

Andiiss

— Le réseau territorial du sport

19e Journées d'Etudes Nationales

Table ronde de clôture du congrès
Avec la participation de Benjamin Billet et Bertrand
Poitou



Jeudi 19 mars 2026

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

VICHY 
SPORT

TABLE RONDE *Conclusion et clôture du congrès*

Repenser les politiques sportives à l'ère des crises

Face à un contexte de polycrise durable, les politiques sportives territoriales doivent être profondément repensées. La priorité est de dépasser la seule amélioration de l'existant et la recherche de performance, pour construire des organisations durables, résilientes et adaptables.

La robustesse apparaît ainsi comme une alternative au culte de la performance : non pas un renoncement à l'efficacité, mais une autre manière de concevoir l'action publique, plus sobre, plus collective et plus attentive aux équilibres de long terme.

TABLE RONDE *Conclusion et clôture du congrès*

Sortir du culte de la performance

La performance n'est pas remise en cause, mais son usage comme seul principe de pilotage montre ses limites :

- croissance continue de l'offre (équipements, événements, usages)
- hausse des coûts et dépendances (énergie, ressources)
- intensification du travail et fatigue des équipes

Les crises ne sont pas uniquement externes. Elles sont aussi liées aux modes de fonctionnement des organisations :

- logiques d'accumulation
- comparaison entre territoires
- intensification permanente

Dans ce contexte, la robustesse ne consiste pas seulement à encaisser, mais à revenir aux causes.

Être robuste, c'est :

- tenir dans la durée
- ralentir certaines décisions
- simplifier l'action publique
- accepter parfois de renoncer

La difficulté réside dans le fait que ces choix peuvent être perçus comme une diminution du service public, alors qu'ils participent à sa soutenabilité.

TABLE RONDE *Conclusion et clôture du congrès*

Une robustesse fondée sur la coopération

La robustesse suppose une évolution des modes de gouvernance. Les fonctionnements verticaux et cloisonnés montrent leurs limites face à des enjeux complexes. À l'inverse, une approche plus horizontale favorise la coopération, l'intelligence collective et la capacité d'adaptation. Cela implique :

- de décloisonner les politiques publiques (sport, santé, éducation, environnement) ;
- de renforcer les coopérations entre acteurs ;
- de privilégier la mutualisation plutôt que la mise en concurrence des territoires.

Recentrer l'action sur les besoins réels

Les politiques sportives sont souvent construites à partir des structures existantes et de leurs demandes. Or une part importante de la population reste éloignée de toute pratique physique. La robustesse invite à déplacer le regard vers les besoins réels, en particulier ceux des publics les moins actifs, conduisant à :

- redéfinir les priorités (publics scolaires, seniors, non-pratiquants) ;
- passer d'une logique de volume à une logique d'usage ;
- réévaluer régulièrement la pertinence des actions.

TABLE RONDE *Conclusion et clôture du congrès*

Faire moins, mais mieux

Une politique robuste repose sur un principe de discernement : il ne s'agit pas de faire toujours plus, mais de faire mieux. Cela suppose d'identifier ce qui est indispensable, de simplifier l'offre et d'assumer l'arrêt de certaines actions sans dégrader la qualité du service. Plusieurs leviers peuvent être mobilisés :

- conditionner tout nouveau projet à l'arrêt d'un autre ;
- organiser des revues régulières des équipements et événements ;
- introduire des indicateurs **simples** (taux d'usage, consommation énergétique, charge de travail).

Les sports de nature et la reconnexion au vivant

Les sports de nature sont un levier pour répondre à l'éloignement croissant entre les habitants et les milieux naturels. Mais ils s'inscrivent dans des tensions entre développement des usages et protection de la biodiversité.

La réponse ne peut être uniquement réglementaire : elle doit aussi être éducative et collective. La robustesse consiste ici à articuler des objectifs parfois contradictoires, en préservant les milieux tout en permettant leur appropriation.

TABLE RONDE *Conclusion et clôture du congrès*

Soutenir les équipes et transformer le management

La robustesse repose aussi sur les conditions de travail des équipes. Le modèle actuel tend à générer une intensification du travail et une fatigue croissante. Il devient alors nécessaire de :

- limiter la surcharge et les pics d'activité ;
- préserver des temps non planifiés ;
- développer des pratiques managériales fondées sur la confiance et l'écoute.

Un management robuste : coopérer et s'adapter, plutôt que maximiser la performance à court terme.

Mieux décider : données utiles et temps long

La robustesse implique aussi de repenser les outils de pilotage. La donnée doit être utile, simple et mobilisable dans la décision. Il ne s'agit pas d'accumuler des indicateurs, mais de disposer d'informations pertinentes pour orienter l'action.

Cela suppose également :

- d'intégrer des temps de remise en question dans les décisions ;
- de prendre en compte les impacts globaux (ressources humaines, énergie, maintenance) ;
- de penser les projets dans le temps long et d'anticiper les évolutions futures.

TABLE RONDE *Conclusion et clôture du congrès*

Conclusion

La robustesse ne résout pas les crises, mais permet de les encaisser. Celles-ci ne sont pas uniquement externes : elles sont aussi liées à des modes de fonctionnement fondés sur la performance, l'accumulation et l'intensification.

Elle invite à faire évoluer les pratiques :

- questionner plutôt qu'optimiser systématiquement
- ralentir, simplifier, parfois renoncer
- produire moins mais plus juste
- s'appuyer sur la coopération et l'intelligence collective.

La robustesse invite ainsi à produire moins mais plus juste, en s'appuyant sur la coopération, l'intelligence collective et une redéfinition des priorités. Elle repose sur une manière d'agir progressive et collective, attentive aux usages réels, et se construit autant dans les projets que dans les relations, les arbitrages et le travail quotidien des équipes.

