



Évaluation des politiques sportives

Enjeux et perspectives

PRÉSENTATION DES INTERVENANTS – MINI QUIZZ



Olivier LAMOUROUX

Directeur Général des Services
Ville et Agglomération d'Agen



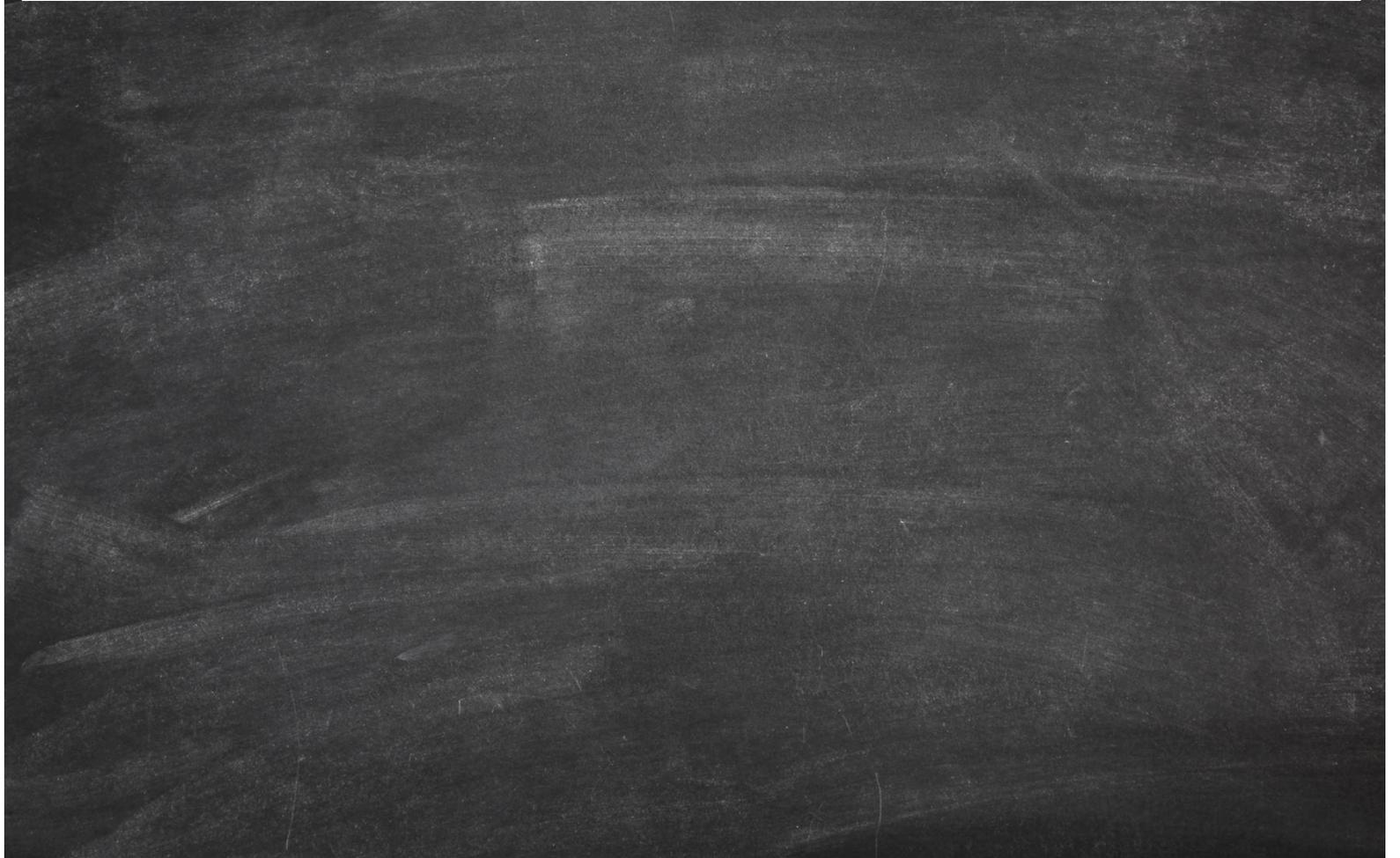
Caroline DUPUIS-VERBEKE

Présidente de la 5e section
CRC Île-de-France

INTRO

- *Quand je vous dis 'évaluation des politiques sportives locales', à quoi pensez-vous, quels sont les mots qui vous viennent en premier ?*

