

**EXAMEN PROFESSIONNEL D'AVANCEMENT DE GRADE DE
CONSEILLER TERRITORIAL PRINCIPAL DES ACTIVITES PHYSIQUES
ET SPORTIVES**

SESSION 2024

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'une note à partir d'un dossier ou de textes législatifs et réglementaires relatifs aux sports.

Durée : 3 heures

Coefficient : 1

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 34 pages.

**Il appartient au candidat de vérifier que le document
comprend le nombre de pages indiqué.**

S'il est incomplet, en avertir le surveillant.

Vous êtes conseiller territorial principal des activités physiques et sportives, directeur des sports de la ville de Sportville (35 000 habitants).

La municipalité souhaite réinterroger l'efficacité des politiques menées dans chacun des champs d'intervention de la commune, en tenant compte de leurs spécificités.

Dans cette optique, l'adjoint au Maire délégué aux sports vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur l'évaluation des politiques publiques en matière sportive.

Liste des documents

- Document 1 :** « L'évaluation des politiques publiques : un instrument au service de la réforme de l'État » (extraits) - *viepublique.fr* - 7 juillet 2022 - 3 pages
- Document 2 :** « Montreuil évalue sa politique sportive » (extraits) - *lagazettedescommunes.com* - 29 décembre 2017 - 1 page
- Document 3 :** « Convention pluriannuelle d'objectifs entre la ville de Mérignac et l'association Sport athlétique Mérignac » (extraits) - *Ville de Mérignac* - 2023 - 3 pages
- Document 4 :** « Le sport ne peut se passer de l'évaluation » (extraits) - Marie-Cécile Naves - *theconversation.com* - 12 décembre 2018 - 2 pages
- Document 5 :** « Rapport d'observations définitives. Commune de Biarritz » (extraits) - *Chambre régionale des comptes Nouvelle-Aquitaine* - Mars 2022 - 3 pages
- Document 6 :** « L'évaluation des politiques publiques devient incontournable » *lagazettedescommunes.fr* - 20 juin 2023 - 3 pages
- Document 7 :** « Charte du sport » (extrait) - *Ville et Eurométropole de Strasbourg* - 2018 - 2 pages
- Document 8 :** « Conduire et partager l'évaluation des politiques publiques. Etude annuelle 2020 » - *Conseil d'Etat* - 2020 - 3 pages
- Document 9 :** « L'Agence nationale du sport et la nouvelle gouvernance du sport » (extraits) - *Cour des comptes* - Juillet 2022 - 4 pages
- Document 10 :** « Une évaluation encourageante des politiques publiques en matière de sport sur le territoire guyanais » - *Ctguyane.fr* - Mars 2023 - 1 page
- Document 11 :** « Evaluer les impacts socio-économiques du sport-santé en France » (extraits) - *Ministère des Sports et des jeux olympiques et paralympiques* - 2022 - 2 pages
- Document 12 :** « Sport » - *pluricité.fr* - Consulté le 20 juillet 2023 - 2 pages
- Document 13 :** « Évaluation des politiques publiques : comment l'améliorer ? » (extraits) - *viepublique.fr* - 9 septembre 2020 - 2 pages
- Document 14 :** « Directeur ou directrice du service des sports » (extraits) - *emploi-territorial.fr* - 21 mai 2023 - 1 page

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet

L'évaluation des politiques publiques : un instrument au service de la réforme de l'État

Viepublique.fr - Dernière modification : 7 juillet 2022 - Par : [La Rédaction](#)

L'évaluation des politiques publiques (EPP) est l'activité qui consiste, pour une institution publique, à mesurer les effets d'une politique menée afin d'éclairer la décision. Fruit d'un développement tardif en France, l'EPP est appelée à jouer un rôle croissant dans un contexte de rationalisation de l'action publique (...).

Qu'est-ce que l'évaluation des politiques publiques ?

Comment définir l'EPP ?

L'évaluation des politiques publiques (EPP) "a pour objet de rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de **produire les effets attendus** de cette politique et d'**atteindre les objectifs** qui lui sont assignés" ([décret n° 90-82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques](#)). (...)

De façon plus restrictive, **France Stratégie** définit l'EPP comme "toute publication visant à **éclairer un champ de politique publique** ou la conduite d'une intervention publique et s'appuyant sur une **expertise** reconnue et sur des **données** ayant valeurs de preuves (statistiques, témoignages, etc.)". Ces **travaux à portée évaluative** peuvent prendre la forme d'articles académiques ou de presse, de rapports d'information parlementaires, d'enquêtes commandées à des instituts de sondage.

À quoi sert l'évaluation ?

L'EPP poursuit plusieurs objectifs :

- accompagner la transformation de l'intervention publique ;
- rationaliser les dépenses publiques ;
- responsabiliser les décideurs publics ;
- favoriser la participation citoyenne au contrôle et à la fabrique des politiques publiques.

L'évaluation doit fournir **trois types d'information** :

- comment fonctionne la politique et quels sont ses **effets** ?
- ses effets sont-ils à la hauteur des **objectifs** ?
- peut-on **faire mieux** et comment ?

L'EPP vise donc à fournir aux pouvoirs publics des **outils pour rendre leur action plus efficace**. Selon les conclusions de l'évaluation, les décideurs pourront être amenés à **modifier** une politique, à y **mettre fin** ou au contraire à la **généraliser**. Une petite moitié des évaluations proposent également des **recommandations** visant à corriger la politique publique ou la façon de traiter le problème en fonction des enseignements fournis par l'évaluation. Ces recommandations sont généralement suivies, au moins partiellement, par les décideurs.

Qui réalise l'évaluation ?

Les évaluations sont réalisées par **des institutions publiques indépendantes** telles que la Cour des comptes, la Haute Autorité de santé ou encore le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Celles-ci ont recours à des "**chargés d'évaluation**" issus d'horizons très divers (économistes, chercheurs en sciences sociales, statisticiens, consultants, etc.) qui réalisent les travaux d'enquête en collaboration avec les **fonctionnaires chargés de la politique**.

Quels sont les critères ?

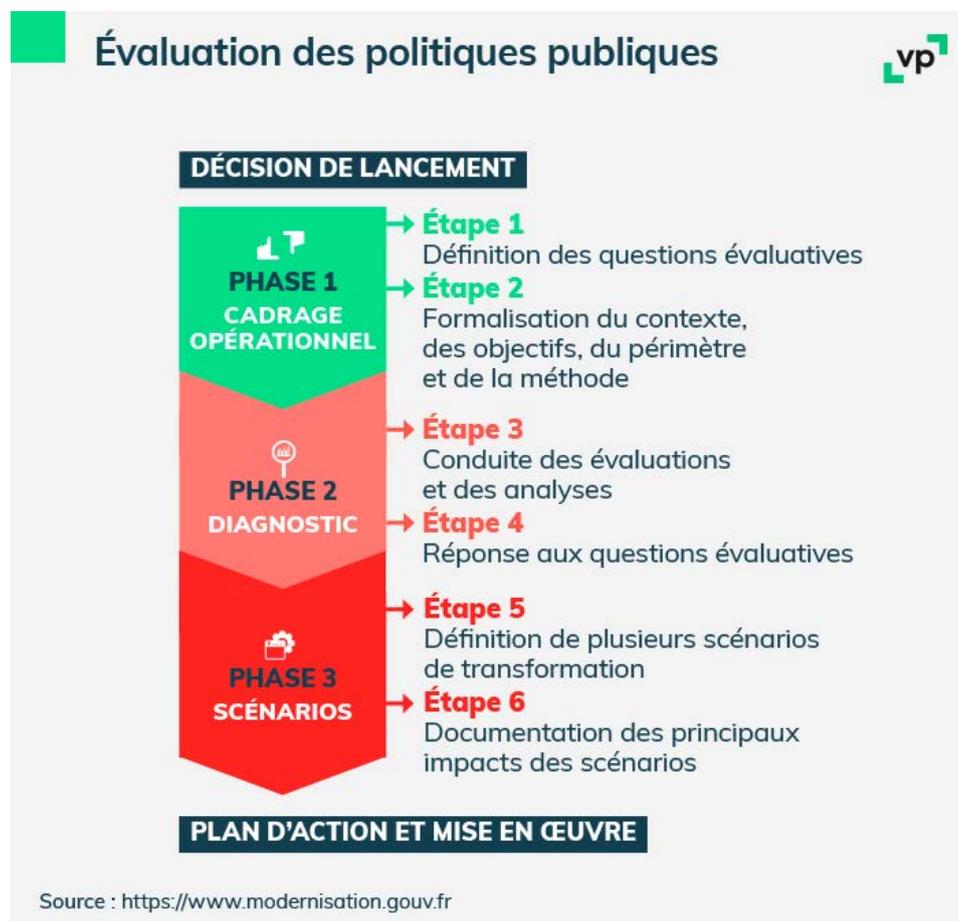
Les principaux critères d'évaluation sont :

- **l'atteinte des objectifs** (les effets constatés sont-ils conformes aux objectifs ?) ;
 - **la pertinence** (les objectifs sont-ils adaptés à la réalité sociale ?) ;
- **la cohérence** (la mise en œuvre de la politique et les moyens sont-ils en adéquation avec les objectifs ?) ;
 - **l'efficacité** (les effets sont-ils à la hauteur des objectifs ?) ;
 - **l'efficience** (les effets sont-ils à la hauteur des coûts ?).

Quelle est la méthode adoptée ?

La méthode varie en fonction du type de politique à évaluer, des objectifs de l'évaluation etc. Cependant, toute évaluation comporte **trois phases** :

- **une phase de questionnement préliminaire** (cadrage opérationnel) au cours de laquelle sont fixées les questions évaluatives auxquelles l'évaluation devra répondre ;
 - **une phase de collecte et de traitement des données** (diagnostic) ;
- **une phase de réflexion opérationnelle** (scénarios) visant à faire des recommandations pour améliorer l'action publique.



Quelles sont les techniques employées ?

Il n'y a pas de technique propre à l'évaluation. Toutefois, celle-ci mobilise **un ensemble de techniques** issues des sciences sociales (sociologie, économie, etc.), de la statistique et des sciences de gestion (finance, théorie des organisations, science de la décision etc.). Dans ce cadre, les **approches qualitatives et quantitatives** apparaissent comme complémentaires.

Néanmoins, l'EPP n'est pas seulement un **mode de connaissance**. Elle comporte **une forte dimension opérationnelle** qui suppose une orientation du processus global vers la prise de décision.

L'évaluation dans le débat public

Une pratique nécessaire à la rationalisation de l'action publique

L'évaluation répond au **besoin croissant de rationaliser l'action publique**, compte tenu des **contraintes** qui s'exercent sur elle :

- **la diversité de la demande sociale** (pouvoir d'achat, sécurité, services publics etc.) **et des objectifs politiques** (économiques, sociaux, environnementaux) qui entrent parfois en conflit ;
- **une situation économique difficile** pour de nombreux États ;
- **une crise de confiance entre le peuple et ses dirigeants**, qui force ces derniers à rendre compte de leur action.

... mais difficile à définir

L'EPP est une **pratique relativement récente**, qui demeure entourée d'un certain **flou**. Il existe aujourd'hui un débat important sur son statut, ses objectifs et sa méthode. S'agit-il d'une **connaissance objective** ou d'une **construction sociale** ? (...)