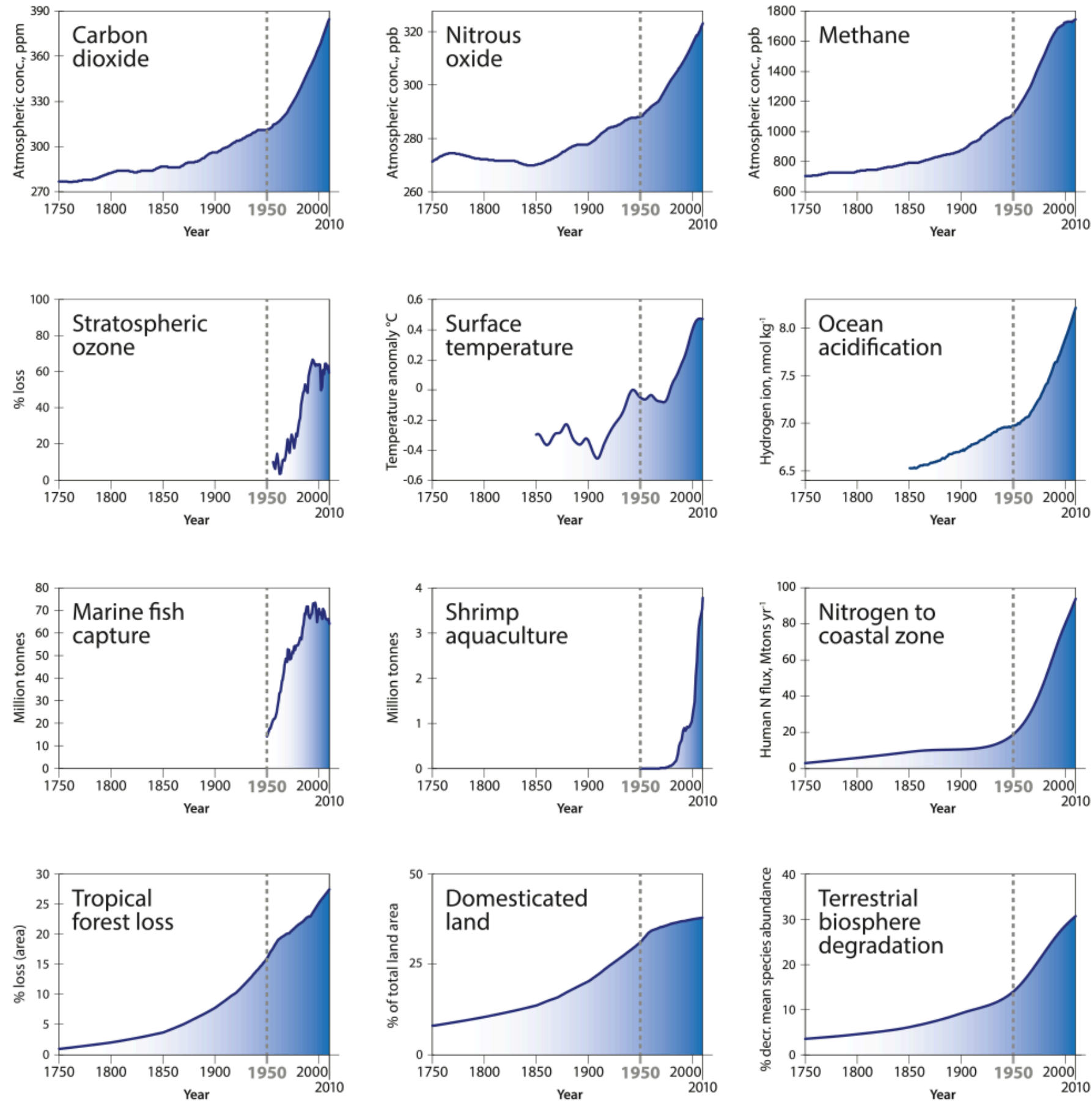
REMERCIEMENTS

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

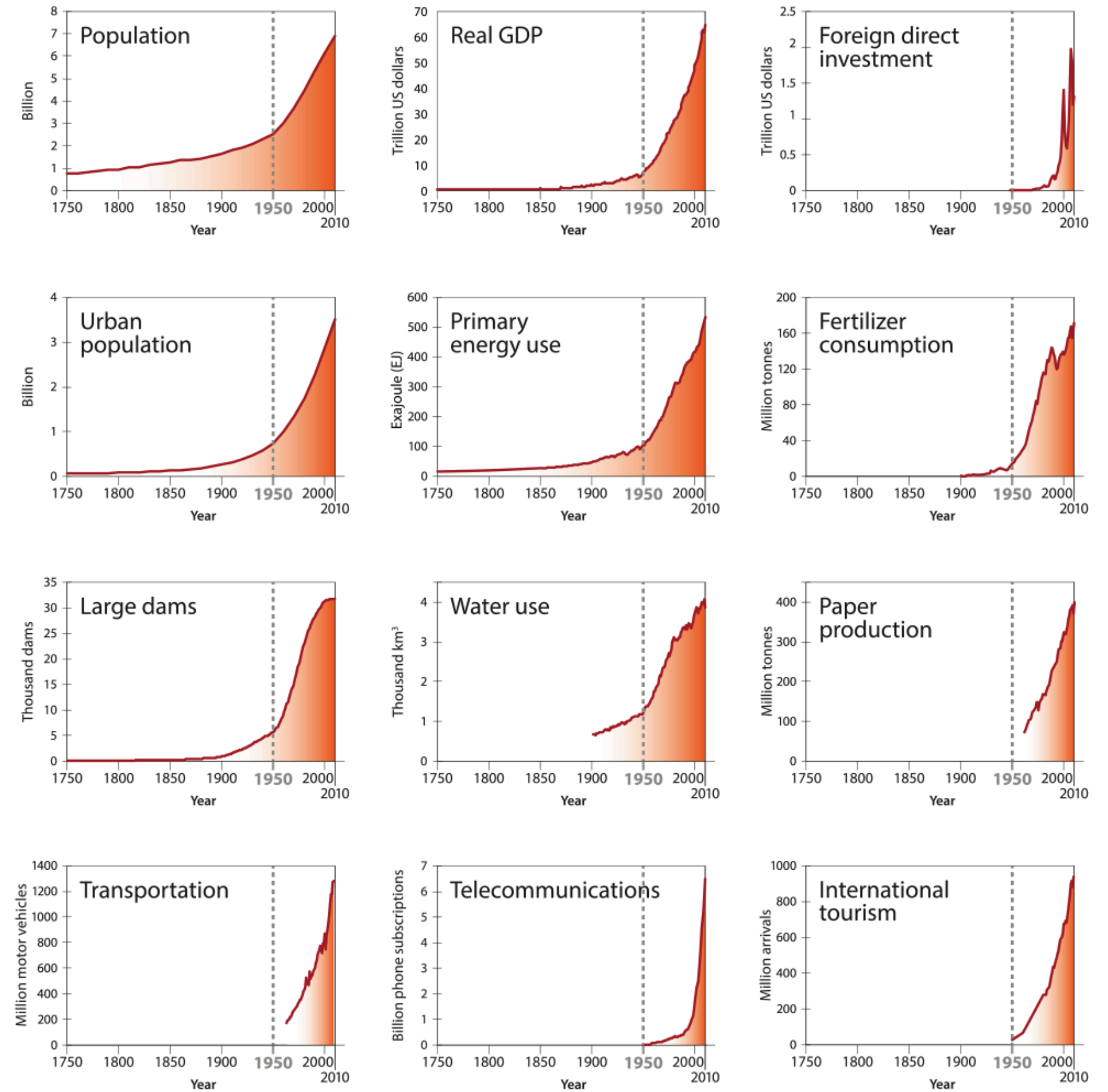
Nous tenons à adresser nos félicitations et nos remerciements pour leur excellent travail à **Marina Honta**, **Philippe Thourel**, **Benjamin Billet** et **Bertrand Poitou**, ainsi qu'au **CNFPT/INSET de Nancy** pour leur aide sur la préparation de cet atelier et son animation.

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

Earth system trends



Socio-economic trends



■ Beyond the boundary
■ Boundary not quantified

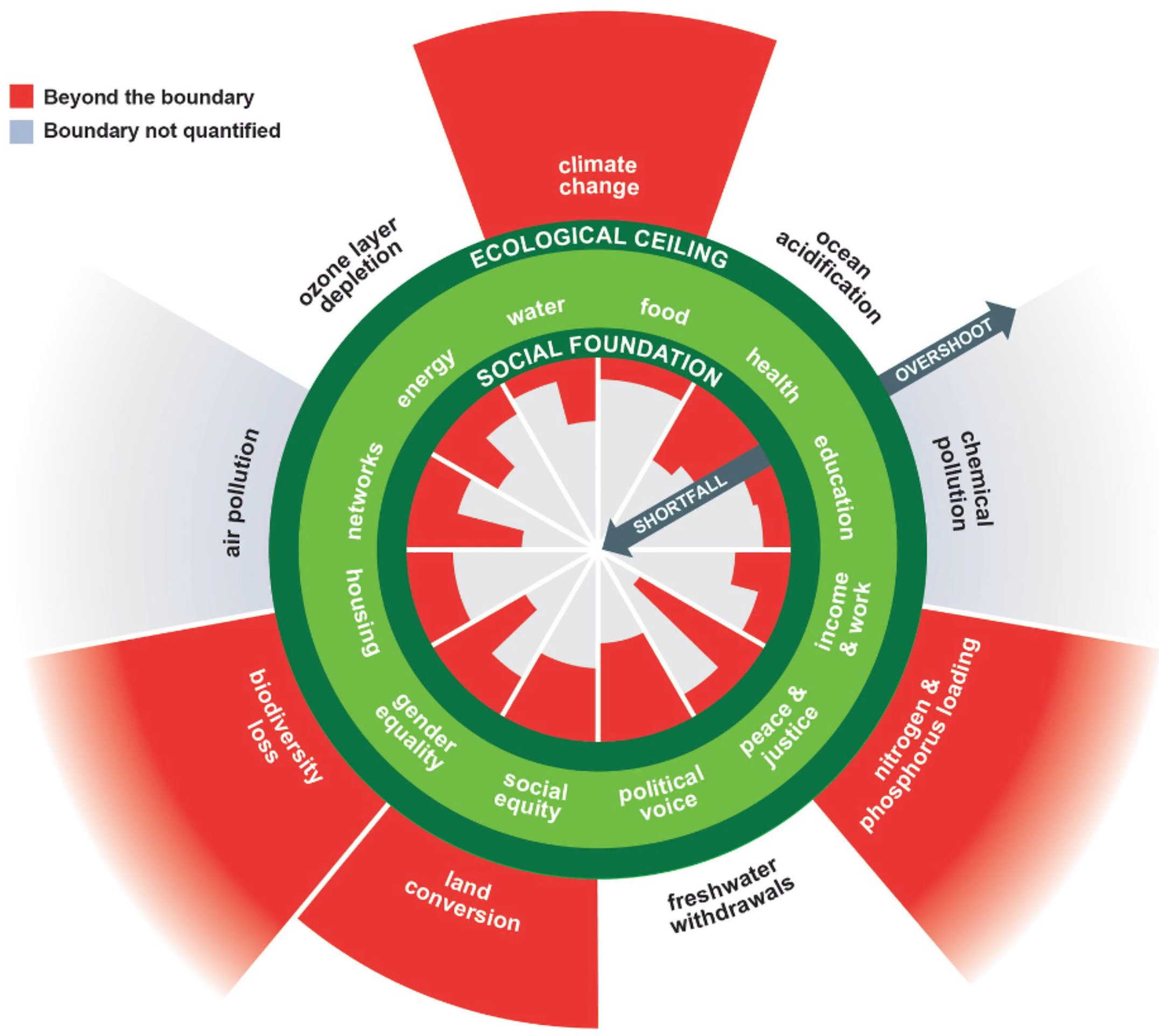
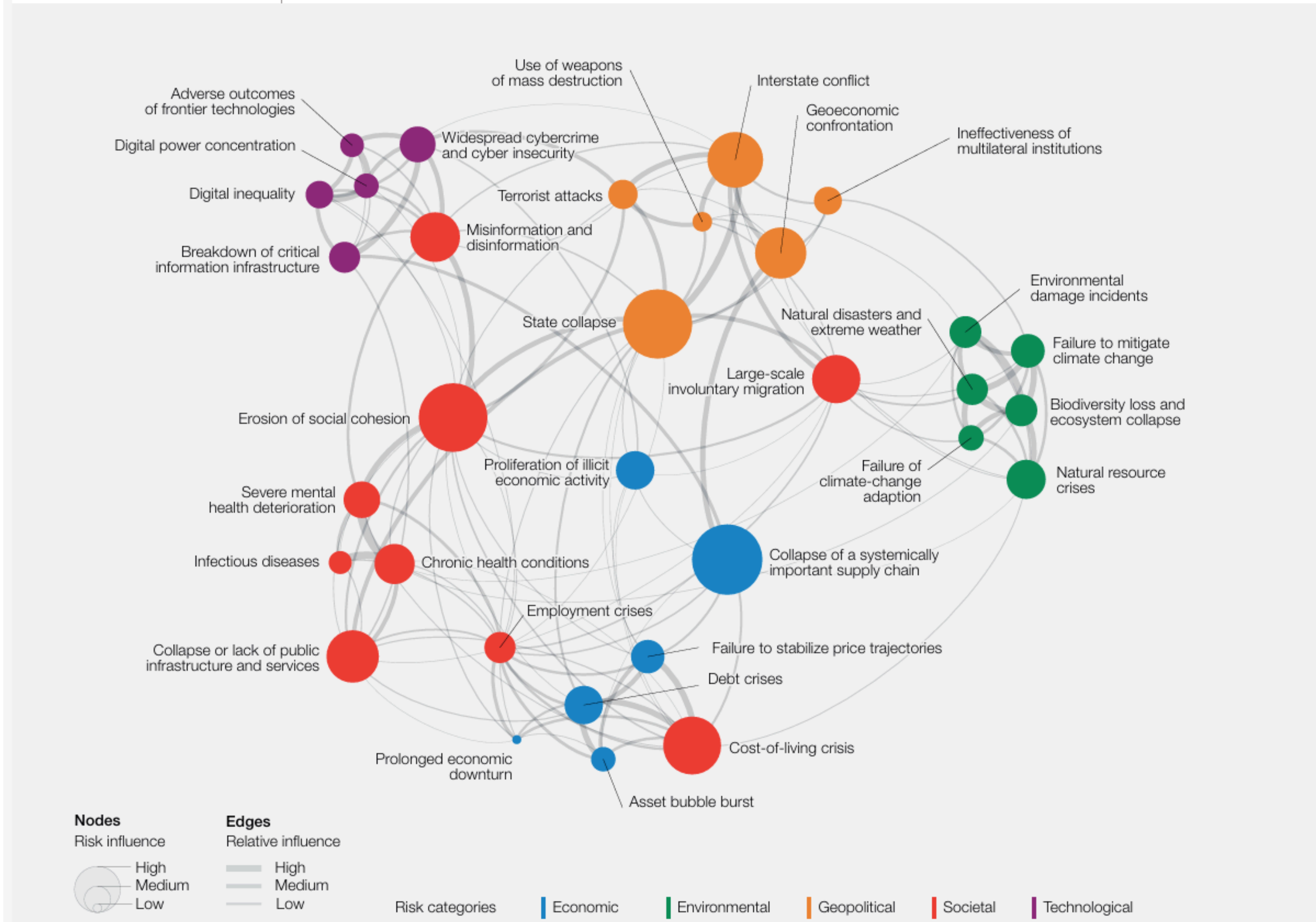
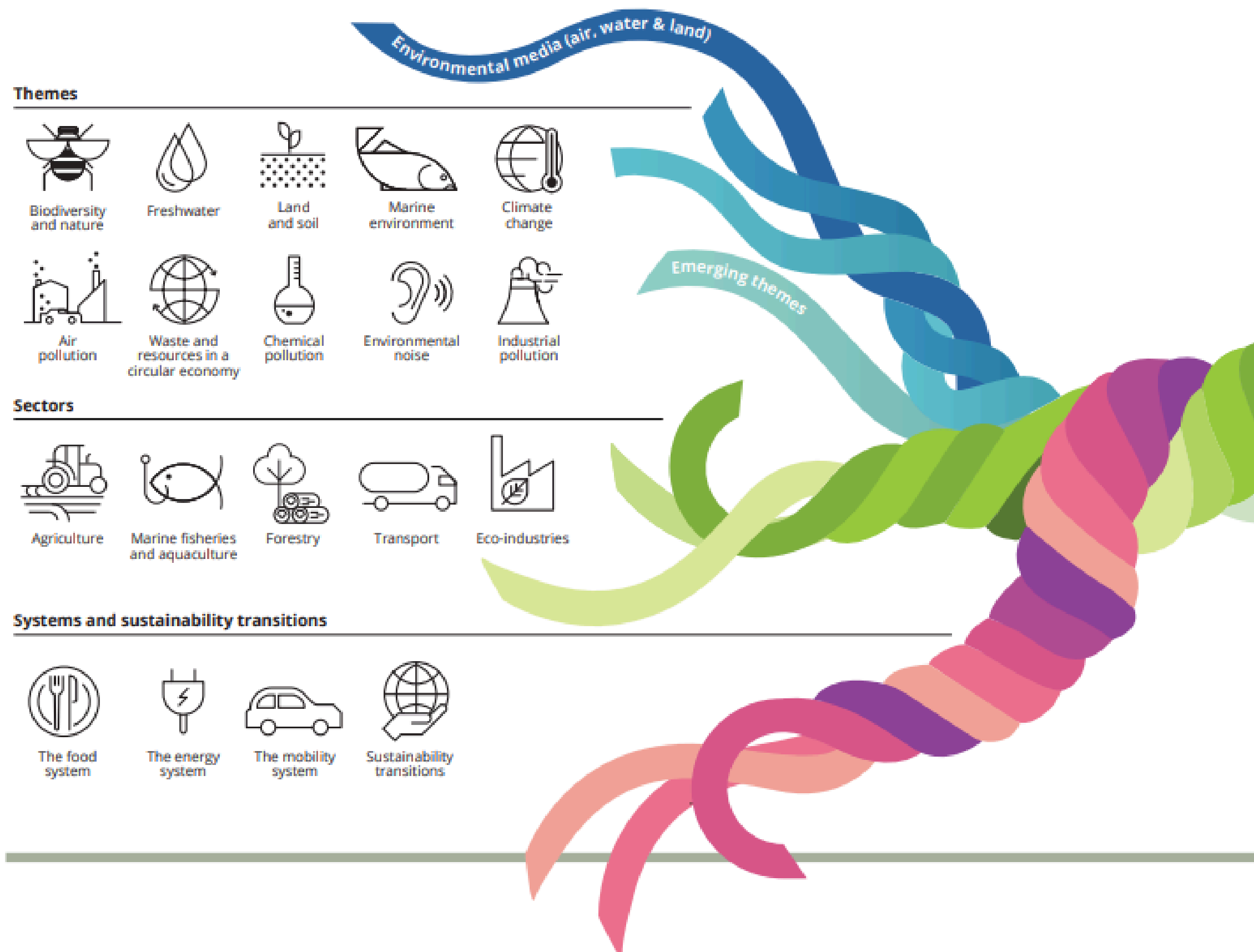