Vos idées :

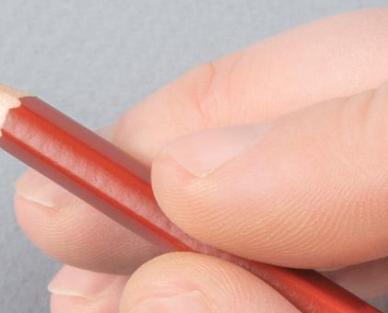


POURQUOI ÉVALUER LES POLITIQUES SPORTIVES ?

-
- Définition de l'évaluation des politiques sportives
 - Comprendre les objectifs et les résultats des politiques sportives
 - Analyser l'impact des politiques sur les différentes parties prenantes
 - Pourquoi est-ce un enjeu stratégique ?
 - Améliorer l'efficacité et l'efficience des politiques sportives
 - Assurer une allocation optimale des ressources
 - Renforcer la transparence et la responsabilité des décideurs

INTERVENTION DE CAROLINE DUPUIS-VERBEKE

Chambre régionale
des comptes





JEN ANDIISS 2025 – ATELIER 3

L'évaluation comme moteur de l'action : pour des politiques sportives efficaces

QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES (EPP) ? A QUOI SERT-ELLE ?

- Évaluer une politique publique, c'est porter une appréciation sur son impact, à partir de données et de méthodes scientifiques.
- L'évaluation des politiques publiques vise à éclairer :
 - la décision politique ;
 - le débat public.

QUI ÉVALUE ?

- L'EPP se développe rapidement en France depuis les années 2000, soutenue par un riche écosystème d'évaluateurs :
 - ✓ Cour des comptes et chambres régionales des comptes,
 - ✓ directions et services d'inspection ministérielles,
 - ✓ laboratoires académiques,
 - ✓ collectivités territoriales,
 - ✓ sociétés de conseil, fédérations professionnelles, *think tanks*, associations,
 - ✓ etc.

La Cour des comptes recense l'ensemble des évaluations de politiques publiques françaises (plus de 900), publiées depuis 2008, et propose une synthèse de chacune d'entre-elles en une page, téléchargeable :

➤ <https://www.ccomptes.fr/fr/plateformes-citoyennes/plateforme-evaluations-politique-publique/explorer-evaluations>

PEU D'EPP CONCERNENT LES POLITIQUES SPORTIVES

SUR PLUS DE 900 EPP RECENSÉES, SEULES 9 CONCERNENT LE DOMAINE DU SPORT

INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION (IGA)
2013 | Pouvoirs publics et institutions | Approche descriptive

Evaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur

Le rapport évalue la politique de soutien au sport professionnel et sa solidarité avec le sport amateur en France. Il s'intéresse à la manière dont les mesures gouvernementales et les structures organisationnelles influencent à la fois la performance des équipes professionnelles et le développement du sport amateur.

INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ÉDUCATION, DU SPORT ET DE LA RECHERCHE (IGESR)
2017 | Travail et emploi - Questions sociales et santé | Approche descriptive

Évaluation des dispositifs de soutien à l'emploi dans le champ du sport

Le rapport évalue les dispositifs de soutien à l'emploi dans le domaine du sport en France, notamment le programme Profession Sport et le Plan Sport Emploi, examinant leur historique, leurs résultats et leur pertinence dans le paysage associatif sportif.

INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ÉDUCATION, DU SPORT ET DE LA RECHERCHE (IGESR)
2017 | Éducation et enseignement supérieur | Approche descriptive

Evaluation du programme des aides personnalisées allouées aux sportifs de haut niveau

Le rapport porte sur l'évaluation du programme des Aides Personnalisées Allouées aux Sportifs de Haut Niveau (AP) en France. Ce dispositif, instauré en 1977 et géré par le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF), vise à soutenir financièrement les sportifs de haut niveau dans leur parcours sportif.