L'évaluation est-elle objective ?

Si l'EPP doit tendre à l'objectivité, **ses résultats ne sont jamais neutres**. Chaque étape du processus implique des choix qui pourront orienter (volontairement ou non) le résultat final :

- **le choix des politiques à évaluer et de la méthode à adopter** dans la phase de questionnement préliminaire ;
- **le choix des données à utiliser** dans la phase de collecte et de traitement des données ;
- **le choix des résultats à mettre en valeur** dans la phase d'interprétation des résultats et de recommandations.

L'évaluation, une pratique à développer ?

Alors que les précédentes études de France Stratégie mettaient en évidence un certain retard de la France dans l'évaluation des politiques publiques, le rapport "[Quelles évaluations des politiques publiques pour quelles utilisations ?](#)" de juin 2022 souligne une **nette amélioration**. La France progresse en matière d'évaluation de l'impact des politiques publiques et **l'écart jusqu'alors observé avec les pays anglo-saxons se réduit**. Le rapport explique cette évolution par des "impulsions politiques plus vigoureuses", une "institutionnalisation de l'évaluation" et par un "renforcement des compétences et des standards évaluatifs" au sein des entités chargées d'évaluer les politiques publiques. (...)

Montreuil évalue sa politique sportive

Lagazettedescommunes.com - Publié le 29/12/2017 • Par David Picot

De quelle façon l'argent de la ville est-il investi en matière sportive? La question est facile à poser. La réponse, plus compliquée à obtenir... La mairie de Montreuil s'y emploie à travers une démarche d'évaluation de sa politique sportive, lancée à la mi-2017.

Contexte financier

« Nous ciblons le quartier de Bel Air qui concentre un grand nombre d'équipements », souligne Mathieu Bourgouin, le directeur des sports, pilote de l'opération. En poste depuis trois ans, il vient justement de réaliser un Master de gestion publique. «J'ai profité de la formation pour initier la démarche d'évaluation au sein de la collectivité. C'est important, car trop souvent, nous mettons en place des actions sans vraiment les évaluer a posteriori. Dans un contexte financier contraint, ce type de démarche a aussi toute sa place ».

Base de données

La méthode repose sur la construction d'une base de données. C'est-à-dire « un outil de contrôle dans lequel nous identifions l'ensemble de nos équipements, leur utilisation, etc. L'objectif est de tout valoriser: RH, communication, fourniture de matériel aux associations, mise à disposition des équipements, fluides consommés... ». L'idée? « Identifier où vont les investissements: par secteur géographique, par discipline sportive, par équipement... ».

Diagramme d'impact

Le service a également épluché différents documents tel que le plan stratégique local, l'analyse des besoins sociaux et la note sur la politique sectorielle de l' élu, Anne-Marie Heugas, l'adjointe aux sports.

De quoi prioriser quelques évaluations: la pratique féminine, le sport-santé, la réappropriation de l'espace urbain par des pratiques à faible contrainte, etc. Puis d'en décliner « un diagramme logique d'impact avec les objectifs de réalisation, les dispositifs mis en place, les effets attendus et l'impact escompté », enchaîne Mathieu Bourgouin.

Barrières discriminantes

Illustration avec la pratique féminine. «L'encourager (objectif) », glisse le technicien « passe par la mise à disposition de créneaux supplémentaires, mais aussi par des formations dirigeantes (dispositifs) dans le but d'augmenter la part des femmes dans les associations (résultat escompté). Et d'envisager une féminisation des équipements de proximité (effet escompté), ce qui permet d'aller à l'encontre des barrières discriminantes à la pratique (impact escompté) ».

Les associations participent

Pour un premier bilan, la direction des sports vise fin 2018-début 2019. «Les associations sportives participent aussi à la démarche à travers une instance d'évaluation - qui comprend également la direction de la citoyenneté, celle de la santé et des habitants du quartier. «Nous ne sommes pas sur du contrôle ou de l'audit », rassure le technicien. «L'évaluation ne juge pas ».

DOCUMENT 3

CONVENTION PLURIANNUELLE D'OBJECTIFS ENTRE LA VILLE DE MERIGNAC ET L'ASSOCIATION SPORT ATHLETIQUE MERIGNAC

ENTRE

La Ville de Mérignac représentée par son maire, Alain ANZIANI, dûment habilité es-qualité en application d'une délibération du Conseil Municipal en date du désignée sous le terme « la collectivité »
d'une part

ET

L'association Sport Athlétique Mérignacais régie par la loi du 1er juillet 1901, dont le siège social est situé au 55 avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, représentée par son président Monsieur Dominique ORIGNAC et désignée sous le terme « l'association »
d'autre part

PREAMBULE

Considérant que la collectivité a pris connaissance du projet initié et conçu par l'association dans le cadre de son objet statutaire

Considérant que la collectivité fonde son action sur des principes de Développement Durable, et a inscrit, dans sa charte de la vie associative, au titre de ses priorités, de créer de l'initiative citoyenne et solidaire, fonder des relations sur le contrat, la durée, la transparence et l'évaluation, reconnaître aux associations l'exercice d'une fonction critique indispensable au fonctionnement de la démocratie, faire respecter le principe de non-discrimination des personnes dans l'engagement associatif, promouvoir l'engagement citoyen des bénévoles,

Considérant que la collectivité souhaite partager, au titre d'objectifs généraux, avec l'ensemble des associations conventionnées,

- la contribution à l'animation des quartiers et à la vie démocratique locale en favorisant **la parole et la participation des habitants**,
- le développement d'actions de mise en œuvre du projet éducatif de la ville en direction **de l'enfance et de la jeunesse**,
- la mise en place d'actions favorisant l'égalité des chances dans la vie pour tous en initiant des projets de **solidarité et de lien social**. (...)

Considérant que le projet présenté par l'association répond aux critères de l'intérêt général et de l'intérêt local,

Il est convenu et décidé ce qui suit :

Article 1 – Objet de la convention

La présente convention fixe les modalités de partenariat entre la ville de Mérignac et le Sport Athlétique Mérignacais dans le cadre d'objectifs partagés. L'association Sport Athlétique Mérignacais dont l'objet principal est de développer et d'animer les disciplines sportives désirant se regrouper au sein de cette association, d'organiser des manifestations sportives et de s'affilier à toutes les fédérations nationales régissant les disciplines sportives pratiquées par ses sections, s'engage à son initiative et sous sa responsabilité, à mettre en œuvre, en cohérence avec les orientations de politique publique de la Ville de Mérignac, des actions participant à une mission de service public dans les domaines:

➤ Le développement de la pratique sportive pour tous les mérignacais

En proposant des activités sportives pour tous les niveaux et sous toutes ses formes, de la pratique loisirs à la pratique compétitive

En développant une vision pluriannuelle du développement des sections tant sur les actions à mener que sur

les objectifs sportifs

En accueillant le plus de Mérignacais possible au sein des différentes activités proposées

En favorisant un emploi qualifié permettant de développer les axes éducatifs

➤ **Le développement de la politique d'animation sportive locale:**

En organisant des événements grands publics à Mérignac avec une cible prioritaire mérignacaise

En participant aux animations sportives mises en place par la Ville

En collaborant aux différents dispositifs socio éducatifs (exemple : TAP...)

➤ **Le développement du sport santé :**

En participant au développement et à la structuration de la maison sport santé tant pour les enfants que pour les publics seniors

En proposant des activités de loisirs dans une optique de prévention et de lutte contre la sédentarité

En faisant la promotion de la pratique sportive adaptée

En faisant la promotion de la pratique sportive handisport

En favorisant la pratique sportive inclusive

➤ **Le développement de la mixité et des liens intergénérationnels :**

En proposant une grille tarifaire permettant au plus grand nombre de pratiquer une activité sportive

En favorisant la rencontre quelles que soient les catégories socio professionnelles

En favorisant les pratiques non genrées ou mixtes

En proposant des activités sportives adaptées pour tous les âges

En organisant des temps d'échanges et de pratiques entre les jeunes et les seniors

En proposant des activités sportives permettant la pratique des parents et des enfants pratiques familiales sur un même créneau (...)

Article 2 – Durée de la convention

La convention est passée pour une durée de 3 ans à compter du 1er janvier 2023. Elle pourra ensuite être renouvelée, et au besoin modifiée dans les conditions qui seront déterminées par les deux parties, après que le Conseil Municipal en ait délibéré ainsi.

La conclusion éventuelle d'une nouvelle convention est subordonnée à la réalisation de l'évaluation prévue à l'article 10. (...)

Article 6 - Moyens financiers

6.1 Subvention annuelle

Pour 2023, la subvention s'élève à 953 000 €.

La collectivité s'engage à verser une subvention de fonctionnement annuelle, arrêtée chaque année dans le cadre du vote du budget. (...) En effet, la règle de l'annualité budgétaire permet à la collectivité de reconsidérer le montant de la subvention allouée à chaque exercice budgétaire après étude de la demande. Le montant de cette subvention devra intégralement être dédié à la réalisation des actions prévues dans la présente convention et son annexe. (...)

6.3 Justificatifs

Dans le respect de l'article L.1611-4 du Code Général des Collectivités Territoriales et en contrepartie du versement de la subvention, l'association, dont les comptes sont établis pour un exercice annuel devra :

–**communiquer à la collectivité, au plus tard le 30 juin de l'année suivant la date de clôture du dernier exercice comptable son bilan, son compte de résultat** (ou compte de recettes et dépenses) certifiés par le Président ou le Trésorier, ainsi que le rapport d'activités de l'année écoulée,

–**formuler sa demande annuelle de subvention accompagnée d'un budget prévisionnel détaillé** selon la date définie par la collectivité,

- **fournir régulièrement** les comptes-rendus et procès-verbaux des assemblées générales et des conseils d'administration, les modifications intervenues dans les statuts
- **remplir le tableau de suivi des actions** réalisées par l'association dans le cadre de la convention d'objectifs en objectivant les indicateurs avec des chiffres précis

D'une manière générale, l'association s'engage à justifier à tout moment, à première demande de la collectivité, de l'utilisation des subventions reçues. Elle tiendra sa comptabilité à disposition à cet effet.

(...) Article 8 – Sanctions

En cas d'inexécution ou de modification substantielle et en cas de retard significatif des conditions d'exécution de la convention par l'association sans l'accord écrit de la collectivité, celle-ci peut exiger le reversement de tout ou partie des sommes déjà versées au titre de la présente convention, diminuer ou suspendre le montant de la subvention, après examen des justificatifs présentés par l'association et avoir préalablement entendu ses représentants.

La collectivité en informe l'association par lettre recommandée avec accusé de réception.

Article 9 – Évaluation

L'évaluation permet de s'assurer que les programmes d'actions et les moyens alloués à leur réalisation répondent aux objectifs généraux de la convention mentionnée en préambule.

Afin de créer un espace de dialogue et de concertation, la collectivité organise une rencontre spécifique avec l'association de manière régulière et a minima une fois par an, pour effectuer un bilan et une évaluation pertinente eu égard aux objectifs partagés.

L'évaluation porte notamment sur la conformité des résultats et des actions menées à l'objet mentionné à l'article 1 (...), sur l'impact du programme d'actions au regard de l'intérêt local et sur l'évolution du partenariat. Pendant et au terme de la convention, un contrôle sur place peut être réalisé par la collectivité, dans le cadre de l'évaluation ou dans le cadre du contrôle financier annuel.