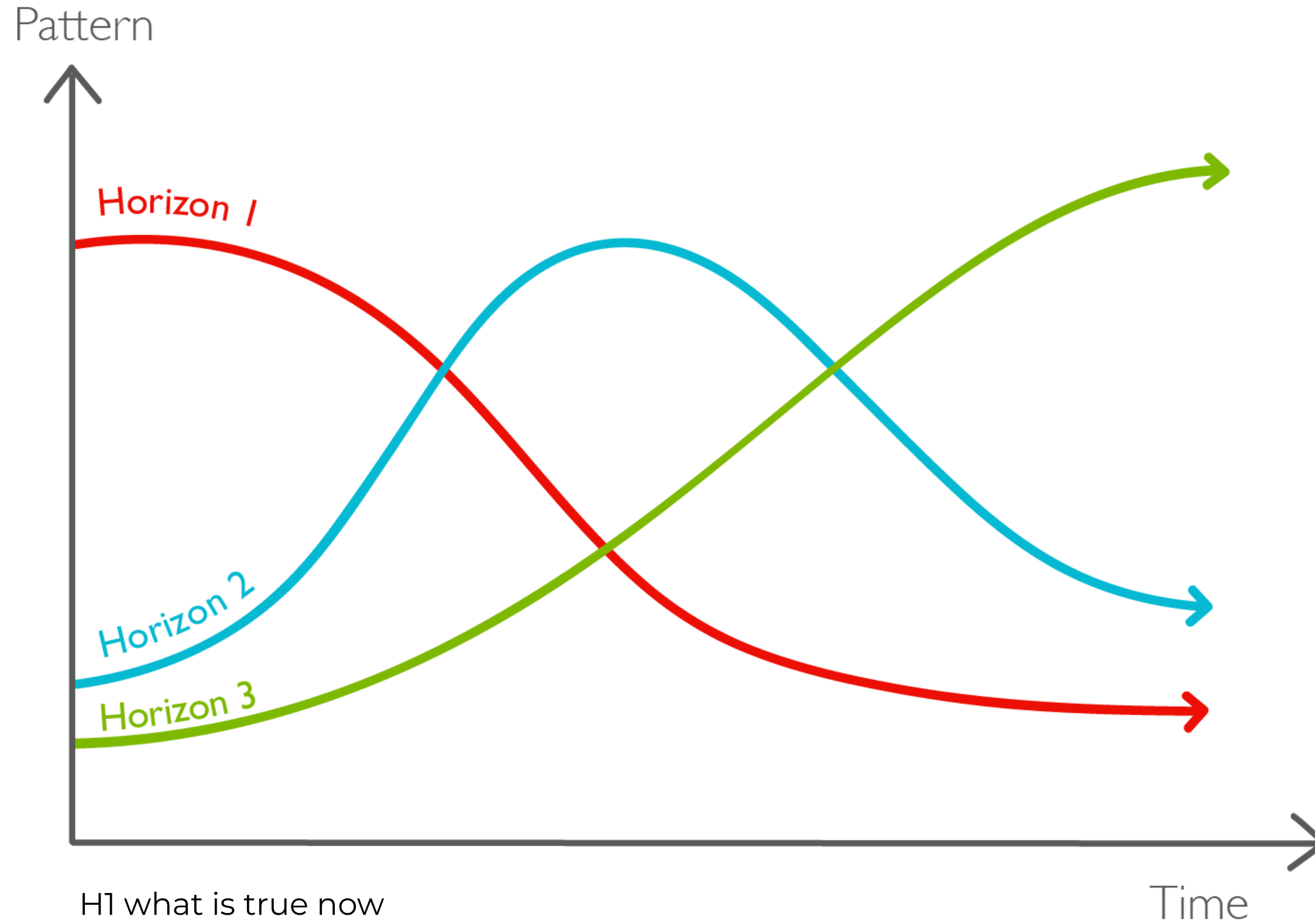
FIGURE C

Global risks landscape: an interconnections map



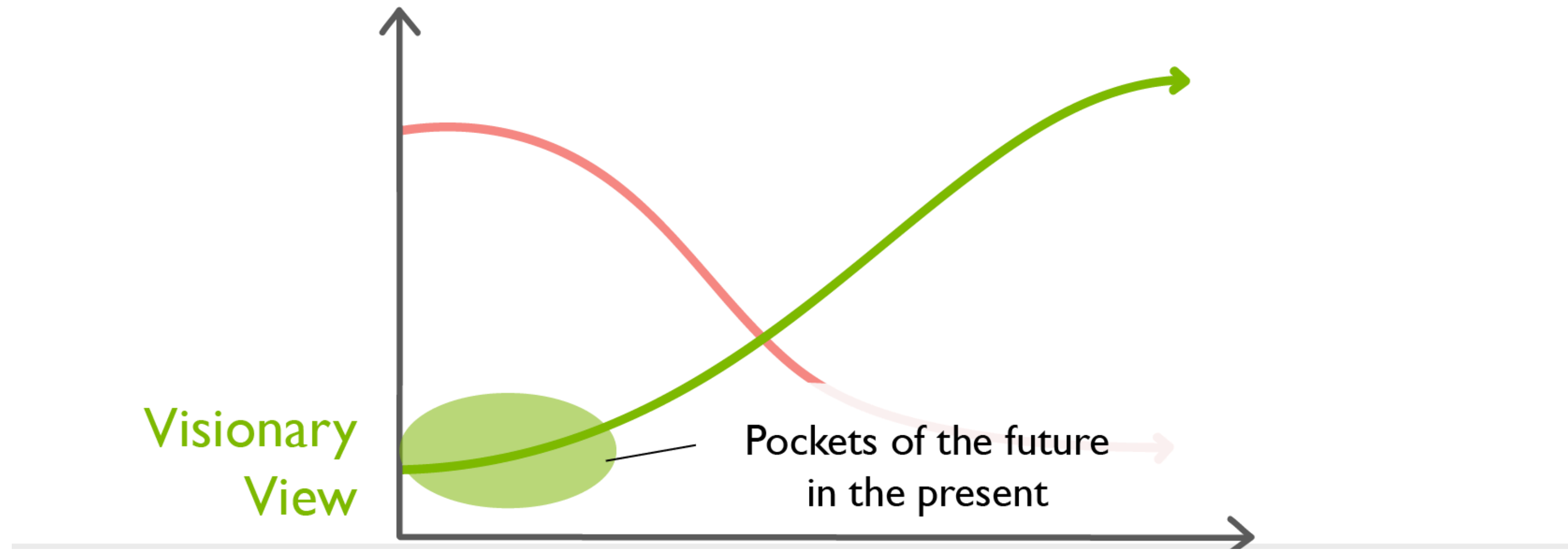


Three Horizons



H1 what is true now
H3 what 'good' looks like by 2035
H2 the bridges you can start within your influence