INSTITUT NATIONAL DE LA JEUNESSE ET DE L'ÉDUCATION POPULAIRE (INJEP)
2024 | Éducation et enseignement supérieur | Approche descriptive

Expérimentation de deux heures hebdomadaires supplémentaires d'activité physique et sportive pour les collégiens

Ce rapport vise à évaluer l'impact de l'initiative gouvernementale "Deux heures hebdomadaires supplémentaires d'activité physique et sportive pour les collégiens" (2HSC) sur la pratique sportive des élèves du collège, ainsi que sur leur bien-être physique et psychologique.

INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ÉDUCATION, DU SPORT ET DE LA RECHERCHE (IGESR)
2014 | Éducation et enseignement supérieur | Approche descriptive

Mission relative à l'évaluation de la politique ministérielle de formation et de certification aux métiers du sport et de l'animation

Le rapport évalue la politique ministérielle de formation et de certification aux métiers du sport et de l'animation, suite à la lettre de mission de la Ministre des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (MSJEPVA) adressée au chef du service de l'inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS) en avril 2013.

DIRECTION DE L'ÉVALUATION, DE LA PROSPECTIVE ET DE LA PERFORMANCE (DEPP)
2011 | Éducation et enseignement supérieur | Approche descriptive et causale

Les effets de l'expérimentation "Cours le matin, sport l'après-midi"

« Cours le matin, sport l'après-midi » est un dispositif expérimental d'aménagement du temps scolaire qui privilégie la pratique, l'après-midi, d'activités physiques, mais aussi artistiques et culturelles. Au cours de l'année scolaire 2010-2011, plus de 7 000 élèves en ont bénéficié.

Évaluation de la politique de développement de l'usage du vélo pour les transports du quotidien.

Les actions en faveur du vélo se multiplient dans les plans de déplacements urbains depuis les années 2000. Elles comptent les aménagements de la voirie, la mise en place de services de prêt ou de location de vélos et des mesures incitatives comme l'aide à l'achat d'un vélo, les subventions à des associations de cyclistes ou les campagnes de communication.

Mission d'évaluation sur les effets de levier des subventions d'équipement du CNDS

Le rapport évalue l'effet de levier des subventions d'équipement du Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) sur la période 2006-2012, en se concentrant sur leur impact quantitatif et qualitatif, ainsi que sur leur contribution à la réduction des inégalités territoriales d'accès aux pratiques sportives.

Bilan de la décentralisation partielle des CREPS

Le rapport porte sur le bilan de la décentralisation partielle des Centres de Ressources d'Expertise et de Performance Sportive (CREPS), notamment en ce qui concerne le transfert aux régions du patrimoine immobilier et des fonctions de soutien. La décentralisation a eu lieu le 1er janvier 2016, visant à moderniser le patrimoine des CREPS et à prendre en charge les personnels exerçant les missions transférées aux régions.

Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR)

L'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) est le service d'inspection générale interministériel relevant de l'autorité des ministres en charge de l'éducation nationale, de la jeunesse, des sports, jeux Olympiques et paralympiques, de l'enseignement supérieur et de la recherche. Elle reçoit aussi un programme de travail du ministère de la culture s'agissant des bibliothèques territoriales et patrimoniales.

L'IGÉSR a été créé en octobre 2019 ; elle est le fruit de la fusion de quatre inspections générales : IGEN, IGAENR, IGJS et IGB. L'IGÉSR conduit des missions d'évaluation, de contrôle, d'audit mais aussi d'appui et de conseil aux administrations centrales et aux services déconcentrés ou établissements relevant de ses ministères de tutelle. La mission ministérielle d'audit interne des ministères de tutelle est placée sous l'autorité de la cheffe de l'IGÉSR. (...)

<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/inspection-generale-de-l-education-du-sport-et-de-la-recherche-igesr-49898>

CERTAINES EPP PARLENT DES POLITIQUES SPORTIVES MAIS DE MANIÈRE INDIRECTE

Évaluation des Programmes de Réussite Educative

Les Programmes de réussite éducative (PRE), établis en vertu de la loi de cohésion sociale de 2005, visent à combattre les inégalités de chances parmi les enfants et adolescents les plus défavorisés. Ces programmes fournissent un accompagnement personnalisé aux enfants résidant dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville, en adoptant une approche globale pour résoudre les difficultés qu'ils rencontrent. Les mesures incluent un suivi social et médical, la participation à des activités culturelles et sportives, des ateliers d'expression, ainsi que diverses formes de soutien scolaire. Ces programmes ont bénéficié à plus de 100 000 enfants.

