**Corps et culture**

**Numéro 1 | 1995**
**Le développement du sport**

# Les évolutions du management du sport municipal

**Jean-Pierre Chaze**

**Édition électronique**
URL : http://journals.openedition.org/corpsetculture/219
DOI : 10.4000/corpsetculture.219
ISSN : 1777-5337

**Éditeur**
Association Corps et Culture

**Édition imprimée**
Date de publication : 1 juin 1995
ISSN : 1268-5631

**Référence électronique**
Jean-Pierre Chaze, « Les évolutions du management du sport municipal », *Corps et culture* [En ligne], Numéro 1 | 1995, mis en ligne le 21 septembre 2007, consulté le 08 septembre 2020. URL : http://journals.openedition.org/corpsetculture/219 ; DOI : https://doi.org/10.4000/corpsetculture.219

Ce document a été généré automatiquement le 8 septembre 2020.

© tous droits réservés

# Les évolutions du management du sport municipal

Jean-Pierre Chaze

1 Les interventions des communes en matière de sport sont très anciennes. Elles sont devenues quasi-systématiques depuis les années 60. Progressivement ces interventions se sont étoffées, elles se sont aussi diversifiées pour répondre aux transformations des besoins sportifs. Le management des services municipaux chargés de les réaliser s'est complexifié en conséquence.

2 Pour introduire l'analyse des transformations en cours, nous tenterons de rendre compte de deux modifications majeures des dernières années, les modifications de l'organisation des services, l'utilisation des outils modernes de gestion.

Les transformations de l’organisation des services

3 Très schématiquement on peut dire que les activités des municipalités en matière de sport se sont étoffées et diversifiées au cours du siècle. Un bref rappel des ajouts progressifs de services nous paraît éclairer la nécessaire complexification de l'organisation des services municipaux des sports (SMS).

Du contrôle de police à l’organisation d’évènements sportifs

4 Le sport du début du siècle était essentiellement un sport d'initiative privée[1]. Les premières interventions des services municipaux furent d'ordre administratif, surveiller la non politisation des sociétés sportives[2], accorder les autorisations nécessaires à l'utilisation de certains espaces publics lors des manifestations. Dès l'après-guerre (années 20-30), les municipalités intervinrent de manière plus efficace dans le domaine sportif, en participant au financement des activités des clubs par les subventions, mais surtout, en prenant à leur compte la réalisation des espaces architecturaux sportifs[3]. A ce stade, les grandes municipalités créaient généralement des services spécifiques. Ceux-ci prennent diverses formes, organes éclatés, service des stades, de la piscine, ou bureau intégrant l'ensemble des personnels municipaux intervenant pour le sport.

5 Rapidement d'autres besoins se font jour et les services spécialisés dans le sport se dotent de personnels d'éducation scolaire pour pallier les carences des écoles primaires

en matière d'enseignement des pratiques sportives. Ces interventions constitueront un premier pas pour la constitution des équipes d'animation sportive des municipalités qui n'ont cessé depuis de développer leurs domaines d'interventions : milieu scolaire, milieu sportif fédéral, animations urbaines multiples (sport dans les quartiers), animations de loisir (centres de loisirs municipaux). Enfin, dernière étape de la différenciation des services offerts, de véritables services de promotion du sport et de promotion par le sport se sont mis en place principalement au cours de la dernière décennie. Cette entité regroupe, pour simplifier, les personnels chargés de l'information des habitants, les personnels chargés de mettre en place les projets et les événements sportifs qui impliquent les municipalités, les personnels chargés des relations avec la presse.

6 La différenciation et la multiplication des interventions municipales dans le domaine sportif que nous venons de caractériser, ont eu des conséquences sur l'organisation des services des municipalités.

### Des personnels "sportifs" disséminés dans l'organisation municipale aux services autonomes complexes

7 Face à cette progressive multiplication des services rendus par les municipalités pour les activités sportives, qui ne prend son sens qu'au croisement de plusieurs problématiques (sportivisation de la population, autonomie croissante des collectivités publiques) se sont mis en place, au sein de l'institution municipale, des services de plus en plus autonomes et de plus en plus complexes. A chaque activité nouvelle correspond, en quelque sorte, une réorganisation des personnels et des services chargés du sport dans les communes.