Horizon Three (H3)





Matrix of level of participation in political decision making

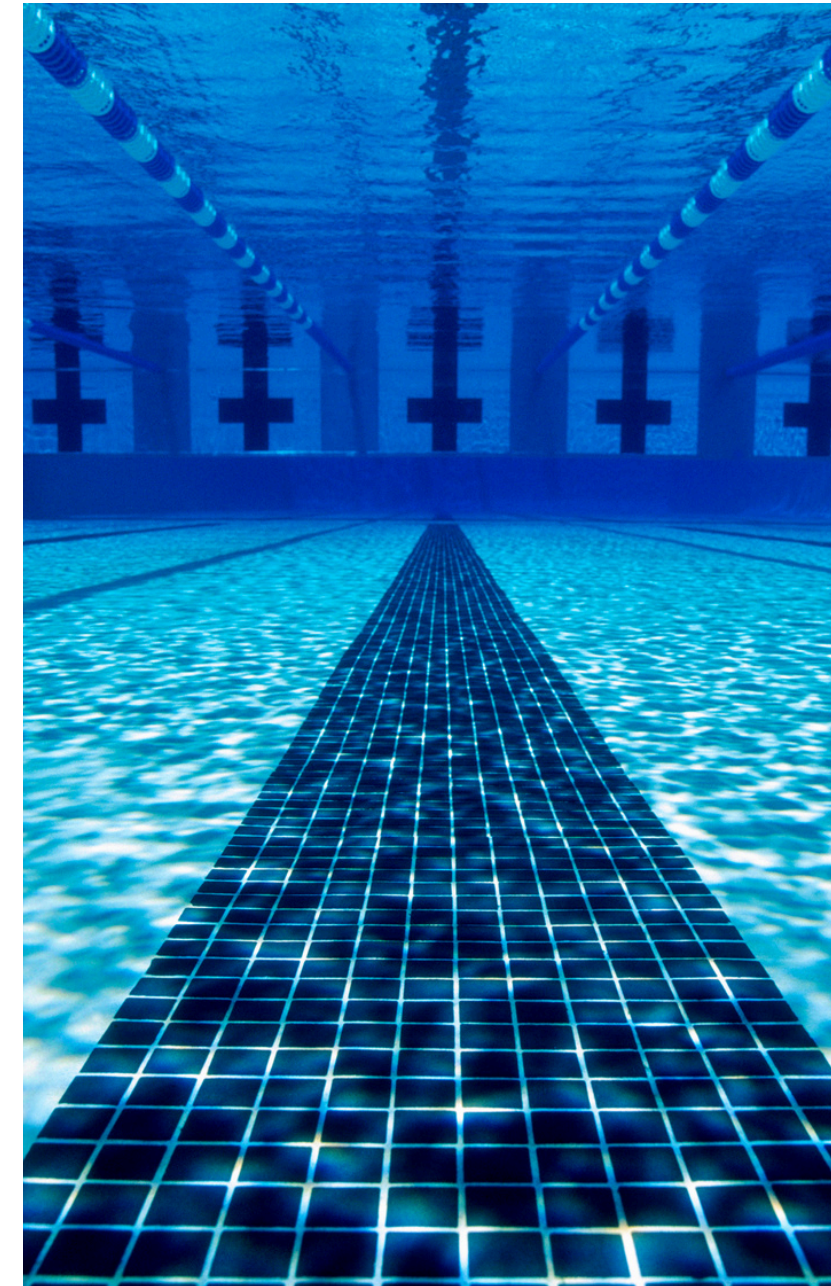
The involvement of NGOs in the different steps of the political decision-making process varies based on the intensity of participation. There are four levels of participation sorted from least to most participative.



Levels of participation						
PARTNERSHIP	<ul style="list-style-type: none"> Working group or committee 	<ul style="list-style-type: none"> Co-drafting 	<ul style="list-style-type: none"> Joint decision-making Co-decision making 	<ul style="list-style-type: none"> Strategic partnerships 	<ul style="list-style-type: none"> Working groups or committee 	<ul style="list-style-type: none"> Working groups or committee
DIALOGUE	<ul style="list-style-type: none"> Hearings and public forums Citizens' forums and future councils Key government contact 	<ul style="list-style-type: none"> Hearings and Q&A panels Expert seminars Multi-stakeholder committees and advisory bodies 	<ul style="list-style-type: none"> Open plenary or committee sessions 	<ul style="list-style-type: none"> Capacity-building seminars Training seminars 	<ul style="list-style-type: none"> Working groups or committee 	<ul style="list-style-type: none"> Seminars and deliberative forums
CONSULTATION	<ul style="list-style-type: none"> Petitioning Consultation online or other techniques 	<ul style="list-style-type: none"> Hearings and Q&A panels Expert seminars Multi-stakeholder committees and advisory bodies 	<ul style="list-style-type: none"> Open plenary or committee sessions 	<ul style="list-style-type: none"> Events Conferences Forums Seminars 	<ul style="list-style-type: none"> Feedback mechanisms 	<ul style="list-style-type: none"> Conferences or meetings Online consultation
INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> Easy and open information access Research Campaigning and lobbying Website for key documents 	<ul style="list-style-type: none"> Open and free access to policy documents Website for key documents Campaigns and lobbying Web casts Research input 	<ul style="list-style-type: none"> Campaigning and lobbying 	<ul style="list-style-type: none"> Open access to information Website for information access E-mail alerts FAQ Public tendering Procedures 	<ul style="list-style-type: none"> Open access to information Evidence gathering Evaluations Research studies 	<ul style="list-style-type: none"> Open access to information
Steps in the political decision making process	AGENDA SETTING	DRAFTING	DECISION	IMPLEMENTATION	MONITORING	REFORMULATION

Infrastructure

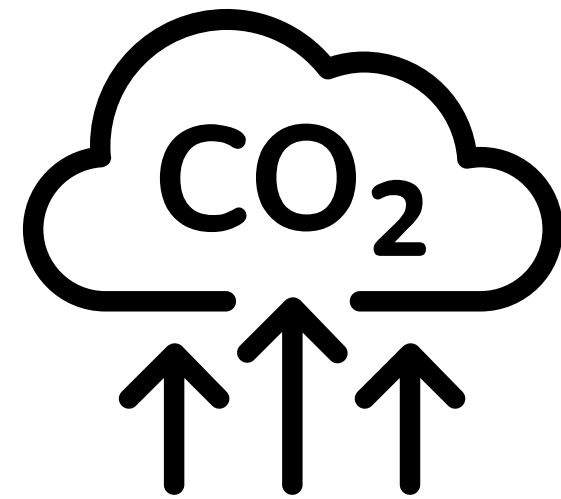
UN ÉLÉMENT CENTRAL



L'infrastructure sportive est l'élément le plus essentiel au développement de la pratique sportive

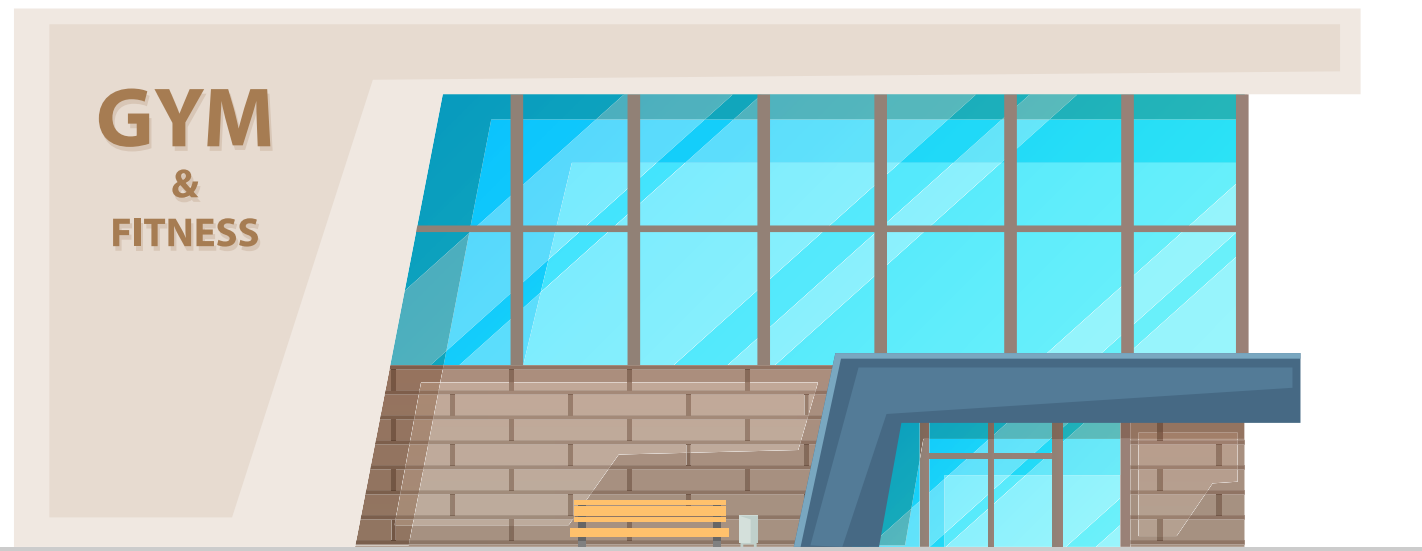
Houlihan & Green, 2011
Johnsson & Smith 2024

Changement de paradigme

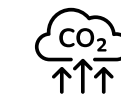


9,5 kg CO2 eq/m2/year

(50% of the existing sports halls are unsuitable for high temperature)