EST-CE QUE LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ÉVALUENT LEURS POLITIQUES SPORTIVES ?

- Il ne faut pas confondre bilan d'activité et évaluation
- Pour évaluer une politique publique, il faut que celle-ci soit clairement définie : objectifs visés, périmètre des dispositifs et actions
- Certains moments clés peuvent être propices à une EPP : renouvellement de mandat, échéance du contrat de délégation de service public, préparation du budget, fermeture d'un équipement...



Intervention
d'Olivier LAMOUROUX
DGS





Service Contrôle de Gestion

L'évaluation des politiques publiques

JOURNEES D'ETUDES NATIONALES 2025 - ANDIISS

Une Pré-évaluation de la piscine Aquasud en 2021

Au début du mandat, la question s'est posée, pour des raisons d'optimisation de la piscine (qualitativement et financièrement) de savoir si une gestion par un délégataire devait s'envisager.

Pour des raisons sociales, il a été convenu de mener une évaluation « discrète », par l'intermédiaire d'un consultant.

La conclusion a été de rester sur une gestion directe et de définir une véritable politique aquatique à l'échelle de l'agglomération.

Ce travail a été mené depuis avec un ciblage des publics prioritaires à accueillir et l'intérêt d'ouvrir une zone de baignade l'été sur Garonne pour faire face au réchauffement climatique.

Les politiques évaluées sur le mandat

Le Maire-Président à décidé en décembre 2022 d'évaluer 4 politiques prioritaires, à savoir :



1 La politique propreté urbaine 

2 La politique de lutte contre l'isolement social des personnes âgées 



3 La politique PEEEPS 

4 La politique de la Révolution des poubelles

 Pris pour exemple dans cette présentation

Le lancement de la démarche

L'évaluation des politiques publiques à la ville et l'agglomération d'Agen a été confiée au service Contrôle de Gestion. Une cheffe de projet a été recruté sur un contrat de projet.

Lancement de la démarche :

- **Délégation de la mission à un prestataire externe** pour accompagner le service dans une méthodologie d'évaluation détaillée et innovante,
- **Diffusion de notes de lancement et adoption d'une délibération cadre** sur l'évaluation des politiques publiques en novembre 2022,
- **Formation des acteurs concernés en février - mars 2022** avec un prestataire externe, comprenant des élus, directeurs et agents,
- **Intégration de l'évaluation** au sein des COPIL et groupes projets concernés.



Le constat d'une méthodologie inadaptée

Volonté initiale de déléguer à un prestataire externe, l'évaluation du plan. Cependant, cette méthodologie éprouvée sur la politique Propreté est considérée comme inadaptée pour plusieurs raisons :



**Perçue comme une
forme de
surveillance**



**Une méthodologie
complexe**



**Une méthodologie à
participation collective
limitée**



Apprentissages limités



**Évaluation
déconnectée de la
réalité du terrain**



**Faible communication
sur le résultat de nos
travaux**

La nouvelle méthodologie de l'auto-évaluation



Nouveau partenariat pour l'évaluation du PEEEPS avec la chaire OPTIMA :

Observatoire du **PiloTage** et de l'**Innovation Managériale locale**, il permet d'unir les acteurs locaux et les enseignants-chercheurs de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour.



Une plateforme "Optima +" est mise à la disposition de la collectivité pour qu'elle puisse mener son auto-évaluation sur autant de politiques qu'elle le souhaite

Conventionnement sur 3 ans

Coût très raisonnable : 5 000 € TTC par an.

Objectifs de la mission d'évaluation du PEEEPS :

- Vérifier que la **mise en œuvre du PEEEPS répond bien aux objectifs fixés,**
- **Apprécier ses premiers effets,**
- **Apporter des ajustements** si besoin.