L'association s'engage à faciliter l'accès à toutes pièces justificatives du programme d'actions réalisé, des dépenses et tout autre document dont la production serait jugée utile dans le cadre de ce contrôle.

(...)

Article 11 – Résiliation de la convention

En cas de non-respect de l'une de ses obligations par l'une des parties résultant de la présente convention, celle-ci pourra être résiliée de plein droit par l'autre partie, sans préjudice de tous autres droits qu'elle pourrait faire valoir, à l'expiration d'un délai de deux mois suivant l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception valant mise en demeure de se conformer aux obligations contractuelles et restées infructueuses. (...)

Fait à Mérignac le

Pour la Ville de MERIGNAC
Le Maire
Président de Bordeaux Métropole

Pour l'Association
Le Président

Le sport ne peut se passer de l'évaluation

theconversation.com - 12 décembre 2018 - [Marie-Cécile Naves](#)

Docteure en science politique, chercheuse associée à l'IRIS, Université Paris Nanterre – Université Paris Lumières, Marie-Cécile Naves est directrice des études du think tank Sport et Citoyenneté.

En France, l'évaluation a mauvaise presse. Souvent mal comprise, associée à une sanction politique, à une rigidité bureaucratique ou à une suite de chiffres abscons, elle est cependant indispensable pour que les décideurs publics et privés ajustent leurs investissements et leurs dépenses, et rendent des comptes aux citoyens. Face aux défis que nous partageons avec nos voisins européens – creusement des inégalités, vieillissement de la population, transformation des modes de vie, éducation et formation tout au long de la vie, détérioration des écosystèmes, pour n'en citer que quelques-uns –, l'évaluation permet, parmi d'autres outils, de garantir un équilibre entre universalisme et ciblage en fonction des besoins des populations et des territoires.

Or, évaluer, ce n'est ni sonder l'air du temps, ni se contenter d'un sondage d'opinion à des fins de marketing. C'est, en s'appuyant sur une méthode scientifique rigoureuse et interdisciplinaire, fournir un état des lieux, une mesure d'impacts – quantitatifs et qualitatifs – qui tiennent compte des complexités sociales.

La science doit en effet être davantage utilisée comme un outil d'aide à la décision publique et privée afin, notamment, de passer des normes implicites aux normes explicites, et de garantir l'égalité réelle des droits et de l'accès aux ressources. (...)

Le sport, terrain privilégié de la rencontre entre science et politique

À l'instar d'autres champs comme la culture, le sport est un laboratoire de transformation du social qui est sous-utilisé. Les liens entre recherche et décision restant largement à construire, le sport – omniprésent dans la vie quotidienne, bénéficiant d'une immense couverture médiatique – a tous les atouts pour devenir un instrument d'innovation au service des acteurs politiques, associatifs et fédéraux, mais aussi pour appréhender d'autres items de l'agenda de manière nouvelle.

Les enseignements qu'il apporte peuvent en effet infuser dans le reste de la société car une innovation qui fonctionne, c'est une innovation dont l'impact dépasse sa seule sphère d'influence. Envisagé de manière transversale, le sport pourrait (...) aider à élaborer des dispositifs plus efficaces et plus efficaces en matière de santé, d'éducation et de formation, d'emploi, de lutte contre les discriminations, d'inclusion sociale, de protection de l'environnement, entre autres, tout ceci faisant du reste souvent système.

Sans évaluation, pas d'héritage tangible des GESI

L'organisation de grands événements sportifs internationaux (GESI) en France dans les prochains mois et les prochaines années – France 2019 (Coupe du monde féminine de football), France 2023 (Coupe du monde masculine de rugby) et Paris 2024 (Jeux olympiques et paralympiques), pour ne prendre que trois exemples – constitue une occasion unique pour mettre cette proposition en pratique.

Jusqu'ici, les grandes compétitions sportives internationales qui se sont tenues dans notre pays n'ont pas répondu aux engagements pris, ni sur le plan de l'héritage, ni sur celui de son évaluation sociétale – ce qui a accentué la défiance populaire et médiatique. Le cas de l'Euro 2016 est emblématique : les espoirs déçus de la Seine-Saint-Denis ont laissé des traces. Il est, en outre, regrettable que l'absence d'indicateurs et de véritable stratégie politique globale ne permette pas, pour l'heure, de capitaliser sur une victoire en Coupe du monde masculine de football pour construire un agenda émancipateur.



À Belfort, des supporters français lors de la Coupe du monde de football. [Thomas Besson/Wikimedia](#), [CC BY](#)

S'ils veulent laisser un legs durable et objectivable, les GESI ne pourront donc plus faire l'économie d'un travail d'évaluation des retombées de leur événement, en matière non seulement économique, mais aussi sociale et ce, sans oublier que ces deux aspects sont indissociables.

Comment, par exemple, mesurer l'effet sur le chômage d'une politique sportive transversale sans s'atteler à la lutte contre les discriminations fondées sur le genre, l'origine, le territoire de vie, etc., et aux coûts humain et financier que ces discriminations occasionnent ?

Ce travail ne peut être laissé aux seuls économistes. Sociologues, politistes, historiens, géographes ont un savoir-faire précieux dont les décideurs ne peuvent plus se passer. Le « mouvement » des gilets jaunes serait, aujourd'hui, incompréhensible par le pouvoir politique sans les travaux, passés et en cours, de la recherche interdisciplinaire. La même exigence doit être de mise dans le sport.

Le sport au service de tous et toutes

Par ailleurs, on ne trouvera pas de manière magique « trois millions de nouveaux pratiquants d'ici 2024 » : pour y parvenir, il faut partir des besoins des individus et des groupes et viser des objectifs de santé et de bien-être – avec des moyens et accompagnements adaptés à chacun.e –, de solidarité intergénérationnelle, d'accessibilité, de lutte contre l'isolement, etc.. Les villes-hôtes des GESI, témoins de la diversité du territoire, fournissent un formidable terrain d'étude et d'expérimentation qu'il s'agira de documenter scientifiquement.

Valoriser les résultats de la recherche dans l'espace public et médiatique de débats, expliquer et porter, auprès des décideurs, les enjeux démocratiques et citoyens du sport sont une tâche indispensable mais complexe parce que ces différents univers sont largement cloisonnés.

Réussir ce dialogue suppose de produire et de diffuser une expertise au service de l'intérêt général et non d'intérêts particuliers marchands ou non marchands, pour, enfin, agir. Produire des rapports ne suffit pas : le courage politique s'incarne dans la mise en place de dispositifs concrets dont les retombées doivent être évaluées scientifiquement, en amont et en aval, et de manière indépendante. Il s'agit, avant tout, de mettre le sport au service de la société, autrement dit de tous et de toutes.



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES COMMUNE DE BIARRITZ - Mars 2022

(...)

2.1.2.2 Les relations avec la SASP Biarritz olympique Pays basque

La société anonyme sportive professionnelle (SASP) Biarritz olympique Pays basque (BOPB) est une société sportive professionnelle créée en 1998(...). Cette société sollicite et perçoit des subventions de la commune pour financer des activités n'entrant pas dans le cadre des missions d'intérêt général relatives au sport professionnel.

Tableau n° 4 : Subvention municipale annuelle perçue par la SASP BOPB

	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Montant en €</i>	350 000	358 000	365 000	350 000	350 000

Source : Les comptes administratifs et le site internet de la mairie de Biarritz

Les conditions de financement, par les collectivités territoriales et leurs groupements, des sociétés sportives relèvent du code du sport. Ces sociétés peuvent recevoir, pour des missions d'intérêt général énumérées à l'article R. 113-2 de ce code, des subventions publiques qui font l'objet de conventions passées, d'une part, entre les collectivités territoriales, et leurs groupements et, d'autre part, les sociétés qu'elles constituent. Le montant de ces aides ne peut excéder 2,3 M€ pour chaque saison sportive. Ces subventions font l'objet d'une convention avec la collectivité attributaire, en vertu de l'article L. 113-2 du même code.

La commune a communiqué les conventions conclues avec la SASP BOPB durant la période contrôlée qui énumèrent les engagements de la SASP, lesquels recouvrent les missions d'intérêt général mentionnées au code du sport, sous la forme de listes d'actions en annexes de la convention. Elles font par ailleurs l'objet d'une évaluation qualitative et quantitative annuelle, jointe en annexe des conventions d'objectifs de la saison n+1.

¹¹ Depuis 2014, l'article 9-1 de la loi du 12 avril 2000 précitée prévoit que « constituent des subventions (...) les contributions facultatives de toute nature, valorisées dans l'acte d'attribution, décidées par les autorités administratives et les organismes chargés de la gestion d'un service public industriel et commercial, justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'activité de l'organisme de droit privé bénéficiaire ».

L'article R. 113-3 du même code prévoit que de telles demandes de subventions doivent contenir les bilans et comptes de résultat des deux derniers exercices clos ainsi que le budget prévisionnel de l'année sportive pour laquelle la subvention est sollicitée, un rapport retraçant l'utilisation des subventions versées par les collectivités territoriales et leurs groupements au titre de la saison sportive précédente, et un document prévisionnel relatif à l'utilisation prévue des subventions demandées. Contrairement à ce que prévoit cet article, la commune n'annexe pas les documents précités à la délibération décidant de l'octroi de la subvention, mais les tient seulement à la disposition des conseillers municipaux qui en font la demande en séance. Il appartient donc à la municipalité de se conformer à cette obligation, sans exiger des élus qu'ils sollicitent la communication de ces documents.

Enfin, en application de l'article L. 113-3 du code du sport, les collectivités territoriales ou leurs groupements peuvent verser aux sociétés sportives des sommes en exécution de contrats de prestations de services¹² ou de toute convention dont l'objet n'entre pas dans le cadre des missions d'intérêt général visées à l'article R. 113-2 précité, sous réserve que ces sommes n'excèdent pas 30 % du total des produits du compte de résultat de la société de l'année précédente, dans la limite d'1,6 M€ par saison sportive¹³. Les montants alloués par la seule commune de Biarritz à la SASP, hors missions d'intérêt général, n'excèdent pas ces plafonds, les élus municipaux ayant acté, le 30 juin 2021, la signature d'un marché de « prestation de publicité, promotion et communication »¹⁴ avec la SASP d'un montant proche de 628 000 € TTC (contre 509 000 € en 2019) pour la saison 2021-2022.

Tableau n° 5 : Recensement de tous les soutiens, directs et indirects, consentis à la SASP BOPB depuis 2016

	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Subventions directes</i>	1 850 000	358 000	365 000	350 000	350 000
<i>dont équipement</i>	1 500 000	0	0	0	0
<i>dont fonctionnement</i>	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000
<i>dont fonctionnement (complément)</i>	0	8 000	15 000	0	0
<i>Marché de prestations de services</i>	261 360	250 680	204 000	508 575	502 909
<i>Contrat d'image joueurs</i>	24 000	30 000	72 000	0	0
TOTAL TTC	2 135 360	638 680	641 000	858 575	852 909
<i>Aides indirectes</i> ¹⁵	119 300	82 901	64 289	74 655	134 958

Source : Commune de Biarritz, réponse au questionnaire

¹² Peut recouvrir l'achat de places dans les enceintes sportives ou d'espaces publicitaires lors de manifestations sportives, ainsi que l'apposition du nom ou du logo de la collectivité territoriale sur divers supports de communication (maillots des joueurs, bulletin d'information du club, billetterie, affichage des rencontres, etc.).