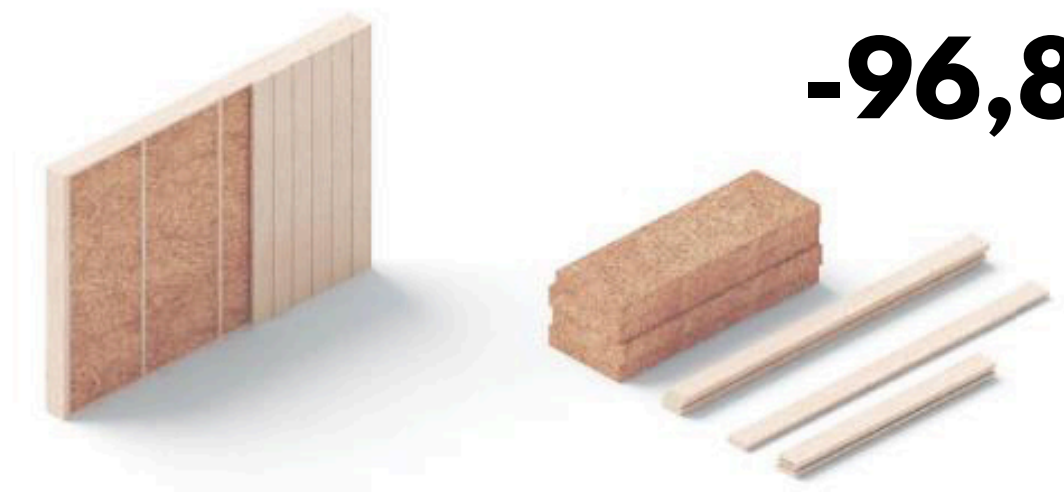


Average emissions of public housing in the EU



0,3 kg CO2 eq/m2/year

-96,8%





CEBRA - IGLOO GREVE - HUNDIGE, DK - GREVE MUNICIPALITY



CEBRA - IGLOO GREVE - HUNDIGE, DK - GREVE MUNICIPALITY



CEBRA - LYSTRUPVEJ, LYSTRUP, DK - AARHUS MUNICIPALITY



EASTERNE-WESTERN SEA RESORT - SWECO - SILKEBORG



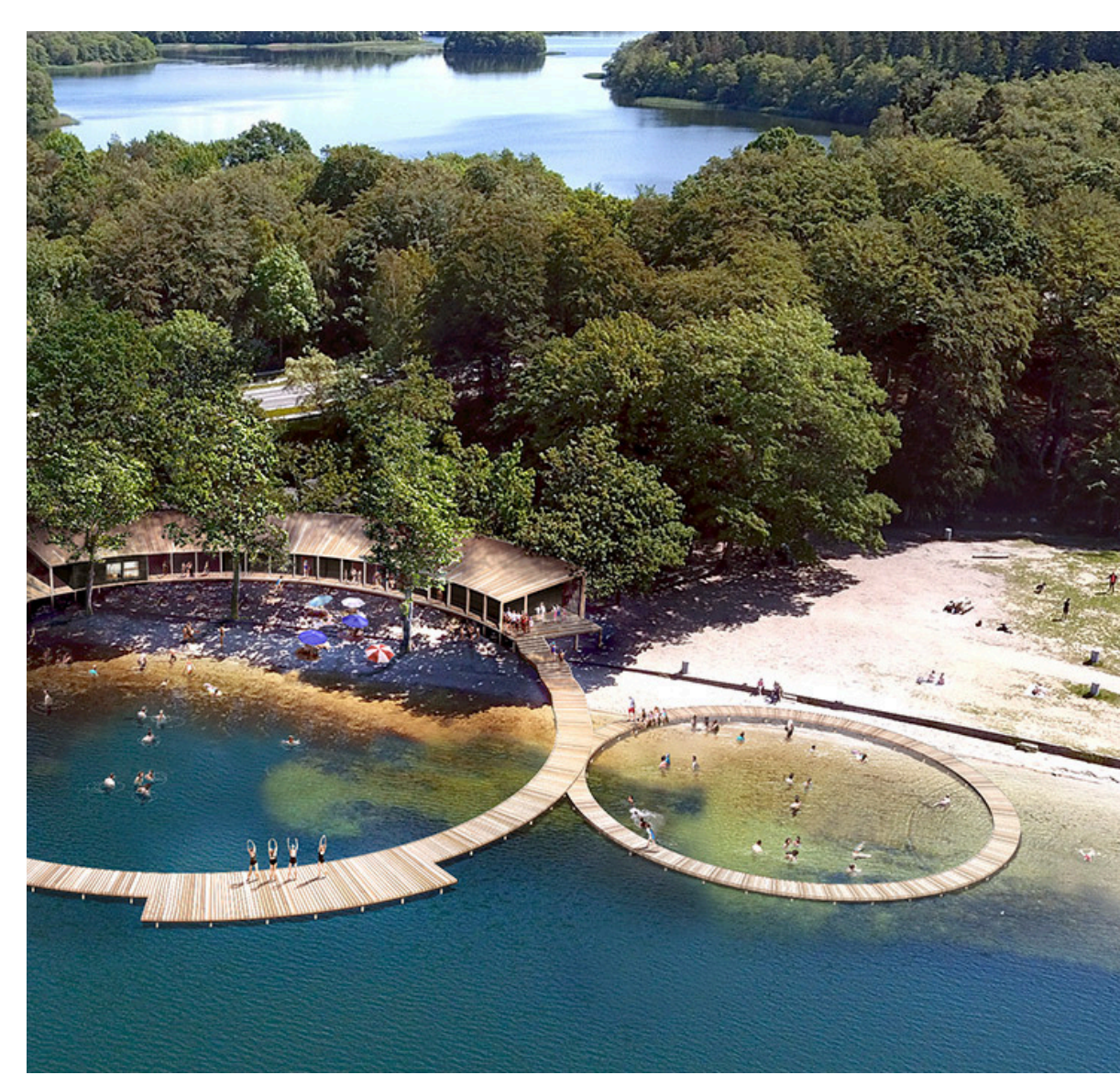
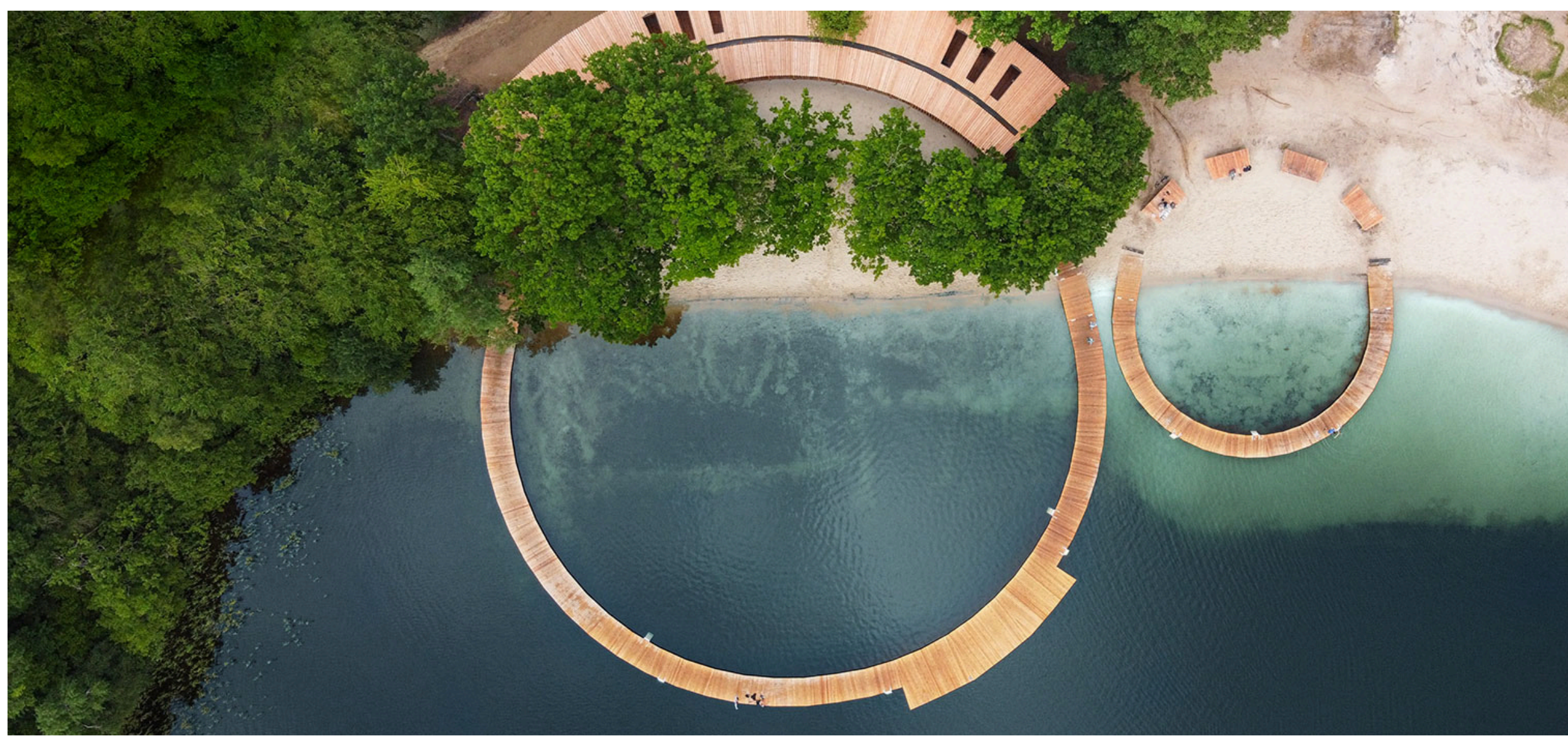
EASTERNE-WESTERN SEA RESORT - SWECO - SILKEBORG