Durée de la mission :

- Lancement de la mission : **novembre 2023**
- Délai d'exécution : **1 an**



Les interlocuteurs de la mission :



CHRISTOPHE ENAULT

DIRECTEUR DES SERVICES TECHNIQUES
DÉLÉGUÉS ET VALORISATION DES
DÉCHETS



PASCAL TRAUQUET

CHEF D'UNITÉ ÉCLAIRAGE PUBLIC



CAROLYNE AUBERT

CHEFFE DU SERVICE CONTRÔLE DE
GESTION



COLEEN STEFANI

CHEFFE DE PROJET ÉVALUATION DES
POLITIQUES PUBLIQUES



DAVID CARASSUS

DIRECTEUR DE LA CHAIRE OPTIMA

Les étapes de l'auto-évaluation

Isolement +
Révolution des
Poubelles nous
sommes ici !

Propreté nous
sommes ici !

PEEEPS nous
sommes ici !



ÉTAPE 1

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

ÉTAPE 4

ÉTAPE 5

ÉTAPE 6

ÉTAPE 7

ÉTAPE 8

Lancement de la mission d'auto-évaluation

Caractérisation de la politique avec les techniciens et les élus.

Segmentation des missions de la politique en activités/actions

Construction et choix des indicateurs pour chaque élément évalué

Récolte des données et remplissage de la plateforme OPTIMA+

Communication ascendante (satisfaction des usagers, satisfaction des collectivités ...)

Finalisation de l'évaluation : présentation des résultats de l'évaluation de la politique en interne (réalisation d'un rapport d'évaluation)

Communication descendante (rapport d'évaluation partagé aux maires des communes, aux usagers, etc)

La structuration du PEEEPS

Le partenariat avec la Chaire OPTIMA a permis la mise à disposition de la plateforme OPTIMA + :

Optima+
v2.1.1

Les **avantages** d'OPTIMA + :

- **Visualiser** l'ensemble des politiques publiques de la collectivité,
- **Harmoniser** la démarche,
- **Partager** les données à l'ensemble des agents et élus de la politique.

Le service Éclairage Public, accompagné du service Contrôle de gestion, a **“caractériser”** le PEEEPS, permettant ainsi de définir ses différentes **missions**, ainsi que, pour chacune d'entre elles, ses **activités/actions**.

La nécessité de préciser les **pré-requis** à l'évaluation permettant de **questionner le sens et les modalités des activités/actions** menées :

- Objectif
- Période
- Agent administratif pilote
- Élu pilote
- Budget
- Territoire

— PEEEPS

- 01) Diagnostic préalable
- 02) Rénovation de points lumineux en solaire
- 03) Relamping de points lumineux
- 04) Signalisation lumineuse tricolore
- 05) Maintenance des points lumineux
- 06) Gestion du projet PEEEPS
- 07) Extinction de l'éclairage public la nuit
- 08) Communication PEEEPS
- 09) Projection et innovation vers PEEEPS 2
- 10) Evaluation de PEEEPS



La structuration du PEEEPS

Optima+
v2.1.1

Exemple : une **action** de la mission 2 “Rénovation de le rue des Pavillons à Agen ”

Informations générales

Code : A1 Créée le : 05/12/2023

Objectif :

Améliorer le niveau d'éclairage en changeant les équipements vétustes actuels, en particulier, les armoires non sécurisées.

Contexte :

Certaines rues disposaient d'équipements en éclairage trop vétustes (armoires, fils nus) qui demandaient un investissement trop important et ne permettaient pas un relamping. Le solaire était ainsi adapté pour éviter des travaux coûteux et des nuisances importantes, tout en économisant l'énergie consommée.

Date de début :
04/04/2022

Date de fin :
16/05/2022

Politique :
PEEEPS → 02) Rénovation de points lumineux en solaire

Plan(s) stratégique(s) :
**Transition environnementale
Plan de maîtrise budgétaire
Qualité pour les usagers**

Opérateur(s)/Partenaire(s) :
Fonroche

Structure administrative pilote :
Unité éclairage public

Structure(s) administrative(s) de mise en œuvre :
**Contrôle de gestion
Fonroche**

Structure politique pilote :
Commission "Voirie, pistes cyclables et éclairage public"