¹³ Article D. 113-6 du code du sport.

¹⁴ Contrats de prestations de services visés par l'article 19-4 de la loi du 16 juillet 1984 modifiée et circulaire du 29 janvier 2002 évoquant les achats de places, d'espaces publicitaires ou encore l'apposition du nom ou du logo de la collectivité sur divers supports de communication.

L'article R. 113-5 du même code prévoit que la convention régissant les subventions publiques versées pour des missions d'intérêt général mentionne également l'ensemble des sommes reçues des collectivités territoriales et de leurs groupements, y compris celles qui sont versées en application de l'article L. 113-3 de ce code, en exécution de contrats de prestations de services ou de toute convention dont l'objet n'entre pas dans le cadre des missions d'intérêt général précédemment mentionnées. En l'espèce, les conventions communiquées par la commune ne contiennent aucune disposition rappelant les éventuelles sommes reçues par la SASP de l'ensemble des collectivités locales et de leurs groupements. La commune, qui ne dispose pas d'une vision globale des contributions publiques apportées à la SASP, ne peut pas vérifier le non-dépassement du plafond de subvention dont cette société peut bénéficier en application des articles D. 113-6¹⁶ et R. 113-1 du code du sport¹⁷. Le respect des dispositions de l'article R. 113-5 précité apparaît d'autant plus nécessaire que la SASP est titulaire, par exemple, d'un contrat de prestations de services avec la CAPB¹⁸. (...)

Au total, le soutien de la municipalité biarrote au club sportif a dépassé les 1,1 M€, soit 2,6 % des charges de gestion courante prévues au budget primitif pour 2021 et 22,8 % de l'ensemble des subventions aux associations et personnes morales de droit privé prévues dans ce budget. Dans ces conditions, la chambre régionale des comptes invite la commune à la plus grande prudence dans le soutien financier apporté à la SASP BOPB compte tenu des montants déjà consentis et des aléas que présentent les compétitions sportives.

¹⁶ Sommes versées par les collectivités territoriales ou leurs groupements, hors missions d'intérêt général de l'article R. 113-2 précité, n'excédant pas 30 % du total des produits du compte de résultat de la société de l'année précédente, dans la limite d'1,6 M€ par saison sportive.

¹⁷ Montant maximum des subventions reçues des collectivités territoriales, de leurs groupements ou des EPCI, n'excédant pas 2,3 M€ pour chaque saison sportive de la discipline concernée.

¹⁸ 105 000 € par an.

L'évaluation des politiques publiques devient incontournable

Lagazettedescommunes.fr - Publié le 20/06/2023

L'évaluation doit permettre de mieux ajuster les politiques publiques et, in fine, d'améliorer le service rendu aux administrés. Si elle reste très majoritairement le fait des régions, l'évaluation gagne progressivement d'autres strates. Les collectivités font appel à des cabinets extérieurs pour mener leurs évaluations, mais réalisent aussi certaines d'entre elles en interne.

A Epinal (31 800 hab., Vosges), c'était l'une des promesses de campagne du nouveau maire, Patrick Nardin : « Enclencher notre processus d'évaluation de nos politiques publiques » et en faire « un véritable outil de pilotage partagé avec les élus et les services ». A l'instar de la ville de Lorraine, de plus en plus de communes se lancent dans une démarche d'appréciation de leurs politiques publiques.

« L'évaluation des politiques publiques s'impose peu à peu au sein des collectivités, confirme Isabelle Duchefdelaville, présidente de la SFE. Aujourd'hui, en termes de volume, notre baromètre 2021 recense autant d'évaluations à l'échelle locale que pour la sphère étatique [ministères et services déconcentrés, ndlr]. Si elle reste très majoritairement le fait des régions, elle gagne progressivement d'autres strates. »

Rapprochement élus-citoyens

Opération faite en externe ou en interne, poste de chargé de mission dédié, comité d'évaluation, diffusion élargie, recommandations... Sur ce sujet encore balbutiant, les collectivités innovent. Epinal a ainsi décidé de créer une délégation spécifique, confiée à Adel Ben-Omrane, conseiller municipal délégué à l'évaluation des politiques publiques. Elle a également dédié un demi-poste de chargé de mission « évaluation de politiques publiques » au sein de sa DGS.

« L'évaluation est portée et défendue par le maire, qui a une volonté de questionner ce qui marche ou pas, mais aussi de rapprocher l' élu du citoyen, dans un contexte de restrictions budgétaires et de mise en œuvre d'un projet politique axé autour des transitions », explique Adel Ben-Omrane.

Concrètement, un comité d'amélioration continue des politiques publiques, composé d'élus de la majorité et de l'opposition, et animé par Adel Ben-Omrane, formalise la lettre de commande (contexte et origine de l'évaluation, questions évaluatives, finalités, calendrier du dispositif). Un comité de pilotage pluraliste, regroupant élus de la majorité et de l'opposition, agents, citoyens, acteurs du territoire, etc., est ensuite mis en place et, selon les cas, les évaluations sont réalisées en externe, en interne ou les deux en parallèle.

Spécificité du dispositif spinalien, tous les élus, mais aussi une cinquantaine de chefs de service et chargés de mission, ont été formés à l'évaluation publique. « C'est essentiel pour permettre la bonne conduite de la démarche car le terme "évaluation" peut faire peur, souligne Adel Ben-Omrane. Il est impératif que les agents comprennent bien quels sont les enjeux : améliorer la qualité du service rendu à la population, et non juger un service. »

Formation indispensable

Parce qu'il ne s'agit pas d'un audit, la ville et métropole de Rennes (43 communes, 457 400 hab.) prennent, elles aussi, le temps de former à l'évaluation publique les agents du service dont l'une des politiques sera évaluée. « C'est une étape indispensable avant le lancement à proprement parler du dispositif, estime Dorig Bruno, chargé de l'évaluation des politiques publiques à la ville et à la métropole. Les agents doivent comprendre l'intérêt de déconstruire une politique publique et de la mesurer via des indicateurs, sans quoi, le process ne peut être mené à bien. »

La capitale bretonne, où la mission « évaluation » a été créée par la ville en 2002 avant d'être mutualisée avec la métropole en 2016, attache une grande importance au choix des politiques à analyser. « La ville et la métropole actent un programme pluriannuel d'évaluations, explique Dorig Bruno. Celui-ci est la résultante d'un long processus, qui débute par une consultation des services et des directions, et un temps de travail avec les membres du comité de direction. Il se poursuit avec un séminaire regroupant les adjoints au maire et les vice-présidents, puis par des groupes de travail côté ville et métropole. Enfin, un programme est rédigé et soumis à Nathalie Appéré, la maire et présidente de la métropole. »

L'évaluation est ensuite transmise en interne au service et à l' élu référent. Elle peut parfois faire l'objet d'une diffusion plus large, permettant à l'opposition d'y avoir accès. La question de la place de cette dernière dans le processus est en effet centrale et varie très largement selon les collectivités. En Nouvelle-Aquitaine, le conseil régional confie le pilotage de cette démarche à une commission dédiée, une organisation pluraliste où siège un élu par groupe politique.

« Il y a une volonté d'ouverture affichée puisque la majorité régionale n'est pas majoritaire au sein de cette instance. Par ailleurs, les résultats sont diffusés sur le site de la région, et donc accessibles à tous », souligne Sandrine Derville, vice-présidente chargée des finances, de l'administration, de la modernisation et de l'ouverture de l'action publique. Pour cette élue, « l'évaluation est, sans conteste, devenue un outil d'aide à la décision. Cela nous permet de disposer d'une appréciation objectivée et argumentée de nos dispositifs, et donc de mieux ajuster nos politiques publiques ».

Depuis les élections régionales de 2021, la région Nouvelle-Aquitaine tend à développer ses évaluations en interne en s'appuyant sur son service « études et prospectives » créé en 2016. « Au-delà du fait que c'est moins cher que de recourir à un cabinet extérieur, c'est aussi souvent plus pertinent car ce service dispose déjà de nombreuses données chiffrées, connaît bien le territoire et les agents », défend Sandrine Derville. La SFE observe là une « tendance de fond » : « Historiquement, les collectivités faisaient quasi systématiquement appel à des cabinets privés. Aujourd'hui, elles se dotent de plus en plus de cellules qui peuvent piloter elles-mêmes des évaluations. »

Echanges apaisés

Le conseil départemental de l'Isère dispose, lui aussi, d'une équipe administrative dédiée, composée de deux agents à temps plein et d'un comité permanent interne d'évaluation des politiques publiques comprenant des élus de la majorité et de l'opposition. Ce dernier a pour mission de programmer les travaux, de les suivre et d'être la première instance de débat sur les préconisations.

« Peu de départements ont fait le choix d'un tel comité, souligne Agnès Bachelot-Journet, directrice de la performance et de la modernisation du service au public. L'internalisation permet de gagner en efficacité et facilite aussi grandement l'acculturation des services à l'évaluation publique. Aujourd'hui, la démarche d'évaluation est partie prenante de la politique de la collectivité. »

Quel est, in fine, l'impact sur les politiques ? « Le comité permanent permet des échanges apaisés et même constructifs entre les élus, majorité et opposition confondues, estime Agnès Bachelot-Journet. Les analyses produites offrent des éclairages inédits sur les impacts des politiques publiques. »

Pour rendre encore plus efficaces ces résultats, à Rennes, la mission d'évaluation intègre, depuis peu, dans ses évaluations une phase optionnelle consacrée à la mise en œuvre opérationnelle des recommandations. « Désormais, nous pouvons accompagner au long cours les services dans l'instauration de certaines de nos préconisations, toujours dans un objectif d'amélioration du service public. » Un pas de plus vers une acculturation des collectivités à l'évaluation publique.

FOCUS

Etat, associations, acteurs locaux : les partenaires de plus en plus impliqués dans le dispositif



Claire Samahopoulos, évaluatrice

A la ville et la communauté d'agglomération de Saint-Nazaire, la mission d'évaluation des politiques publiques était un engagement de campagne de 2014. « Le nouveau maire voulait réinterroger nos politiques publiques. L'évaluation permet de se forger un avis documenté sur l'impact d'un dispositif pour pouvoir l'améliorer, le poursuivre, voire le supprimer », indique Xavier Perrin, vice-président de l'interco et adjoint au maire, chargé des évaluations.

La mission, créée en 2017, est portée par cet élu et une évaluatrice, Claire Samahopoulos. Chaque année, ils interrogent élus et directions afin de déterminer les politiques à évaluer. Le programme annuel est ensuite validé par la direction générale, le bureau municipal et les vice-présidents, puis une lettre de cadrage formalise le contenu attendu.