COLD HAWAII INDLAND - NORRØN - THISTED MUNICIPALITY



COLD HAWAII INDLAND - VIANA SURF CLUBE - VIANA DO CASTELLO



EASTERNE-WESTERN SEA RESORT - SWECO - SILKEBORG - DK



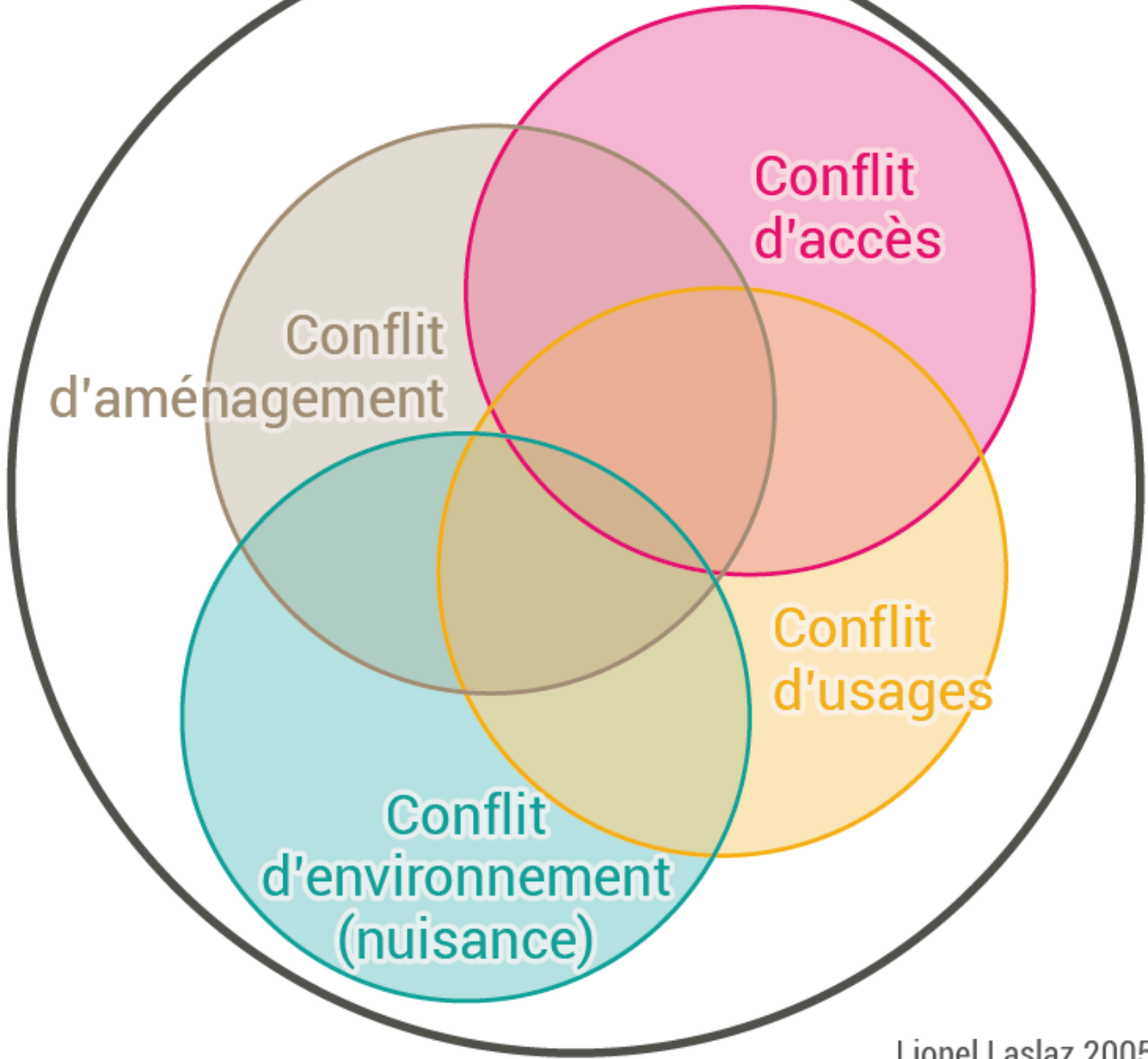








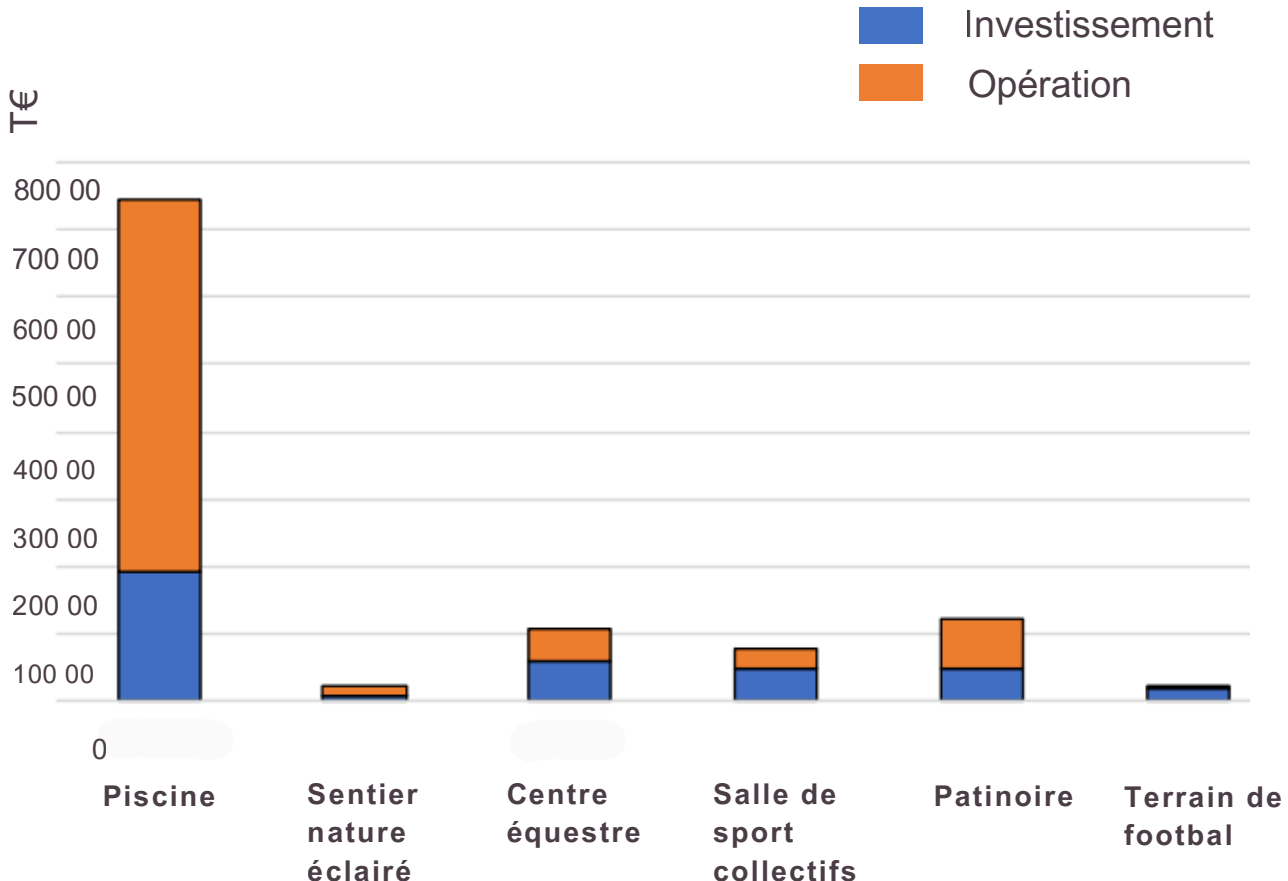
Conflit environnemental



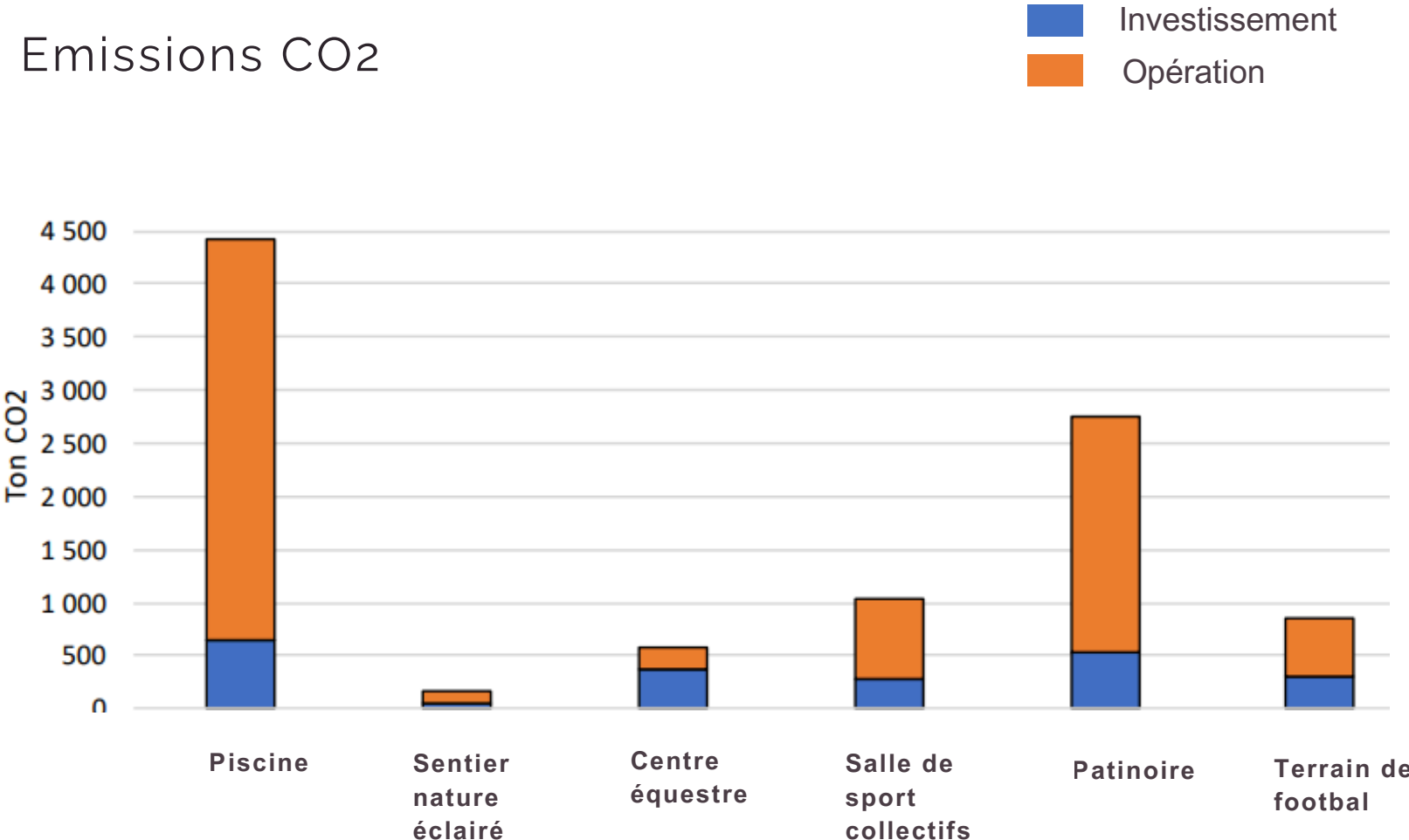
Lionel Laslaz 2005,
d'après A. Lecourt (2003), A. Caron et A. Torre (2005)