Agent administratif pilote :
Pascal TRAUQUET

Agent opérateur pilote :
Pas d'agent opérateur pilote pour cette entrée

Élu pilote :
Jean-Marc GILLY

Nbre d'ETP :
Non renseigné

Budget prévu :
Total : **39 600 €** / Fonction. : - € / Investis. : **39 600 €**

Territoire :
Q19 - Donnefort

Localisation :
82 Rue Des Pavillons 47000 Agen

La nécessité de préciser les **pré-requis** à l'évaluation :

- objectif
- période
- plan stratégique
- responsables (structure, agent, élu)
- budget
- territoire

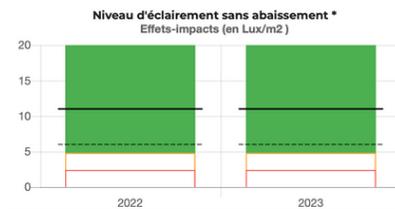
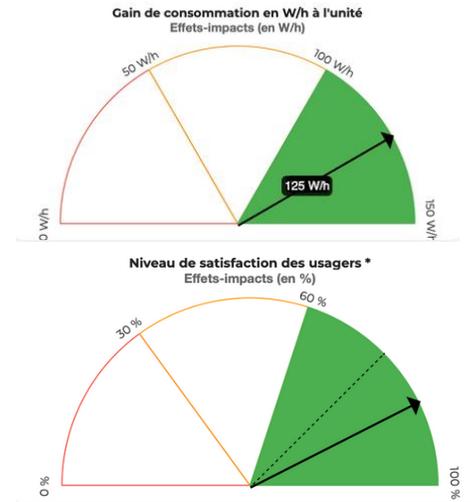
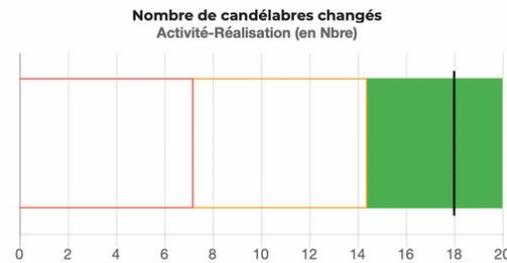
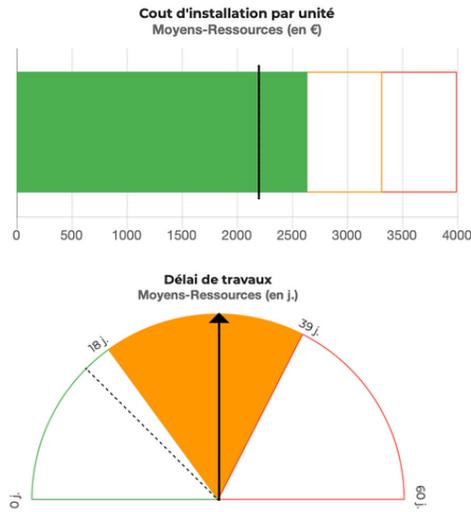


Ceci permet :

- Responsabiliser chaque acteur de la politique en formalisant clairement leur rôle,
- Avoir les données essentielles de l'élément évalué (base de travail)

Le choix des indicateurs

La création des indicateurs d'évaluation pour l'action "Rénovation de la rue des Pavillons à Agen" :



- 180 opérations de la même nature pour évaluer la mission liée,
- Évaluation de cette mission basée sur les mêmes indicateurs (avec des données différentes comme le budget, la période, les valeurs cibles, etc),
- Indicateurs choisis en collaboration avec les services éclairage public et contrôle de gestion.

Analyse du **06/12/2023** :

La réalisation de cette opération est conforme aux attentes si ce n'est pour le respect du délai. En effet, des difficultés ont dû être surmontées (accrochage du gaz lors des travaux, pluies fortes lors des travaux rendant difficile la coulée des massifs).

Recommandation du **06/12/2023** :

Aucune recommandation sur cette opération. En effet, les problèmes de délai sont expliqués par le fait que le gaz n'était pas bien géo-référencé.

Ceci permet :



- Valoriser l'implication de chacun dans la politique évaluée en mettant en avant des données et des indicateurs fiables,
- Faciliter la remontée d'information à la hiérarchie et aux élus sur l'état d'avancée et de réussite de la politique et/ou d'une activité/action.