Les évaluations sont, pour la plupart, confiées à des cabinets spécialisés. « Mais l'évaluation est partagée, précise Claire Samahopoulos. Les agents sont associés du début à la fin. Les politiques publiques étant de plus en plus souvent partenariales, les évaluations impliquent de fait nos partenaires : l'Etat, les associations, des acteurs locaux, etc. » Après six ans d'acculturation, le temps des réticences est révolu. « Les agents ont bien compris qu'une évaluation n'est pas un audit, constate-t-elle. Les directions et les agents se sont emparés de cet outil qui permet de mieux ajuster nos dispositifs. »

Un exemple parmi d'autres : « L'évaluation portant sur la participation à nos stages sportifs nous a amenés à revoir ce dispositif qui ne fonctionnait pas correctement. Nous avons expérimenté l'une des recommandations sur l'un de nos centres de loisirs et, comme les résultats sont satisfaisants, nous allons l'étendre à tous nos centres. »

CHIFFRES-CLÉS

- 27 % des rapports ou synthèses des évaluations publiques réalisées par les collectivités et leurs groupements sur l'ensemble 2007-2020 sont accessibles en ligne une fois l'évaluation terminée, selon la Société française de l'évaluation. Ce chiffre s'élève à 72 % pour les services de l'Etat et 58 % pour les établissements publics et agences de l'Etat.

CHARTRE DU SPORT (extraits)

Ville et Eurométropole de Strasbourg

PARTIE 2

LE PARTENARIAT ENTRE LA VILLE ET LES ASSOCIATIONS SPORTIVES

A—UN «CONTRAT DE CONFIANCE»

Définition et enjeux du partenariat

Trois catégories de conventions permettent de fixer clairement les relations entre la Ville de Strasbourg et les associations sportives qui contribuent à l'animation et au développement de la vie sportive locale.

Chaque convention repose sur une démarche concertée. Le partenariat qui en résulte génère les engagements réciproques, les droits et obligations de chaque partie, et respecte les orientations et l'identité de chacun.

Le Conseil Municipal est seul compétent pour décider de l'octroi d'une subvention.

3 CATÉGORIES DE CONVENTIONS

→ **Les Conventions financières** sont mises en place pour toute subvention supérieure à 10 000€.

→ **Les Conventions d'occupation des équipements sportifs** concernent la mise à disposition d'équipements municipaux (occasionnelles, régulières) au bénéfice des associations, établissements scolaires ou autres organismes, en précisant les modalités d'utilisation et d'usage.

→ **Les Conventions d'objectifs et de projets** ont pour vocation de fixer le cadre de la réalisation des projets, à travers des objectifs et des moyens à mettre en œuvre. Elles constituent le point de rencontre entre le projet de club et la politique sportive de la Ville.

Plus précisément **la convention d'objectifs et de projets** vise à :

- formaliser le projet de club avec les objectifs sportifs, mais aussi et surtout de vie associative, de développement humain et citoyen au regard des valeurs portées par l'association, pour mettre en lumière les actions sociales du club et parvenir à les renforcer.
- réfléchir ensemble, en fonction de la situation et du projet de chaque club, aux outils d'amélioration et de développement à mettre en place, pouvant ouvrir à un possible financement.

En somme, signer un « **contrat de confiance** » avec des engagements réciproques clairs, objectifs et évaluables.

(...)

2 – POUR LES CLUBS ÉLITE ET TREMLIN

La Ville encourage les clubs et les athlètes à accéder et à évoluer au plus haut niveau amateur. Ces résultats sportifs contribuent à l'effet attractif du sport sur les jeunes et participent à la qualité de l'image ainsi qu'au rayonnement de la Ville.

Critères du haut niveau collectif

→ clubs catégorie Élite

Une équipe par discipline retenue et par genre, avec mise en place de critères pondérés :

- Rayonnement du club et de la discipline (impact médiatique, image, spectateurs).
- Niveau d'évolution du club - équipe Élite (position dans la hiérarchie de la discipline et difficulté d'accession).
- Déplacements (km parcourus en phase régulière).
- Financement du club (évolution des recettes propres, moyens).

PARTIE 4

L'ÉVALUATION

Afin de se positionner dans une démarche de qualité, la Ville de Strasbourg poursuit une politique d'évaluation de ces actions dans le but de pouvoir optimiser leur développement.

Une évaluation basée sur trois critères

L'évaluation consiste à mesurer des résultats obtenus en fonction des moyens engagés dans une démarche partenariale. Elle doit permettre à la collectivité d'apprécier les effets de l'action engagée dans tous les domaines de sa politique sportive afin qu'elle puisse adapter ses projets et ses aides à la demande des habitants.

La cohérence des actions est évaluée selon trois critères :

- **l'économie** : conditions de coût dans lesquelles les résultats ont été obtenus.
- **l'efficacité** : rapport entre les objectifs prévus et les résultats atteints.
- **l'efficience** : rapport entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus.

→ clubs catégorie Tremplin

- Soutien forfaitaire selon le niveau d'évolution.

Critères du haut niveau individuel

La Ville soutient les efforts des clubs qui portent des athlètes au plus haut niveau national ou international.

Sont ainsi soutenus les clubs disposant d'athlètes inscrits sur les listes ministérielles de sportifs de haut niveau, que ce soit en catégorie Espoir, Jeune, Senior ou Élite, avec une pondération entre les catégories, et les disciplines non olympiques et olympiques.

Préparation aux grands événements internationaux :

La Ville souhaite accompagner les athlètes de haut niveau sélectionnables et/ou sélectionnés pour les grands événements internationaux, et ainsi les aider à aller décrocher une médaille.

Elle s'effectue à partir de faits, de données et de critères objectifs qui permettent de dégager les éléments qualitatifs et quantitatifs proposés dans une démarche globale.

Des partenaires locaux comme sources d'informations

La démarche d'évaluation sera également assurée par la Collectivité et les différents partenaires avec les quartiers.

Cette démarche s'établit à travers le croisement de divers rapports d'activités et de bilans, notamment :

- le bilan de l'animation dans les quartiers (à réaliser en relation avec les équipes de Quartier), et le bilan du partenariat associatif permettront de traduire les activités d'animations et les partenariats.
- le bilan du travail pour le sport de Haut Niveau et le bilan de l'activité, des résultats et des perspectives des clubs esquisseront le panorama du sport de haut niveau.
- le bilan des manifestations soutenues.
- le bilan, par dispositif, des nouvelles politiques mises en place.

(...)

Conduire et partager l'évaluation des politiques publiques

Etude annuelle 2020 - Conseil d'Etat (...)

Tournée vers l'action, vecteur de rationalité et de transparence, l'évaluation des politiques publiques peut répondre à une demande d'efficacité, que la crise sanitaire née de l'épidémie de Covid-19 a encore renforcée. Consistant à analyser les effets d'une politique publique, pour permettre à ceux qui en ont la responsabilité et aux citoyens d'en comprendre le fonctionnement et d'en apprécier l'efficacité, l'efficience, la cohérence, l'utilité ou la pertinence, l'évaluation peut porter sur une politique publique déjà mise en œuvre (*ex post*), mais aussi suivre l'application d'une mesure chemin faisant (*in itinere*) ou encore être conduite préalablement à son adoption, pour en éclairer la conception, en prévoir ou en simuler les impacts (*ex ante*). Elle aide ainsi à porter un jugement sur la politique évaluée pour mieux décider et alimenter le débat démocratique en éclairant les acteurs et les citoyens sur les conséquences et modalités de l'action publique.

Plusieurs approches de l'évaluation peuvent être distinguées selon les époques et les conceptions économiques, sociologiques ou idéologiques. L'objet visé par l'évaluation des politiques publiques peut en outre porter sur des réalités nationales ou locales très diverses : programme d'action, plan interministériel, dispositif législatif ou réglementaire, expérimental ou non, grand projet d'infrastructure envisagé dans le cadre d'une politique publique.

L'évaluation ne saurait apporter toutes les réponses aux questions que soulève l'intervention publique, mais elle peut, dans un contexte de défiance et de multiplication des moyens d'information, contribuer à améliorer la qualité du débat public et à restaurer la légitimité de l'action publique, en fondant la délibération sur des faits et sur des analyses. (...)

Première partie - Une évaluation des politiques publiques en progrès mais lacunaire

La place accordée à l'évaluation des politiques publiques est fortement corrélée à l'histoire et à l'organisation institutionnelle de chaque pays, ainsi qu'à l'approche culturelle et politique de l'intervention publique. En France, son institutionnalisation, plus tardive que dans les États d'Amérique et d'Europe du nord, a été d'abord poussée par des textes : la circulaire du 23 février 1989, relative au renouveau du service public, le décret du 18 novembre 1998, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1er août 2001 et enfin la révision constitutionnelle du 23 juillet 2008. (...) Dans les collectivités territoriales, les pratiques évaluatives sont inégales et marquées par des discontinuités liées au contexte institutionnel. Les politiques décentralisées, et souvent partagées avec l'Etat, mettent en évidence la nécessité de développer des évaluations partenariales et de sensibiliser les associations d'élus à cette problématique.



La fiabilité de l'évaluation repose sur des exigences de crédibilité, de compétence, de pluralisme et de transparence que l'ensemble des acteurs prennent davantage en compte. Les différentes méthodes à la disposition des évaluateurs sont adaptables à une grande diversité de situations. Leur mise en œuvre est d'autant plus aisée qu'elle a été pensée et prévue dès la conception de la politique publique. Des progrès sensibles ont été accomplis dans l'association des parties prenantes (individus ou groupes concernés par l'action évaluée ou par l'évaluation elle-même). Au-delà des bénéficiaires directs et indirects de la politique, l'évaluation associe parfois les citoyens, en particulier à l'échelle locale. (...) Si les pratiques évaluatives se sont diffusées en France, l'évaluation occupe une place encore insuffisante dans le débat et la décision publics.

Le temps de l'action politique et le temps nécessaire à l'évaluation ne sont pas toujours compatibles : l'un est marqué par la vitesse et l'urgence, l'autre n'est pas compressible à l'infini, eu égard aux exigences méthodologiques de la démarche évaluative. Les décideurs publics peuvent en outre éprouver des réticences à l'égard de l'évaluation, en ce qu'elle peut comporter un risque d'appréciation négative sur la politique conduite. La publication des résultats de l'évaluation apparaît comme une condition de sa transparence et de son partage. Pourtant, tous les travaux à visée évaluative ne sont pas publiés. De nombreux acteurs de l'évaluation accomplissent néanmoins des efforts importants afin de favoriser l'appropriation de leurs travaux par un public plus large. L'exploitation des évaluations pour éclairer la délibération et la décision paraît encore insuffisante. (...)

Deuxième partie - Pour une évaluation des politiques publiques assumée et partagée

L'évaluation d'une politique publique, aussi rigoureuse soit-elle, n'a pas vocation à prescrire des décisions. Celles-ci incombent in fine, aux responsables politiques, qui doivent prendre en compte de nombreux autres paramètres. (...)

- Se donner les moyens et l'ambition de mieux évaluer

(...) Les données des collectivités territoriales doivent être davantage prises en compte pour améliorer les conditions d'évaluation des politiques publiques qu'elles partagent avec l'État. (...) Les commanditaires publics d'évaluations doivent pouvoir disposer des compétences nécessaires à l'élaboration de cahiers des charges et, lorsque leurs services sont associés aux travaux, à la pratique des études. Le développement de compétences internes en matière d'évaluation doit donc être recherché, au sein de l'État comme des collectivités territoriales. (...) Le développement d'allers-retours entre le monde universitaire et la sphère administrative doit être favorisé, à l'exemple de ce qui a été mis en place aux États-Unis. L'évaluation des politiques publiques conduites dans les collectivités territoriales et dans les départements et collectivités d'outre-mer suppose également une coopération des différents acteurs intéressés. En amont des politiques partagées entre l'État et les collectivités territoriales, la conduite d'évaluations ex ante partagées mérite une attention particulière.



