.

6. Communication et relations inter-acteurs

La **communication interne et externe** a joué un rôle clé pour coordonner les actions, partager l'information et maintenir la confiance. Les relations entre services, avec les associations et les partenaires éducatifs ont facilité la recherche de solutions.

7. Engagement managérial et climat de travail

Des pratiques de **bienveillance managériale**, de proximité et de reconnaissance ont contribué à maintenir la motivation, notamment dans un contexte de contraintes budgétaires.

L'optimisme, la persévérance et le refus de "lâcher" ont soutenu la dynamique collective.

8. Capacité à desserrer les contraintes en situation exceptionnelle

Dans les moments critiques, la capacité à "**faire sauter les verrous**" (règles, tarifs, procédures) a été déterminante pour agir rapidement.

Cela traduit une forme de **flexibilité informelle** des organisations en situation de crise.

Synthèse — *Ce qui a failli casser*

1. Fragilisation de la continuité du service public

La continuité du service a été directement menacée par :

- absentéisme, droit de retrait, fatigue et fragilité psychologique des agents,
 - tensions sur les conditions concrètes de mise en œuvre (déplacements, contraintes logistiques).
→ Risque de rupture effective du service rendu.
-

2. Dégradation des relations de confiance

Un point critique majeur concerne la **perte de confiance à plusieurs niveaux** :

- entre agents et hiérarchie,
 - entre agents et élus,
 - entre la collectivité et ses partenaires.
→ Cette défiance fragilise la capacité à coopérer rapidement en situation de crise.
-

3. Érosion de la motivation et du sens

La motivation des agents (et dans une moindre mesure des élus) a été fortement affectée :

- sentiment d'inutilité ou de perte de sens de l'action publique,
 - remise en question de l'intérêt général comme boussole,
 - usure liée aux contraintes répétées.
→ Risque de désengagement individuel et collectif.
-

4. Fragilité des collectifs de travail

Des phénomènes de **fracture interne** sont apparus :

- agents ne se sentant plus capables de faire face,
 - tensions au sein des équipes,
 - désalignement entre niveaux de responsabilité.
→ Atteinte à la cohésion, pourtant essentielle en période de choc.
-

5. Réduction des moyens et effets systémiques

Les baisses budgétaires et de ressources humaines ont entraîné :

- affaiblissement du sport compétitif et du sport de haut niveau,
 - diminution du soutien aux associations,
 - perte de partenaires.
→ Effet domino sur l'ensemble de l'écosystème sportif local.
-

6. Dysfonctionnements dans la chaîne décisionnelle

La **lenteur et l'instabilité des prises de décision** ont été fortement ressenties :

- délais administratifs (arbitrages, validations),
 - changements de décisions en cours de route,
 - complexité organisationnelle.
→ Inadaptation du temps administratif au temps de la crise.
-

7. Tensions avec les parties prenantes externes

Les exigences des acteurs externes (ex : enseignants, partenaires institutionnels) ont mis sous pression l'organisation :

- contraintes accrues sur les conditions de pratique,
 - dépendance à des soutiens extérieurs (ex : transports).
→ Difficulté à concilier attentes et capacités réelles.
-

8. Affaiblissement du pilotage politique et managérial

Des tensions dans la relation avec les élus ont émergé :

- sentiment de perte de soutien ou de reconnaissance,
 - difficultés de communication,
 - remise en cause du travail des équipes.
→ Fragilisation de la légitimité et de la stabilité de l'action.
-

Synthèse — Où avons-nous improvisé lors du choc

1. Communication de crise et cadrage des agents

L'improvisation s'est manifestée dans la **mise en place rapide de consignes** :

- définition de conduites à tenir,
 - arbitrages sur la continuité du service,
 - communication interne non anticipée.
→ Ajustements faits en temps réel, sans dispositif préétabli.
-

2. Contournement des cadres administratifs et juridiques

Des écarts aux procédures classiques ont été observés :

- passation de marchés en urgence,

- prise de décision sans sécurisation juridique complète,
 - dépassement des périmètres habituels de compétence.
→ Arbitrage implicite entre sécurité réglementaire et nécessité d'agir vite.
-

3. Réorganisation opérationnelle rapide

Les services ont improvisé en adaptant leur fonctionnement :

- priorisation des activités essentielles,
 - réorganisation temporaire des équipes,
 - développement du travail transversal.
→ Construction de modèles organisationnels "en marchant".
-

4. Ajustements concrets des services rendus

Des solutions pragmatiques ont été mises en place :

- baisse du chauffage,
 - développement d'activités outdoor ou en accès libre,
 - soutien matériel ponctuel aux associations,
 - implication financière accrue des usagers/associations.
→ Réponses immédiates, souvent non planifiées en amont.
-