INFRASTRUCTURE SPORTIVE, SOBRIÉTÉ

Coûts

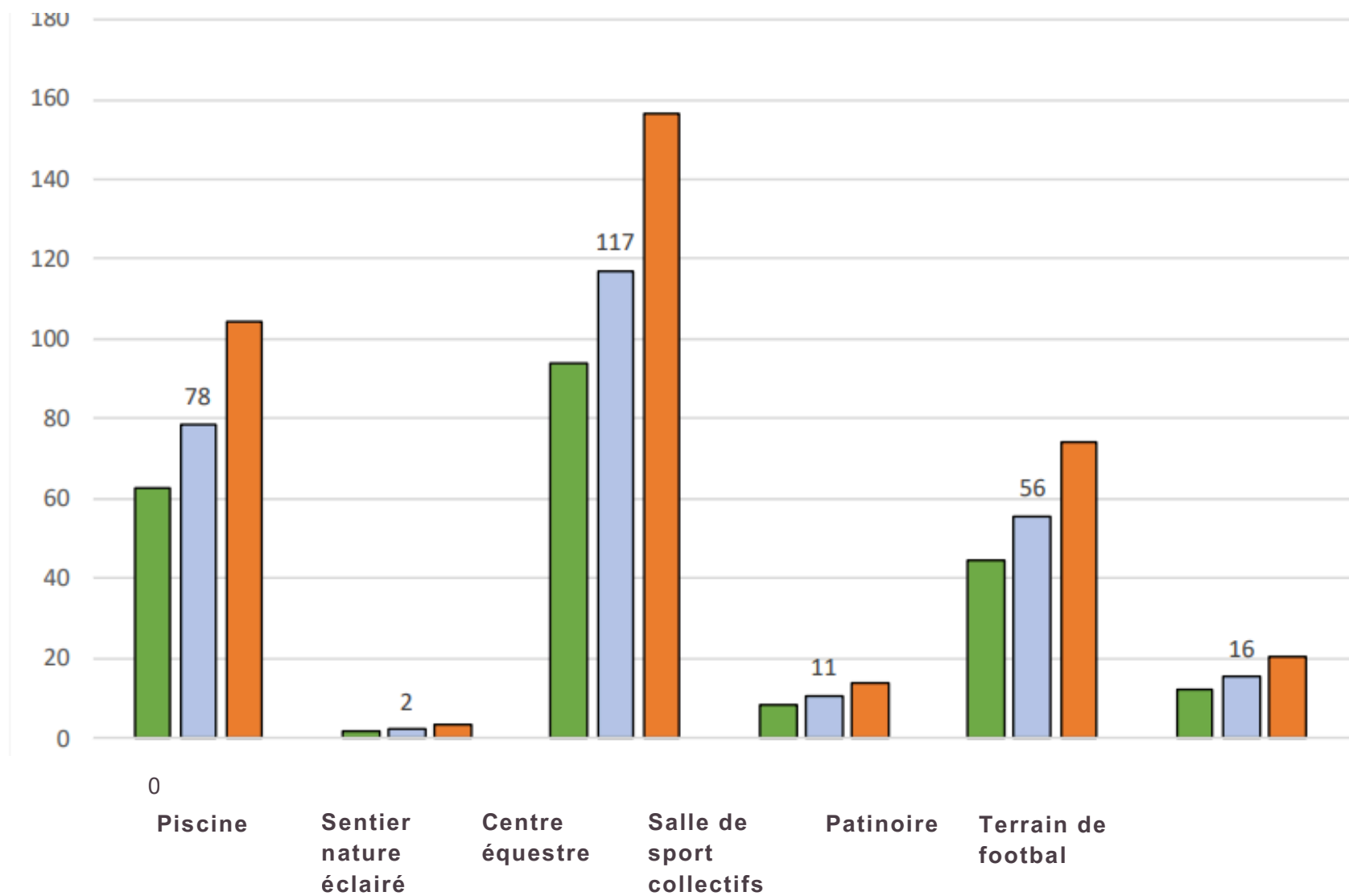


Emissions CO2

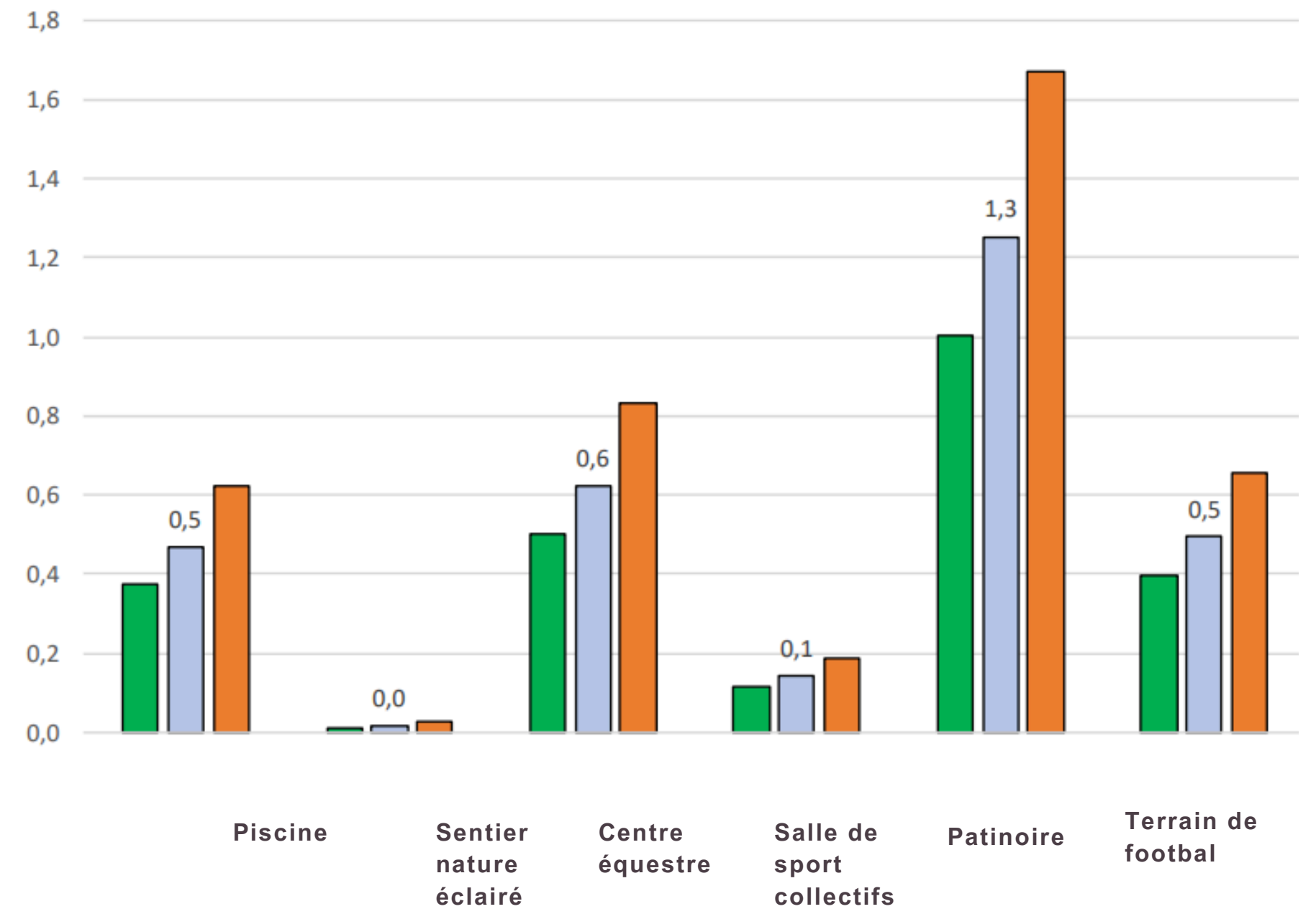


EFFICACITÉ DE LA DÉPENSE PUBLIQUE

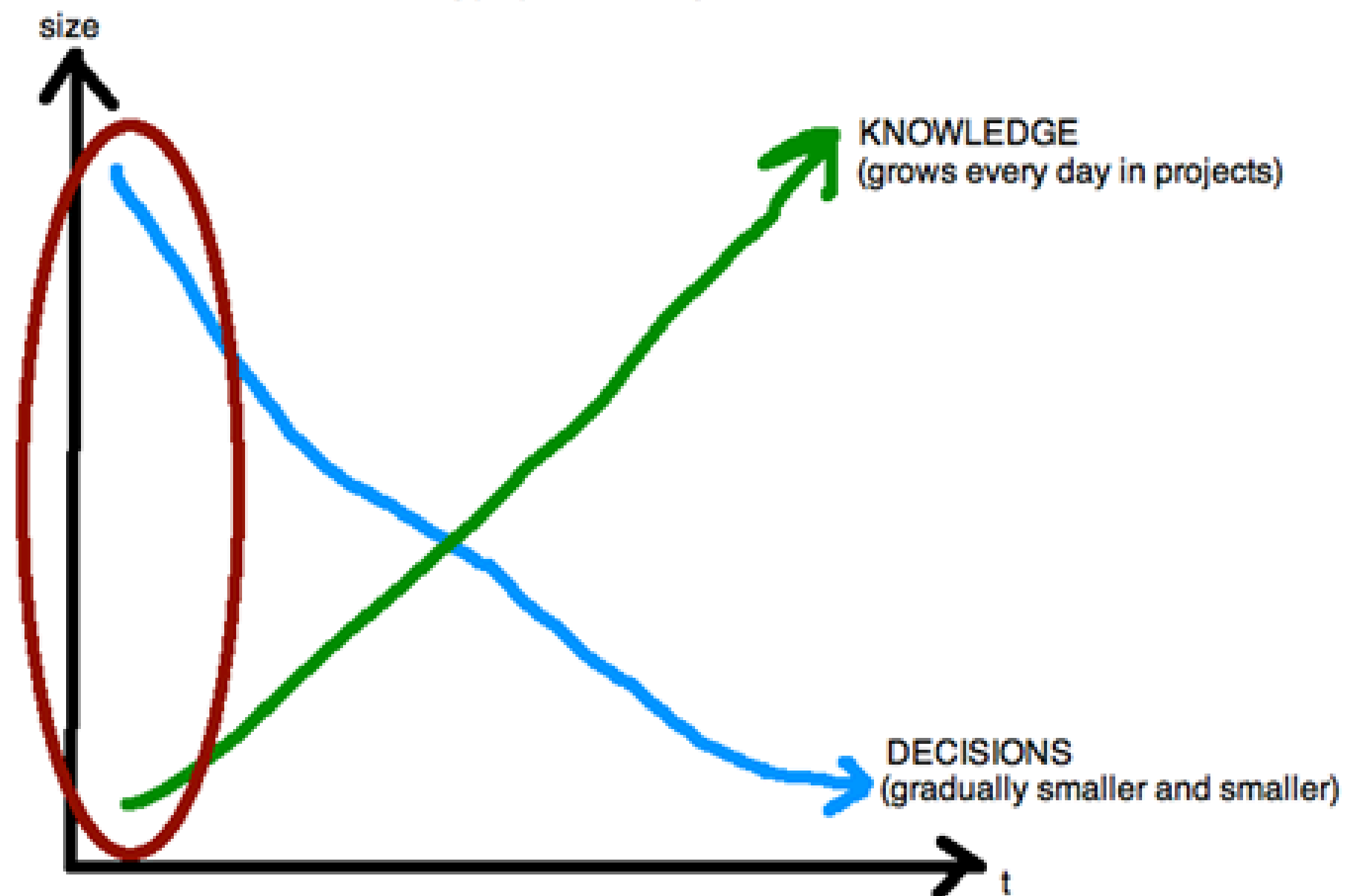
Coût/heure d'activité



Emissions CO2/heure d'activité



THE PROJECT PARADOX



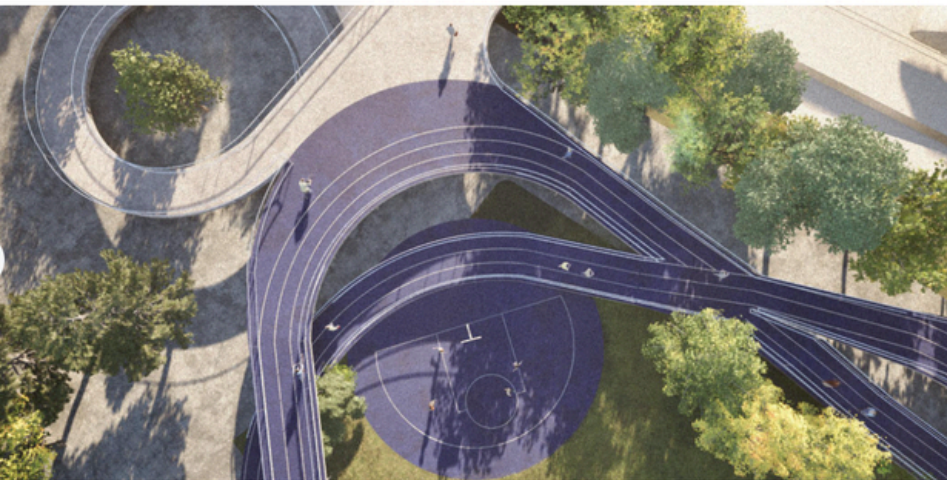
If we don't watch ourselves
we make the biggest decisions
when we have the least knowledge.

Might just be the worst possible strategy:

"Hey, I know - let's make the biggest decisions
, right now when we know almost nothing!"

@tofo

2025 awarded projects



From pathways to playgrounds, Leipzig, Germany

2025 awarded projects



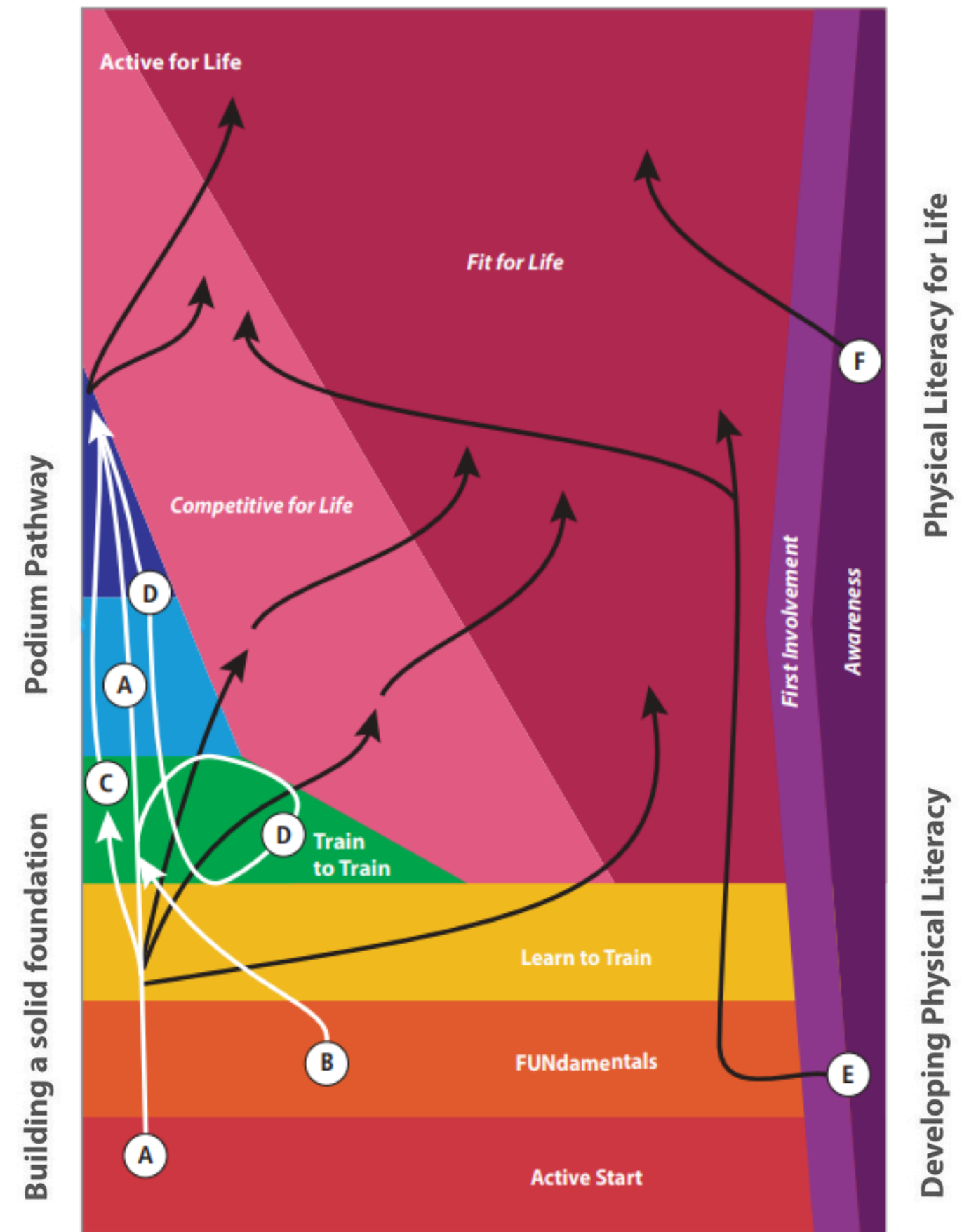
Blue Square Balzers, Balzers, Liechtenstein

INTÉRROGER NOS MODELÈLES ET REPRÉSENTATIONS

LITTÉRATIE PHYSIQUE

LTD MODEL

Sports for Life Canada 2019



CLOTURE DES JEN 26 :

PHRASES UN PEU CHOCS :

Être performant aujourd'hui, ne serait ce pas savoir s'arrêter, simplifier, renoncer.

Peut on traiter une crise de surconsommation... en optimisant la surconsommation.

La vraie rupture n'est pas technique, elle est dans nos critères de décision et nos futurs choix politiques.

« On ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont créé » (comme le dirait Albert Einstein) signifie concrètement :

□ **Les crises actuelles ne sont pas seulement des événements externes (climat, budget, RH) elles sont aussi et surtout le produit d'un modèle de fonctionnement des services publics et des organisations plus généralement**

La robustesse,

Elle nous permet d'encaisser et c'est déjà beaucoup.

Elle ne nous permet pas d'éviter.

Seule, elle ne réglera pas le problème car on essaie de traiter les effets... sans toucher aux causes (et beaucoup de causes nous dépassent effectivement, mais à l'échelle d'une collectivité nous avons aussi des impacts).