L'évaluation des politiques décentralisées appelle une amélioration de la production et de l'accessibilité des données locales et un développement des compétences d'appui à l'évaluation de l'Observatoire des finances et de la gestion publique locale.

- Renforcer le cycle vertueux de l'évaluation

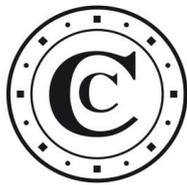
(...) Pour optimiser le processus évaluatif, il importe d'explicitier les objectifs de la politique publique, de prévoir les évaluations dès la conception d'une politique et de cibler ce que l'on veut évaluer. (...) Les objectifs et la méthodologie de l'évaluation doivent être adaptés au temps et aux données disponibles, en ayant conscience des limites qui peuvent en résulter. La crédibilité de l'évaluation, quel que soit l'opérateur choisi (laboratoire universitaire, corps d'inspection, administration publique ou partenaire privé) appelle la constitution d'une structure collective (comité de pilotage, comité scientifique, comité d'orientation ou comité d'accompagnement), chargée d'en valider le cadrage (questions évaluatives, cahier des charges, méthodologie) et les procédures. Cette structure doit également veiller à prévenir les conflits d'intérêts, l'évaluation des politiques publiques pouvant être un enjeu d'influence. L'évaluation doit prendre en compte l'expertise technique et administrative, pour évaluer notamment les conditions de mise en œuvre de la politique évaluée (moyens financiers et humains, méthodes, circuits de décision...) qui ont pu déterminer sa réussite ou son échec. L'impératif de crédibilité et de confiance doit conduire à associer les citoyens et les bénéficiaires des politiques publiques à leur évaluation, aux côtés des responsables de leur mise en œuvre et des experts, selon des modalités adaptées à chaque situation.

- Utiliser les évaluations dans la délibération démocratique et dans l'action publique

Pour apporter une valeur ajoutée, l'évaluation ne doit pas seulement caractériser les effets des politiques publiques, mais permettre d'en comprendre les mécanismes. Elle ne doit pas seulement pointer ce qui ne fonctionne pas, mais indiquer ce qui ressort de positif, souligner les enseignements qui peuvent éclairer la poursuite de l'action publique, enfin, favoriser l'assimilation de ses acquis par le plus grand nombre.

Afin de faciliter l'appropriation des travaux d'évaluation par les responsables publics, il est souhaitable de formuler de façon claire et pratique les conclusions ou recommandations, le cas échéant sous la forme de *scénarii* explicitant leurs atouts et inconvénients respectifs. Ces conclusions ne doivent pas s'adresser uniquement aux décideurs de premier rang, mais aussi aux personnes en charge de la mise en œuvre de la politique évaluée. (...)





L'AGENCE NATIONALE DU SPORT ET LA NOUVELLE GOUVERNANCE DU SPORT

Des défis qui restent à relever - Juillet 2022

Introduction

La politique du sport, qui présente toutes les caractéristiques d'une mission de service public fondée sur la notion d'intérêt général, relève de la compétence générale de l'État. Sa mise en œuvre s'appuie notamment sur l'ordonnance n° 45-1922 du 28 août 1945 relative à l'action des associations, ligues, fédérations et groupements sportifs qui exercent une mission de service public par délégation des pouvoirs de l'État. Celui-ci entretient une relation à la fois tutélaire et partenariale avec le mouvement sportif, jouant un rôle régulateur, normatif et incitateur (agrément, délégation et conventions d'objectifs avec les fédérations sportives).

Pour autant, cette compétence est partagée et la pluralité des acteurs de la gouvernance du sport est une donnée ancienne inscrite dans le droit depuis les lois de 1975 et 1984³. Ainsi, le code du sport dispose que « l'État, les collectivités territoriales et leurs groupements, les associations, les fédérations sportives, les entreprises et leurs institutions sociales contribuent à la promotion et au développement des activités physiques et sportives »⁴. L'article L. 1111-4 du code général des collectivités locales (CGCT) dispose, en outre, que les compétences en matière de sport (compétences non obligatoires pour ces collectivités) sont « partagées » entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier.

L'intervention de l'État représente une part minoritaire des dépenses publiques liées au sport (1,1 Md€ en 2022 pour le ministère chargé des sports), l'essentiel de ses dépenses relevant des ministères chargés de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur au titre de la rémunération des professeurs d'éducation physique et sportive à hauteur de 5,5 Md€. Les lois de décentralisation ont en effet favorisé l'implication des collectivités territoriales dans le développement du sport pour tous et dans le soutien au sport professionnel et celles-ci sont devenues les premières contributrices (63 %) au financement des pratiques et des équipements sportifs (12,5 Md€, dont 8 Md€ pour les communes, 3,1 Md€ pour les intercommunalités, 0,8 Md€ pour les départements et 0,6 Md€ pour les régions et les départements)⁵ sans que, selon elles, leur place soit véritablement reconnue au sein d'une gouvernance où la politique publique relève d'abord de l'État et les règles du jeu du mouvement sportif.

Dans son rapport public thématique de 2013 *Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorientation de l'action de l'État*⁶, la Cour avait appelé à une adaptation de la stratégie de l'État par une réorientation et une concentration de ses moyens autour de priorités resserrées. La Cour avait souligné la nécessité d'un cadre d'action coordonné de la politique de

³ Loi n° 75-988 du 29 octobre 1975 relative au développement de l'éducation physique et du sport, dite Mazeaud et loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives, dite Avice.

⁴ Article L. 100.1 du code du sport.

⁵ Étude BPCE, mars 2021.

⁶ Cour des comptes, *Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorientation de l'action de l'État*, rapport public thématique, janvier 2013. Cf. annexe n° 2.

l'État et l'association des acteurs du mouvement sportif et les collectivités territoriales à sa définition, cette question ancienne et récurrente peinant à trouver une réponse durable.

La création de l'Agence nationale du sport, en avril 2019, est une nouvelle tentative de réforme de la gouvernance du sport entre l'État, le mouvement sportif, les collectivités territoriales et le monde économique. Cette réforme, appuyée sur un diagnostic sans concession⁷, entend traduire les engagements pris dans le cadre de la campagne présidentielle de 2017 par l'actuel Président de la République visant à reconnaître davantage d'autonomie et de responsabilités au mouvement sportif. Elle s'inscrit également dans le contexte de l'attribution à la Ville de Paris, en septembre 2017, de l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024. Elle a été enfin une réponse politique au refus des représentants du mouvement sportif, partagé par les représentants des collectivités territoriales, de voter le budget 2018 du Centre national pour le développement du sport (CNDS) au motif d'une réduction substantielle de ses crédits et d'une insuffisante écoute de l'État.

Le CNDS, établissement public administratif placé sous la tutelle du ministère chargé des sports et du ministère de l'économie et des finances⁸, a été supprimé par le décret n° 2019-346 du 20 avril 2019 qui a abrogé la section 2 du chapitre II du Livre 1^{er} du code du sport relatif au CNDS. Ses biens, droits et obligations ont été transférés, par le décret n° 2019-347 daté du même jour, à l'Agence nationale du sport (ANS), groupement d'intérêt public rassemblant l'État, le mouvement sportif, les collectivités territoriales et le monde économique, dont la convention constitutive a été approuvée par arrêté du 20 avril 2019, la loi n° 2019-812 du 1^{er} août 2019 ayant finalement donné à l'agence la base législative qui lui faisait défaut. (...)

La création de l'Agence a conduit à donner à la direction des sports des missions, un fonctionnement et une organisation rénovés, alors que s'effectuait par ailleurs la réforme de l'organisation territoriale de l'État (OTE). (...)

La réforme de la gouvernance du sport repose enfin, en contrepartie d'une plus grande responsabilisation et autonomie du mouvement sportif, sur la rénovation de l'exercice de la tutelle de l'État sur les fédérations sportives et sur une transformation substantielle du modèle fédéral en matière de transparence et d'éthique et de fonctionnement démocratique. Cette partie de la réforme de la gouvernance du sport, dont la mise en œuvre est essentielle à son équilibre d'ensemble, a été finalement adoptée par le Parlement le 24 février 2022.

⁷ Cf. annexe n° 3 « Étude d'impact du projet de loi ».

⁸ Créé, dans son principe, le 31 décembre 2005 à la clôture du compte d'affectation spéciale du FNDS (Fonds national de développement du sport) par l'article 53 de la loi n° 2005-1719 du 30 décembre 2005 de finances pour 2006 puis par le décret n° 2006-248 du 2 mars 2006.

Le présent rapport s'est appuyée sur deux contrôles engagés en décembre 2020 par la Cour, d'une part sur la direction des sports, d'autre part sur l'Agence nationale du sport, contrôles inscrits, au-delà de la compétence que détient la Cour en vertu de l'article L. 111-3 du code des juridictions financières, dans le cadre des travaux qu'elle conduit dans la perspective du rapport qu'elle doit remettre au Parlement en 2022 sur la préparation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, conformément à l'article 29 de la loi olympique. Un rôle important a en effet été assigné à l'Agence nationale du sport dans la préparation de ces Jeux, en particulier pour ce qui concerne la politique du haut niveau et de la haute performance, mais également pour la mobilisation du pays en faveur du sport.

Ces contrôles sont intervenus moins de deux ans après la création de l'Agence. La crise sanitaire intervenue en mars 2020 a, en outre, profondément impacté le mouvement sportif et l'économie du sport, conduisant la direction des sports et l'ANS à se mobiliser davantage sur les dispositifs d'urgence. Par ailleurs, certains aspects de la réforme, notamment sa déclinaison territoriale, ont pris du retard. L'exercice 2021 a donc été le premier durant lequel l'Agence a pu commencer à déployer véritablement ses actions, avec des moyens renforcés essentiellement par les dispositifs conjoncturels liés à la crise sanitaire et au Plan de relance.

Dans ces conditions, s'il est possible de faire un bilan des changements intervenus depuis 2019 et des nouvelles politiques et pratiques mises en place depuis la création de l'Agence et si, en première analyse, certaines des orientations retenues semblent pouvoir répondre à une partie des observations et recommandations faites précédemment par la Cour, il ne peut être raisonnablement procédé à l'évaluation des premiers résultats de cette réforme de la gouvernance du sport qui ne pourront apparaître que dans la durée.

Pour autant, l'examen de la genèse de la réforme et des choix politiques, juridiques et financiers qui y ont présidé ainsi que des conditions dans lesquelles l'Agence s'est mise en place conduisent à des constats et questionnements ainsi que des projets de recommandations aux fins de permettre à cette ambitieuse réforme d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

Le présent rapport revient dans un premier chapitre sur les choix retenus pour la nouvelle gouvernance du sport et le recours à un groupement d'intérêt public pour mettre en œuvre les orientations de politiques publiques du sport, les conséquences qui en résultent sur l'organisation et les missions de la direction des sports ainsi que sur l'exercice de la tutelle de l'État sur ce nouvel opérateur.

Dans le deuxième chapitre, il examine l'évolution des moyens financiers de l'Agence nationale du sport et, plus généralement, l'effort budgétaire de l'État en faveur du sport.

Le troisième chapitre analyse la mise en œuvre de la politique de haut niveau et de haute performance confiée à l'Agence.