8 Les premiers services rendus ne nécessitèrent pas toujours la création d'une entité administrative autonome. Les interventions pour les problèmes sportifs étaient éclatées dans les autres services de la municipalité : services techniques pour l'entretien et la gestion des espaces, services administratifs pour les relations avec les clubs sportifs et pour la gestion des personnels municipaux impliqués. Dès l'apparition des complexes sportifs, des services distincts s'organisèrent. Ils ne reçurent pas toujours l'appellation de services des sports, mais ils se virent rapidement confier l'ensemble des problèmes sportifs à traiter. Le directeur du ou des établissements sportifs assurait, le plus souvent dans ce cas, la mission de coordonner les interventions des divers personnels municipaux. Cette activité l'a tout naturellement amené à assurer la tâche de chef du bureau des sports ou de directeur des services municipaux des sports. Avec l'introduction des activités d'éducation/animation sportives, le schéma général d'organisation ne s'est pas fondamentalement modifié. Les personnels assurant les interventions furent regroupés dans une entité, le service d'animation, placé dans les organigrammes au niveau des entités correspondant aux divers établissements sportifs. Ce schéma d'organisation est encore le plus courant aujourd'hui : un directeur du service municipal a sous ses ordres les différents responsables des établissements sportifs identifiés, le responsable du service d'animation, les responsables du service administratif[4]. Cependant ces personnels d'animation sont porteurs de coordinations nouvelles. Leurs interventions impliquent en effet à la fois les responsables d'équipements et ceux des établissements scolaires et des clubs sportifs de la cité. De nouveaux fonctionnements et de nouvelles coordinations doivent être trouvés.

9 Dans un registre d'autonomisation des politiques sportives municipales, la création d'écoles municipales de sport, de bases de loisirs, de centres de vacances rend le flux

des communications transversales entre les différentes composantes des SMS plus dense et plus complexe. Avec les interventions de promotions une nouvelle étape de cet enrichissement de l'organisation des SMS est franchie. Les nouveaux personnels, de la secrétaire chargée d'accueillir et de renseigner le public, au chargé de mission pour développer le sport événementiel[5] en passant par le responsable des relations avec la presse, travaillent selon une autre logique de hiérarchisation des actions. Le service qu'ils rendent n'est pas un service juxtaposé aux autres services, mais un service qui intervient sur le fonctionnement des autres services. Les organigrammes traditionnels témoins de hiérarchisations linéaires par entités fonctionnelles montrent leurs limites. L'organisation doit permettre une redistribution des personnels selon les actions menées. Ce qui demande plus de souplesse, des coordinations plus fréquentes, en un mot une organisation qui permette un management stratégique[6]. Les modèles matriciels d'organisation correspondent à ce stade de développement[7], ils commencent à se mettre en place dans les SMS avec plus ou moins de difficulté selon le degré de résistance dû aux habitudes acquises et aux hiérarchies installées[8]. Les récentes transformations des carrières sportives dans le cadre administratif municipal nous paraissent témoigner de ces changements[9].

Des schémas à relativiser

10 Notre présentation peut faire croire à une relative simplicité de l'évolution des SMS liée aux transformations historiques du sport et à celles des interventions municipales.

11 Si certaines transformations sont bien témoins de ces mouvements, il convient de relativiser les propos, au moins à partir de deux types de contraintes qui influent sur le degré d'organisation des SMS : celles liées à la taille des communes, celles liées aux organisations mises en place au cours du temps.

12 Pour la taille on remarquera qu'aujourd'hui encore les communes dont la population est inférieure à 3 000 habitants n'ont pas systématiquement un SMS identifié[10] et celles qui en ont un ne l'ont que rarement développé au dernier stade que nous avons décrit.

13 Pour les organisations mises en place on notera que la présence ou non d'un office municipal des sports peut transformer, plus ou moins considérablement selon le degré de délégation de pouvoir accordé par la commune, la nature des services rendus par les SMS et par conséquent la complexité de leur organisation[11].

14 D'autres configurations existent au niveau communal. Certaines communes "sous-traitent" des pans de leurs interventions sportives dans le cadre de structures très diverses, associations, sociétés d'économie mixte, ce qui n'est pas sans effets sur le profil de leur propre organisation.