La communication dans l'auto-évaluation

Communiquer de façon pertinente aux différentes parties prenantes sur l'état d'avancée et la réussite de la politique et/ou des actions menées :

Internes : amélioration de la pertinence, l'efficacité, la cohérence et les impacts des politiques pour les **décideurs**. L'évaluation s'appuie sur des dimensions stratégiques, structurelles et relationnelles d'une gouvernance pro-active mais aussi sur des dimensions informationnelles et décisionnelles d'une gouvernance ouverte.

Externes : amélioration de l'information mise à disposition de la population, du territoire et des citoyens. Ceci permet d'apprécier la **valeur des services publics**, ouvrir les débats et faire émerger de nouvelles idées.

Ascendante



Communication externe locale ascendante : dans une approche collaborative, permet de mieux comprendre les besoins du territoire, les perceptions des usagers sur les services.

Exemple : Enquête sur la perception des habitants sur les travaux réalisés dans le cadre du PEEEPS dans leur quartier/rue/commune (6 à 10 questions maximum) par le biais de la **plateforme Donner Mon Avis**.

Descendante



Communication externe locale descendante : diffusion de l'information sur la nature des services rendus, la qualité, le coût de production du service, l'efficacité, etc.

Exemple : Réalisation d'un **rapport d'évaluation du PEEEPS** pour les 44 maires des communes de l'agglomération et d'un rapport d'activité d'évaluation du PEEEPS à destination des usagers.

ATELIER PARTICIPATIF (45 MN)

- Objectif
 - Partage d'expériences
 - Bonnes pratiques
- Méthode
 - Travail en groupe par table
 - Répondre à un maximum de questions
 - Désigner un rapporteur



ORGANISATION

- Réflexion collective autour de 10 questions clés
 - Vos exemples concrets
 - Vos critères d'évaluation
 - Les plus – Les moins
- Rédaction des synthèses
 - Envoi à bpoitou@amvconseil.fr

Questions

Réponses

Avez-vous déjà mené une évaluation formelle d'une politique sportive dans votre collectivité ? Si oui, comment cela s'est-il déroulé et quels enseignements en avez-vous tirés ?

Dans votre collectivité, comment mesurez-vous le succès d'une action sportive que vous avez mise en place (exemple concret) ? Quels critères utilisez-vous spontanément ?

Avez-vous déjà dû ajuster ou repenser une politique sportive en raison de contraintes budgétaires, d'évolutions sociétales ou de nouvelles priorités politiques ? Comment avez-vous procédé ?

Comment intégrez-vous les élus, les clubs et les usagers dans l'évaluation des politiques sportives ? Avez-vous des retours d'expérience sur des démarches collaboratives qui ont fonctionné... ou moins bien fonctionné ?

Quand vous devez défendre votre budget sport, comment mettez-vous en avant l'impact des actions menées ? Quels éléments sont les plus convaincants auprès des élus et des financeurs ?

Quels indicateurs suivez-vous au quotidien pour piloter votre service des sports ? Quels sont ceux qui vous semblent les plus pertinents et ceux qui vous manquent ?

Avez-vous déjà utilisé une évaluation pour infléchir une politique sportive ou obtenir des moyens supplémentaires ? Comment avez-vous présenté vos résultats pour qu'ils soient convaincants ?

Comment gérez-vous l'évaluation des politiques sportives dans le cadre des changements de mandats ? Avez-vous des exemples où une évaluation a permis d'assurer la continuité ou au contraire de justifier une réorientation ?

Avez-vous déjà échangé avec d'autres collectivités sur leurs méthodes d'évaluation ? Quelles pratiques vous ont inspiré et que pourriez-vous mettre en place dans votre territoire ?

Quels freins rencontrez-vous au sein de votre collectivité pour intégrer une véritable culture de l'évaluation ? Quelles solutions avez-vous trouvées (ou aimeriez-vous tester) pour dépasser ces obstacles ?

SYNTHÈSE DES ATELIERS



- Points communs et divergences observés dans les retours des groupes
- Bonnes pratiques identifiées
- Exemples d'indicateurs clés pour piloter une politique sportive

"Après cet atelier, quelle est la première action que vous pourriez mettre en place dans votre service pour mieux évaluer vos actions sportives ?"