Enfin, le quatrième chapitre revient sur la politique de développement du sport pour tous et la mise en œuvre de la gouvernance territoriale du sport.

⁹ Loi n° 2022-296 du 2 mars 2022 visant à la démocratisation du sport en France.

(...)

Annexe n° 4 : l'Étude du Conseil d'État *Le sport : quelle politique publique ?*

Le Conseil d'État qui, dans ses deux fonctions de juge et de conseiller, est appelé à connaître des questions liées au sport dans toute leurs dimensions et dont la jurisprudence en ce domaine s'est étendue avec l'essor dans les années 70 du contentieux administratif du sport¹²⁸, a confirmé et complété en 2019 les constats de la Cour dans son étude relative à la politique publique du sport¹²⁹, notamment sur les questions de gouvernance et sur celles relatives à la tutelle des fédérations devenue largement formelle¹³⁰.

Dans cette étude très complète qui reste d'une parfaite actualité, le Conseil d'État a relevé le caractère multidimensionnel de la politique du sport qui a une influence sur le fonctionnement de l'économie, la santé publique, l'intégration, la citoyenneté et la cohésion sociale, voire sur l'urbanisme et l'aménagement du territoire, le caractère transversal de cette politique et son influence sur les autres politiques publiques justifiant à ses yeux le fort pouvoir de direction et d'orientation de l'État.

Il a également rappelé les évolutions ayant affecté le monde du sport, au-delà du rôle croissant des collectivités territoriales, en particulier sur trois points : d'une part, la montée des dérives dans le sport liées au dopage, à la violence, à la probité et à l'intégrité ; d'autre part, les tensions croissantes au sein du monde sportif liées à la marchandisation et à la médiatisation du sport qui mettaient en cause les fondements mêmes sur lesquels le système français s'était construit, notamment le principe de solidarité ; enfin, la croissance des activités commerciales liées au sport avec la création de nouveaux services et de nouveaux métiers qui transforment durablement les pratiques des citoyens et l'économie générale du secteur, l'activité marchande prenant une place de plus en plus importante à côté de l'intervention publique et représentant une contribution à la croissance du PIB et un vivier d'emplois considérables.

Relevant que le sport qui, comme la culture, représentait environ 0,2 % des crédits de l'État au début des années 80, n'en représente plus que 0,13 % aujourd'hui, le Conseil d'État a souligné l'enjeu déterminant, compte tenu des fortes contraintes qui s'exercent sur les budgets publics, du financement par de nouvelles ressources de la politique du sport en France pour en concrétiser les ambitions affichées. Face à ces évolutions du monde du sport et ces contraintes financières, il a souligné la difficulté qui en résultait pour l'État, qui n'est ni le premier financeur ni le premier employeur dans le domaine du sport, pour garantir la mission de service public conférée à la politique du sport et combien cette situation expliquait les tiraillements constatés sur sa gouvernance entre les acteurs de cette politique publique.

¹²⁸ Notamment avec la décision de section du 22 novembre 1974 *Fédération des industries françaises d'articles de sport* reconnaissant le caractère d'actes administratifs aux décisions des fédérations sportives prises en application de la délégation de service public qui leur est consentie, ou encore par la définition jurisprudentielle de la notion de discipline sportive.

¹²⁹ Conseil d'État, *Le sport : quelle politique publique ?*, 2019.

¹³⁰ Le Conseil d'État a notamment relevé « *la part d'hypocrisie* » qui présidait aux conventions pluriannuelles d'objectifs passées avec les fédérations sportives.

Une évaluation encourageante des politiques publiques en matière de sport sur le territoire guyanais

Ctguyane.fr – Mars 2023

Mercredi 08 mars 2023, Gilles Le Gall, conseiller territorial délégué aux sports et loisirs rencontrait, aux côtés de Sherly Alcin également conseillère territoriale, une délégation de la commission parlementaire dédiée aux Sports. Cette dernière était composée du président de la commission et également sénateur de Guadeloupe Dominique Théophile, et deux inspecteurs généraux de l'Éducation Nationale et de la recherche afin d'échanger avec les élus locaux, les représentants du mouvement sportif et le comité olympique sur les politiques publiques menées en faveur du sport en Guyane.

Avec l'organisation des Jeux Olympique 2024 en France, un tour d'horizon des politiques en matière d'équipements sportifs, développement des pratiques sportives, du sport de haut-niveau et la performance sportive est réalisé dans les départements d'outre-mer.

La présence de cette délégation sur le territoire avait pour objectif d'évaluer les actions menées par la collectivité territoriale de Guyane dans le domaine sportif, d'établir un état des lieux et d'échanger autour de l'élaboration de la prochaine programmation pluriannuelle d'investissement sur l'année 2024-2028.

Lors de cet échange Gilles Le Gall a rappelé l'action de la CTG et la volonté pour l'Exécutif de placer le sport comme vecteur de développement économique d'autant qu'il participe au rayonnement d'un territoire.

Suite à l'évaluation des parlementaires, les résultats ont montré que des progrès ont été réalisés ces dernières années, notamment en ce qui concerne la construction de nouvelles infrastructures sportives, la formation des sportifs et des professionnels du sport, ainsi que le suivi médical des sportifs de haut-niveau.

Cependant, des défis restent à relever, sur le renforcement de la coopération entre les acteurs du sport et la mise en place d'une politique de développement durable pour le sport.

Pour l'élu délégué aux Sports et loisirs, les perspectives d'avenir pour le développement du sport sur le territoire guyanais sont donc encourageantes, à condition que les différents acteurs continuent de travailler ensemble pour atteindre les objectifs fixés.

Evaluer les impacts socio-économiques du sport-santé en France

Ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques - 2022 - (extraits)

Expérimentations et études scientifiques en cours en France

Des études scientifiques et des expérimentations mesurant des impacts économiques des programmes déployés en réponse à la politique nationale « sport-santé » sont actuellement conduites en France.

L'étude « IMPACT » menée par la mutuelle des sportifs a pour objectif d'évaluer l'impact médico-économique de son dispositif « Sport Sur Ordonnance »¹⁶. Dans cette perspective, des données sont collectées sur le niveau d'activité physique et de sédentarité des personnes en ALD, leur état de santé et leur qualité de vie, ainsi que sur leur consommation de soins et sur la reprise de leur activité professionnelle. Cette étude a débuté le 27 janvier 2020 et devrait inclure environ 4 000 personnes en ALD d'ici la fin de l'année 2022. A noter que ces dernières années de plus en plus d'organismes de prévoyance investissent dans des offres proposant un soutien à la pratique d'activité physique et sportive¹⁷.

Depuis janvier 2021, la Maison Sport-Santé « Mon Stade » a mis en place l'étude « SESAME »¹⁸. Celle-ci comporte notamment un volet médico-économique afin d'évaluer dans le temps la consommation de soins (médicaments, consultations, hospitalisations) de 2 024 personnes touchées par une pathologie chronique et qui ont suivi un programme d'APA de 16 semaines. La consommation de soins des patients en ALD, hypertendus et en obésité sera analysée comparativement à un groupe de patients avec les mêmes caractéristiques mais n'ayant pas participé à un programme d'activité physique adaptée. Une analyse du ratio coût-efficacité sera également effectuée.

En cette année 2022, l'association « CAMI Sport & Cancer » lance un programme de recherche médico-économique pour mener une étude multicentrique en collaboration avec les équipes de recherche du CHU de Toulouse, afin d'évaluer l'impact d'un programme d'APA auprès de 866 femmes atteintes de cancer du sein en phase active de traitement¹⁹. L'étude se déroulera sous la forme d'un essai contrôlé randomisé avec un groupe intervention suivant un programme d'APA de la CAMI pendant 6 mois dans 15 hôpitaux, versus un groupe témoin qui bénéficiera de recommandations pour pratiquer une APA en autonomie pendant 6 mois¹⁴. (...)

En partenariat avec la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) du Bas-Rhin, la ville de Strasbourg s'est lancée dans l'évaluation de l'impact de son dispositif « sport santé sur ordonnance »²¹ sur les capacités physiques des usagers et leur consommation de soins de ville sur une période de 18 mois. Les résultats préliminaires de cette évaluation ont été présentés lors des 5èmes des assises européennes du sport santé sur ordonnance en octobre 2022. Des limites méthodologiques doivent encore être surmontées et des analyses complémentaires doivent être réalisées afin de tirer des conclusions sur l'impact du dispositif.

¹⁶ Dispositif « [Sport sur Ordonnance](#) » de la Mutuelle des Sportifs.

¹⁷ [Liste non exhaustive](#) des organismes de prévoyance, d'assurance et mutuelles proposant des offres de soutien à la pratique d'activité physique et sportive identifiés par l'association [Azur Sport Santé](#).

¹⁸ Présentation de l'[étude SESAME](#).

¹⁹ Présentation du [programme de recherche médico-économique](#) de l'association [CAMI Sport & Cancer](#).

²⁰ Programme « [dites non au diabète](#) ».

Depuis l'introduction de l'article 51 de la loi de financement de la Sécurité sociale 2018, de nouveaux dispositifs innovants peuvent être expérimentés et financés afin d'améliorer et transformer notre système de santé²². C'est dans ce cadre que sont expérimentés des parcours de soins qui intègrent des actes et des modalités de prise en charge actuellement non remboursables, tels que des consultations en APA (i.e. bilan, accompagnement à l'adoption d'un mode de vie physiquement actif) et/ou l'encadrement des séances d'APA²³.

Actuellement, une vingtaine de projets d'expérimentations intégrant des actes, ainsi que modalités de bilan et/ou de prise en charge avec de l'APA ont fait l'objet d'une publication par arrêté¹⁷. Ces expérimentations ciblent différents types de patients : obèses (ex. OBEPDIA), des personnes atteintes d'une maladie cardiovasculaire (ex. As du Cœur²⁴), des personnes touchées par un cancer (ex. APA connecté, CAMI), des personnes touchées par une BPCO (ex. PARTN'Air+R), des personnes touchées par une IRCT, des personnes à haut risque de développer du diabète de type 2 (ex. FNMF), des personnes à risque de chute (ex. ICOPE), ainsi que des personnes touchées par tout type de maladie chronique (ex. PRÉCIDIVE).

Prévues pour des durées allant de 2 à 5 ans, la faisabilité, l'efficacité, l'efficience, ainsi que la reproductibilité de ces expérimentations seront évaluées afin de juger si elles sont étendues, prolongées, arrêtées, ou à faire évoluer. La DREES et la CNAM sont en charge du pilotage de l'évaluation (conception du cadrage évaluatif, développement d'approches spécifiques, méthodologie pour apprécier la reproductibilité) et du suivi des équipes d'évaluateurs désignés pour chaque expérimentation. A ce jour et au-delà du rapport au Parlement prévu par la loi du 02 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France, les résultats de ces évaluations constituent le préalable à la décision du législateur de tout déploiement d'une prise en charge forfaitisée des séances d'APA intégrées aux parcours des patients.

²¹ Retrouver la présentation du dispositif « sport santé sur ordonnance » sur le site de [la ville de Strasbourg](#).

²² Retrouvez l'article de loi sur [légifrance](#). Pour en savoir plus, consultez [le site du ministère des Solidarités et de la Santé](#).

²³ [Liste des expérimentations en cours](#). Retrouvez [le rapport](#) au parlement 2021 sur ces expérimentations.

²⁴ Présent du projet « [As du Cœur](#) ».