L'utilisation des outils modernes de gestion

15 Tout comme les individus et plus peut-être qu'eux, les organisations sont sensibles aux progrès et aux modifications qu'ils entraînent dans les tâches liées aux emplois. Dans le cas des SMS, dont l'organisation complexe est relativement neuve et dont le degré d'autonomie ne cesse de s'accroître, on peut repérer de multiples utilisations des nouveaux outils issus des perfectionnements des matériels ou issus du développement des connaissances. Nous essayerons de présenter dans cette partie les principales caractéristiques des innovations importées dans les pratiques journalières des SMS en distribuant celles-ci selon deux domaines, celui des "outils" destinés à limiter les coûts des actions, celui des "outils" destinés à optimiser l'utilisation des ressources humaines.

La limitation des coûts

16 La conduite d'une politique autonome de développement sportif par les communes coûte cher et les SMS clairement identifiées deviennent comptables des dépenses effectuées dans leur domaine. Les efforts pour limiter les coûts portent essentiellement sur trois points : réduction des dépenses liées aux équipements (construction, fonctionnement), réduction de celles liées à leur utilisation, sensibilisation aux coûts générés par la pratique.

17 Sur le premier point, les communes tentent de limiter à la fois les coûts de construction, les coûts de fonctionnement et d'envisager la rentabilité sociale des investissements consentis. Elles y parviennent de multiples façons ; on peut citer, par exemple, l'intégration au service des sports d'une équipe d'architectes (Montpellier), les études prospectives en matière de chauffage ou d'entretien (impact des modifications), les visites d'installations.

18 Sur le second point un effort quasi général est fait pour identifier les publics utilisateurs (nombre, discipline pratiquée), pour planifier les utilisations dans l'optique d'un plein emploi, pour édicter des règlements qui en contraignant les bénéficiaires, évitent les sous-emplois chroniques[12].

19 Sur le troisième point, il s'agit de calculer les coûts véritables d'usage pour informer les utilisateurs, les sensibiliser, éventuellement les impliquer dans le paiement de ces coûts.

20 Les outils utilisés dans ces trois perspectives participent de la même démarche. Cette démarche peut se caractériser de la manière suivante, identifier les composantes des coûts de construction ou de fonctionnement, projeter les implications financières des choix réalisés, évaluer en cours et en fin d'exercice les engagements effectués. Elle aboutit à des stratégies d'analyse et d'application, proches de la comptabilité analytique. Le travail réalisé par KPMG/La Fiduciaire de France pour le compte du Ministère de la Jeunesse et des Sports en 1989 en est un excellent exemple[13]. Dans certains cas l'application va jusqu'à pénétrer la gestion quotidienne des clubs sportifs, inscriptions, ventilation des recettes, ventilation des dépenses, comme le montre l'exemple de la ville de Vitrolles[14].

L'optimisation des ressources humaines

21 Le passage d'une attitude de réponse à la demande formulée par les clubs de la commune à une attitude d'initiative municipale, change fondamentalement les méthodes qui président à l'action des SMS et à leur organisation. L'efficacité purement fonctionnelle réclamée dans le premier cas fait place à une efficacité d'ordre stratégique. Ce qui se transforme alors c'est la capacité à profiler des réponses nouvelles et à les organiser. Pour les directeurs des SMS il s'agit de définir les objectifs concrets qui traduisent les options politiques du maire et de ses adjoints, il s'agit aussi d'allouer les ressources matérielles et humaines appropriées pour les concrétiser, enfin il faudra évaluer et corriger en continu les actions engagées. Pour les employés, quel que soit leur poste, il convient d'adapter les réponses aux changements engagés et éventuellement d'inventer de nouvelles réponses lorsqu'elles sont nécessaires. On le voit, l'activité de tous s'inscrit dans une conception moderne du management des entreprises[15]. Définir les objectifs, planifier de manière tangible les opérations, impulser l'action des personnels et contrôler résultats et processus qualifient les interventions de la direction et organisent les rôles au sein de "l'entreprise" SMS. Les moyens utilisés pour traduire ces préoccupations sont multiples. On peut citer pour la

définition des objectifs, la planification et le contrôle l'usage des méthodes d'enquêtes et d'analyse, pour l'impulsion et le contrôle celui de l'information et de la formation des personnels. Dans les villes dotées de SMS modernes on peut en vérifier l'emploi. La ville de Brest vient de réaliser (1992) une enquête sur la demande sportive[16]. La ville de Besançon réalise depuis quelques années une information permanente de l'ensemble de ses employés. Elle agit aussi pour doter ses personnels de capacités polyvalentes[17].