Ce qui nous met en difficulté, ce n'est pas la crise soudaine, c'est l'habitué progressive à des déséquilibres. S'arrêter c'est l'impression de ne plus faire de service public

Ce que l'on pourrait suggérer :

1. Limiter la surenchère

- Instaurer une règle : tout nouveau projet doit justifier ce qu'on arrête
- Mettre en place un droit de renoncement dans la décision publique
- Organiser une revue annuelle des équipements / événements inutiles ou sous-utilisés

2. Simplifier l'offre sportive

- Passer d'une logique de volume à une logique d'usages essentiels
 - Assumer des priorités (ex : scolaires, seniors)
 - Réduire volontairement le nombre d'événements
-

3. Introduire des indicateurs de sobriété

- Suivre :
 - consommation énergétique par équipement
 - taux d'usage réel
 - charge de travail des équipes
-

4. Travailler la posture des élus et cadres

- Mettre en place des temps de contradiction :
 - "Qu'est-ce qu'on pourrait ne pas faire ?"
 - "Qu'est-ce qui est de trop ?"
 - Formaliser des notes d'aide à la décision intégrant les impacts (RH, énergie, maintenance, temps agents)
-

5. Développer des logiques low-tech

- Généraliser la réparation plutôt que le remplacement
 - Privilégier des équipements simples
 - Développer des activités sans infrastructure lourde
 - Favoriser les usages multi-espaces
-

6. Protéger les équipes

- Sanctuariser des temps non planifiés
 - Éviter la saturation des équipes
 - Réduire les pics d'activité inutiles
-

7. Sortir de la concurrence territoriale

- Coopérer entre collectivités
 - Mutualiser équipements et événements
 - Assumer publiquement des choix de sobriété
-

8. Redonner du sens

- Reposer systématiquement la question du besoin réel
 - Associer les usagers aux arbitrages
-

9. Action rapide

- Organiser un atelier interne (2h) autour de 3 questions :
 1. Qu'est-ce qu'on fait qui n'est pas indispensable ?
 2. Qu'est-ce qu'on fait par comparaison ?