5. Accompagnement économique et recherche de ressources

Face aux contraintes budgétaires, les collectivités ont improvisé :

- recherche de financements externes (ARS, ANS, contrats de ville),
 - accompagnement des associations vers de nouveaux modèles économiques,
 - logiques de mutualisation entre acteurs.
→ Adaptation opportuniste aux ressources disponibles.
-

6. Gestion relationnelle et managériale en situation dégradée

L'improvisation a été forte dans :

- la gestion des conflits,
- les relations avec les élus,

- le maintien de l'engagement des équipes.
→ Développement de stratégies informelles, non structurées initialement.
-

7. Gestion des temporalités et des incertitudes

Les organisations ont dû fonctionner dans un **temps contraint et instable** :

- adaptation des organisations en attendant les validations budgétaires,
- décisions provisoires susceptibles d'être révisées,
- pilotage dans l'incertitude.
→ Improvisation liée au décalage entre urgence opérationnelle et temps administratif.

Séquence 2 : Concevoir des leviers de réaction efficaces face à un choc

Propositions de leviers de réaction efficaces face à un choc (issus de l'atelier 3)

1. Accélérer et simplifier les circuits de décision

- Réduction des niveaux de validation et clarification des responsabilités.
 - Expérimentation encadrée (ex : année-test, dérogations temporaires).
 - Redéfinition des procédures pour privilégier la rapidité en situation contrainte.
→ Objectif : aligner le **temps administratif** sur le **temps opérationnel**.
-

2. Outiller la simplification par le numérique utile

- Automatisation des procédures à faible valeur (réservations, validations).
 - Déploiement d'outils collaboratifs favorisant la transversalité.
 - Suppression des tâches redondantes (ex : double saisie).
→ Objectif : **remplacer réellement** les tâches plutôt que les superposer.
-

3. Développer une culture de l'expérimentation sécurisée

- Droit à l'erreur encadré.
- Recours à des appuis externes (experts, partenaires).

- Benchmark et comparaison avec d'autres collectivités.
→ Objectif : sortir d'une logique de conformité stricte vers une logique **d'apprentissage organisationnel**.
-

4. Renforcer la transversalité et casser les silos

- Intégration d'autres services dans les processus (ex : culture, éducation).
 - Mutualisation des moyens (locaux, agents, matériel).
 - Développement d'outils et d'habitudes de travail interservices.
→ Objectif : passer d'une organisation verticale à une organisation **réseau**.
-

5. Structurer les partenariats et l'écosystème local

- Travail en réseau avec institutions (Éducation nationale, ARS, ANS...).
 - Coopération renforcée avec les associations (concertation, co-gestion).
 - Élargissement des acteurs mobilisables en cas de crise.
→ Objectif : augmenter la **capacité collective de réponse** au-delà de la seule collectivité.
-

6. Piloter par l'usage et optimiser les ressources existantes

- Optimisation des créneaux et des équipements sous-utilisés.
 - Développement des pratiques libres et des usages extérieurs.
 - Tarification et organisation permettant la flexibilité (délocalisation, adaptation).
→ Objectif : maximiser l'**utilité réelle** plutôt que l'offre théorique.
-

7. Anticiper plutôt que subir

- Audits préventifs (bâtiments).
 - Intégration de marges de manœuvre (financières, organisationnelles).
 - Planification de scénarios de crise (cellules dédiées, guides).
→ Objectif : passer d'une logique réactive à une logique **préventive**.
-

8. Instituer des boucles d'apprentissage (REX systématiques)

- Analyse post-crise structurée (points forts / faibles).

- Ajustement des procédures et des organisations.
 - Formalisation des enseignements dans le temps.
→ Objectif : transformer chaque crise en **ressource d'amélioration**.
-

9. Investir dans les capacités humaines

- Formation et montée en compétence (technique, financière, gestion de crise).
 - Implication des agents dans les décisions.
 - Valorisation, reconnaissance et travail sur le sens des missions.
→ Objectif : renforcer la **robustesse humaine**, déterminante en situation de choc.
-

10. Renforcer la qualité des relations internes et du management

- Écoute active, temps d'échange, identification des relais internes.
 - Construction de la confiance (agents / élus / hiérarchie).
 - Responsabilisation via des référents et dynamiques participatives.
→ Objectif : consolider le **socle relationnel**, condition de l'efficacité collective.
-

11. Adapter les modèles économiques et financiers

- Diversification des financements (appels à projets, partenaires).
- Accompagnement des associations vers de nouveaux modèles.
- Réallocation ciblée des ressources (priorisation, arrêt de certaines actions).
→ Objectif : sécuriser la **soutenabilité financière** dans la durée.