22 Les éléments réunis ici selon les deux indicateurs de l'évolution choisis, plan de l'organisation et plan du management, témoignent d'une double évolution : celle de l'extension des services que les municipalités créaient au profit de leurs habitants, celle des associations multiples que les stratégies autonomes de développement nécessitent entre ceux-ci.

23 Plusieurs enjeux sont mis ainsi en relief pour les communes. Nous en retiendrons deux par ordre de généralité :

- L'enjeu de la croissance des services sportifs
- L'enjeu d'un véritable management municipal des services sportifs.

24 Ces enjeux ont de multiples conséquences sur le plan de l'organisation et de la gestion des sommes consacrées au sport. Il nous semble en tant que formateur qu'il faut insister sur celles qui ont trait aux qualités et aux qualifications des personnels impliqués. Les tâches à réaliser dans les SMS évoluent ; il convient donc de recruter ou de former des personnels capables de s'adapter à ces évolutions. Les opérations liées aux orientations de l'action des SMS et à l'impulsion du travail des équipes se révèlent de plus en plus complexes. Il convient donc ici aussi de recruter ou de former de véritables managers.

## NOTES

**1.** Arnaud P., Camy J. (1986) - *La naissance du mouvement sportif associatif en France*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon.
**2.** Callède J.P. (1989) - Les politiques sportives communales : genèse et développement, *Actes du Colloque La commune et le sport au quotidien*, Office Départemental des Sports de l'Hérault/Fédération Nationale des Offices Municipaux des Sports, Montpellier, OPSH.
**3.** Arnaud P. (1992) - Repères pour une histoire des politiques d'équipements sportifs, *Spirales*, n°5.
**4.** Leblanc M. (1982) - *Le sport dans la commune*, Paris, éditions du Moniteur.
**5.** Chaze J.P. (1993) - *Manager le sport municipal*, à paraître in Paris, Dunod.
**6.** Koenig G. (1990) - *Management stratégique*, Paris, Nathan.
**7.** Kalika M. (1988) - *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*, Paris, Economica.
**8.** Exemples de complexification par le biais d'associations para municipales. Cas de Perpignan ou de St-Egrève. (Fondation St-Egrevoise de promotion du sport).

**9.** Statuts particuliers de la filière sportive. Décrets du 1/4/92. Le Dilasser C. (1987) - Les formations spécifiques des personnels des services des sports, *Actes du Colloque, Les politiques municipales des sports*, Angers, C.N.F.P.T.
**10.** Bayeux P. (1991) - *Etude sur les services des sports des communes de France*. C.N.F.-P.T.
**11.** Chazaud P. (1989) - *Le sport dans la commune, le département et la régio*n, Paris, Berger Levrault.
**12.** Chatillon informatise son service des sports (1988). *La lettre informatique et collectivités locales*, N°79.
**13.** KPMG-Fiduciaire de France-Ministère de la Jeunesse et des Sports (1991). *Impact des pratiques sportives sur les finances locales*.
**14.** Optimiser les coûts des équipements sportifs (1991). *Lettre des élus locaux*, N°261.
**15.** Kotler P., Dubois B. (1984) - *Marketing et management*, Paris, Publi Union.
**16.** Étude sociologique des pratiques sportives dans la communauté urbaine de Brest 1991.
**17.** Vatov M.C. (1991) - La vérité des ratios, *Entrées* N°5.

## RÉSUMÉS

Les interventions des municipalités en matière de sport se diversifient rapidement. Le management des services des sports s'est complexifié en conséquence. Deux domaines intéressant les transformations du management sont présentés ici : l'organisation des services, l'utilisation des outils modernes de gestion.

Towns intervention in sport changes. The management of services becomes more complex. Two parts are presented here : the services organisation and news process of management.

## INDEX

**Keywords :** sport, management, town
**Mots-clés :** ville

## AUTEUR

JEAN-PIERRE CHAZE

UFR STAPS Montpellier Equipe "Corps et Culture"