Sport

pluricite.fr - Consulté le 20 juillet 2023

Dès sa création, Pluricité s'est intéressé au secteur sportif à travers ses interventions en matière de solidarités, de santé et de cohésion sociale et urbaine. Qu'il s'agisse d'études, d'accompagnements ou d'évaluations, ces travaux portaient sur des initiatives alors particulièrement expérimentales et innovantes, qui ont forgé l'expertise du cabinet d'une part sur les dimensions de l'utilité sociale du sport et d'autre part sur les enjeux de structuration et d'adaptation des acteurs sportifs face à l'évolution sociétale des besoins et des pratiques d'activités physiques et sportives.

En 2016, Pluricité s'est doté d'une filiale dédiée au sport et aux politiques sportives, **Emoha**, pour travailler plus avant sur la performance sociale, économique et territoriale du sport à partir de solutions de conseils et de mesures visant le développement du sport partout, pour tous. L'objectif est d'accompagner les évolutions du sport et ses nouvelles tendances pour relever de nombreux défis sociaux et territoriaux avec des spécialisations plus particulières sur les politiques publiques liées au sport et ses dynamiques territoriales, la mesure de l'utilité socio-économique des activités physiques et sportives, l'insertion et l'emploi sportif ou encore le sport dans les politiques de cohésion des territoires, mais aussi le financement du sport et le développement local par le sport (tourisme sportif, sport de nature, équipements).

Emoha s'adresse ainsi à ceux qui, acteurs, décideurs, chercheurs, pratiquants..., font et veulent un sport créateur de richesses humaines et qui participe au développement des territoires.

Auprès de ceux qui sont dans le faire et recherchent des solutions stratégiques ou opérationnelles, telles que la mesure de la portée de leurs actions (calcul d'impact des événements...), l'objectivation des situations stratégiques dans lesquelles ils évoluent (diagnostic de l'adéquation de l'offre et de la demande sportive ...), ou la planification des leviers prioritaires à l'action (schéma directeur, programme d'organisation...), Emoha mobilise des compétences issues des filières sport, des grandes Écoles et des filières de sciences politiques et des sciences humaines, un profil délibérément composite pour envisager le sport dans toutes ses nuances, avec l'envie et l'ambition de construire un sport d'engagement, de coopération et de dynamisme.

Pour accompagner les acteurs à se professionnaliser, à se développer et / ou à s'inscrire dans des dynamiques de changement, **nous mixons notre connaissance fine du monde sportif avec des outils digitaux, des expertises méthodes, le pilotage des organisations, les domaines de la cohésion sociale et du développement des territoires.**

LES SPORTIFS VEULENT PARLER AUX SPORTIFS ...



Vous aider à construire vos interventions, à tester des innovations, à renforcer la connaissance de votre environnement, à valoriser l'efficacité et les effets de votre travail, c'est notre métier, en nous appuyant sur :

1. **L'apport de connaissances via des diagnostics et enquêtes** sur les champs sportifs : diagnostic de l'offre (activités, équipements / sites et espaces, organisations, dispositifs), enquête sur les pratiques et la demande sportive (réalités, tendances, attentes, besoins), état des lieux de l'emploi sportif, étude sur les besoins en compétences et en emploi, étude sur l'intégration du sport dans les autres politiques publiques (d'éducation, de santé, de déplacement, d'emploi...),
2. **L'accompagnement de projets** déployant selon les besoins une dimension de construction partenariale (assises, séminaire, formation), de formalisation stratégique (schéma directeur, plan d'action), de prospective (scenarii, benchmark, ateliers),
3. **Des études de faisabilité** (économique, d'opportunité sociale, stratégique et d'environnement), de recherche de financements,
4. **L'évaluation de projets, stratégies, dispositifs ou démarches** relevant de politiques publiques ou d'interventions associatives, fédérales ou de contrats partenariaux, à toutes les échelles (de l'international au local) et avec des démarches conçues sur mesure, qu'il s'agisse de leur timing (ex ante, in itinere, ex post), de leurs méthodes (contrefactuelle, basée sur la théorie) et du degré d'intégration participative,
5. **La mise en place de logiciels de mesures et d'évaluation assistée par le numérique** (EAN) sur l'utilité sociale du sport et la mesure d'impact économique, social et environnemental des événements sportifs.

PARMI NOS RÉFÉRENCES

- **LaboCités** : Appui à la construction de la plateforme Sport et Cité (plateforme de ressources, outil numérique d'auto-évaluation et d'observation du sport dans les quartiers prioritaires...)
- **Ligue Nationale de Rugby** : Etude de l'empreinte économique du rugby professionnel (avec le CDES)
- **Uniformation** : Evaluation d'impact des formations des joueurs et entraîneurs professionnels en transitions professionnelles, et des sportifs de haut niveau en reconversion
- **Ville de Saint-Nazaire** : Accompagnement de la démarche « Les Rendez-Vous du Sport » pour l'élaboration d'une nouvelle politique sportive municipale
- **Union Nationale du Sport Scolaire** : Enquêtes auprès des licenciés, non licenciés, parents d'élèves, chefs d'établissement et professeurs d'EPS
- **Ville de Marseille** : Accompagnement à la mise en œuvre des clauses sociales, notamment celles liées aux Jeux Olympiques et Paralympiques
- **Arche Agglo** : Etude de diagnostic sportif territorial et élaboration de la stratégie sportive de l'Agglomération (...)
- **Comité national olympique et sportif français (CNOSF) et Centre de Ressources DLA Sport** : Etude sur les effets du recours à des dispositifs d'aide à l'emploi sur la qualité de l'emploi dans le secteur sportif (...)

Évaluation des politiques publiques : comment l'améliorer ?

Publié le 9 septembre 2020

Par : La Rédaction

L'évaluation des politiques publiques mesure l'impact de l'action publique afin d'aider à la prise de décision dans un contexte de rationalisation et de réforme de l'État. Néanmoins, le Conseil d'État identifie un certain nombre de faiblesses dans la conduite de ces évaluations. Face à ce constat, il propose plusieurs axes d'améliorations.

De 2007 à 2017, 2 600 évaluations ont été menées, 45% proviennent des ministères, administrations centrales et établissements publics, 41% des collectivités territoriales. Elles peuvent concerner les programmes d'action, les plans interministériels, les dispositifs législatifs et réglementaires, expérimentaux ou non, les grands projets d'infrastructures. Durant cette même période, ces évaluations ont été principalement réalisées en cours d'application du dispositif (43%) mais aussi à la suite de sa mise en place (46%).

C'est ce qu'indique le Conseil d'État dans son étude 2020 pour conduire et partager l'évaluation des politiques publiques.

L'évaluation : un outil insuffisamment organisé

Les **acteurs** de l'**évaluation** sont **multiples** : Parlement, Cour des comptes, Conseil économique, social et environnemental, corps d'inspection, France stratégie, université, organismes de recherche, cabinets privés... sans une réelle organisation de la communauté évaluative.

L'**évaluation** est **plus au service des décideurs** que pour réellement animer le débat public. Elle est plus réalisée par les services de l'exécutif et les corps d'inspection et de contrôle que par le Parlement, les laboratoires universitaires, les cabinets de consultants, les think tanks.

Trop institutionnelles, les évaluations sont rarement commandées par le Parlement aux universités et laboratoires de recherche. En 2018, 3,3% des évaluations étaient confiées à des universitaires, 67,8% à des cabinets privés, 26,9% à l'administration.

Dans les **collectivités territoriales**, les **évaluations** sont **souvent inégales et discontinues**.

Les données sont un enjeu majeur, mais la **complexité des données**, les délais de procédure liés au respect de la confidentialité de la vie privée et au secret statistique rendent difficile leur accès. L'évaluation est encore insuffisante dans le débat et la décision publique. Elle n'est pas suffisamment intégrée lors de l'examen de la loi de finances, pas plus que les études d'impact ne le sont lors des dépôts des projets de loi. Les **travaux d'évaluation** restent **trop confidentiels**.

Trois axes pour améliorer l'évaluation

Le **Conseil d'État propose un certain nombre d'améliorations** de l'évaluation des politiques publiques concernant à la fois ses acteurs, ses méthodes et enfin sa mise à disposition :

- **acteurs** : renforcer l'implication du Parlement dans la commande d'évaluation, préserver les capacités de production et d'exploitation des données en sanctuarisant les moyens financiers et humains consacrés à cette fonction, fournir les compétences nécessaires pour l'élaboration des cahiers des charges des commanditaires, construire un espace d'échange entre acteurs de l'évaluation, améliorer la coopération pour les évaluations conduites au niveau des collectivités territoriales ;
- **méthodes** : anticiper l'évaluation, l'organiser en amont, constituer un comité de pilotage scientifique, compléter les évaluations quantitatives par des évaluations qualitatives, organiser des cycle d'évaluation pour les politiques publiques de long terme ;
- **mise à disposition** : associer le citoyens et les bénéficiaires des politiques publique à l'évaluation, publier largement les évaluations, les diffuser sur les site des administrations.

Directeur ou directrice du service des sports

Offre publiée le 21/05/2023 – emploi-territorial.fr

Synthèse de l'offre

Employeur : **Mairie de Périgueux** - 01/09/2023 (...)

Détails de l'offre

Grade(s) recherché(s) : Attaché, (...) Conseiller des APS, Conseiller principal des APS (...)

Sous l'autorité du directeur du pôle proximité, le(la) directeur(trice) des sports propose aux élues et élus des orientations en matière de politique sportive de la collectivité et pilote leur mise en œuvre. Dans la cadre d'un management de proximité, il dirige et organise les équipes chargées de la gestion administrative, technique et de l'animation des activités sportives et des équipements.

Activités principales :

Aide à la définition des orientations stratégiques en matière de politique publique des activités physiques et sportives :

- Conduire une analyse des besoins de la collectivité en matière d'équipements sportifs et d'activités physiques et sportives
- Analyser et anticiper l'évolution socio-économique des pratiques sportives (...)
- Élaborer, mettre en œuvre et évaluer le projet éducatif et sportif de la collectivité (...)

Coordination et conduite des projets sportifs :

- Maîtriser, piloter et évaluer des projets sportifs
- Mobiliser les compétences stratégiques autour des projets
- Organiser des projets pluridisciplinaires (santé, politique de la ville, culture, jeunesse, etc.) en multipartenariat
- Mettre en œuvre, animer et évaluer des relations contractuelles et partenariales (règles et critères d'attribution des subventions, aides directes et indirectes)
- Conseiller et accompagner les acteurs de la vie associative et les porteurs de projet
- Organiser des manifestations sportives réunissant des acteurs multiples sur le territoire

Programmation et gestion des équipements sportifs :

- Élaborer le schéma directeur des équipements sportifs
- Définir et maîtriser la programmation
- Piloter le projet de construction, de réhabilitation ou de rénovation d'équipements sportifs
- Optimiser la gestion et l'utilisation des équipements
- Planifier, suivre et contrôler les travaux dans les équipements

Savoirs socioprofessionnels :

- Enjeux, évolution et cadre réglementaire des politiques sportives
- Environnement territorial
- Processus de décision
- Règlements des fédérations sportives
- Principes et modes d'animation du management
- Processus d'attribution des subventions (...)

Savoirs généraux : (...)

- Techniques de négociation
- Méthodes d'analyse et de diagnostic