

LE PROJET SPORTIF LOCAL

Construire votre politique sportive municipale

Édito

La politique sportive locale peut s'avérer complexe au regard des enjeux transversaux que le sport représente. L'élaboration d'un projet sportif local constitue donc un excellent outil pour formaliser les ambitions sportives d'une commune ou d'une intercommunalité.

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ont permis d'affirmer le sport comme un bien commun, qui doit trouver toute sa place dans les politiques territoriales, en particulier au seuil des élections municipales de 2026.

Notre réseau des élus en charge du sport, ANDES, s'est mobilisé pour produire ce guide pratique à destination de tous les élus locaux qui entendent construire et formaliser leur projet sportif local. Simple et didactique, il pose les premiers jalons d'une méthode de réflexion et d'action, collaborative, ouverte et positive pour promouvoir le sport partout et pour toutes et tous.

Bonne lecture !

Patrick APPÉRÉ,
Président de l'ANDES

COMITÉ DE RÉDACTION :

Vincent SAULNIER
Maire délégué de Château-Gontier (53)

Line MALRIC
Adjointe au Maire de Blagnac (31)

Raphaël BLANCHARD
Adjoint au Maire de Reims (51)

Anne-Marie HEUGAS
Vice-Présidente Est-Ensemble – Montreuil (93)

Sommaire

DÉFINITION

01 DIAGNOSTIC SPORTIF LOCAL

Indicateurs
Premiers outils du diagnostic
Méthodes d'analyse : AFOM et CANVAS

02 CO-CONSTRUIRE SON PROJET SPORTIF LOCAL

Elaboration d'un Plan Pluriannuel d'Investissement
Coordonner les acteurs sportifs locaux

03 LA MISE EN OEUVRE

Paroles d'élus
Répondre aux besoins par l'élaboration d'un PPI
Étudier les besoins et réalités locales pour mieux coordonner son action

Des actions concrètes pour une politique sportive transversale

Axes thématiques
Modalités de suivi et d'évaluation : l'Observatoire Local du Sport
Indicateurs clés de la politique sportive locale
Bilan de mandat

04 LES RESSOURCES UTILES

Glossaire
Ressources ANDES

Définition



Le **Projet Sportif Local (PSL)** est un document de cadrage formalisant une stratégie sur la base d'orientations et d'actions à mettre en œuvre localement et sur le long terme pour le développement de la pratique sportive. Cela inclut une notion de coordination des actions et acteurs sportifs locaux, par la mise en œuvre d'une gouvernance locale participative.

La formalisation d'un PSL participe à l'élaboration d'un projet de mandat abouti, en lien avec nombre de compétences transverses relevant de la municipalité (santé, éducation, aménagement, etc.). Par la même, il permet d'inscrire le sport comme un véritable enjeu de campagne et d'assurer une continuité entre le mandat accompli et la perspective de la prochaine mandature. A ce titre, le Projet Sportif Local permet à l' élu en charge du sport de s'inscrire pleinement au cœur de l'équipe municipale et d'y défendre un projet clair et objectif.

A travers ce guide méthodologique, l'ANDES se propose d'adopter une approche didactique afin d'accompagner au mieux les élus en charge du sport dans la rédaction de leur Projet Sportif Local.

Sur la base d'une méthodologie complète et transversale, appréhender les enjeux du Projet Sportif Local permettra à chaque élu local de se l'approprier afin d'élaborer son propre plan d'intervention adapté aux spécificités territoriales. Il constitue une base solide pour faire de la pratique sportive un enjeu central dans la politique municipale menée tout au long du mandat.

Il conviendra notamment de raisonner et définir, en fonction de la pertinence locale, le périmètre le plus approprié (communal, bassin de vie, intercommunal).

Une fois le projet global construit, il se décline en intégrant plusieurs axes, cadrant ainsi la relation entre pratiquants et collectivité, et permettant d'établir un échéancier pluriannuel recensant les actions et investissements à réaliser. Dans une logique de cohérence sportive territoriale, et sans pour autant nuire à la libre administration des collectivités, il sera nécessaire de réaliser un état des lieux des projets existants, notamment au travers de la nouvelle gouvernance territoriale du Sport portée par l'Agence nationale du Sport.

Chaque Conférence Régionale du Sport a réalisé son Projet Sportif Territorial (PST), élaboré sur la base d'un diagnostic, visant à définir les axes stratégiques et les actions à mettre en œuvre afin de développer

la pratique sportive. Sont également déployés des Contrats Pluriannuels d'Orientations et de Financements (CPOF) qui permettent d'articuler les financeurs les financeurs et porter un ou plusieurs projets à destination de la population.

L'ensemble des fédérations ont pu quant à elles définir, à travers leur Projet Sportif Fédéral, leurs stratégies de développement de la pratique. Une consultation préalable de ces projets permettra d'optimiser l'efficacité de la politique sportive locale et le renforcement des clubs et associations.



Cadre législatif

La loi n° 2022-296 du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France apporte des précisions majeures au cadre législatif qui régit l'action publique sportive territoriale.

Le texte s'articule autour de trois axes principaux :

- > Favoriser l'accès au sport pour toutes et tous
- > Réformer la gouvernance des fédérations sportives
- > Améliorer le modèle économique du sport

L'article 14 introduit la possibilité aux collectivités d'élaborer un plan sportif local, à l'échelle communale ou intercommunale, et invite à une réflexion/coopération mobilisant la diversité des acteurs de la vie sportive locale.

Il s'agit d'une déclinaison opérationnelle du projet sportif local, précisant concrètement les actions à déployer pour mettre en œuvre la stratégie prédéfinie.

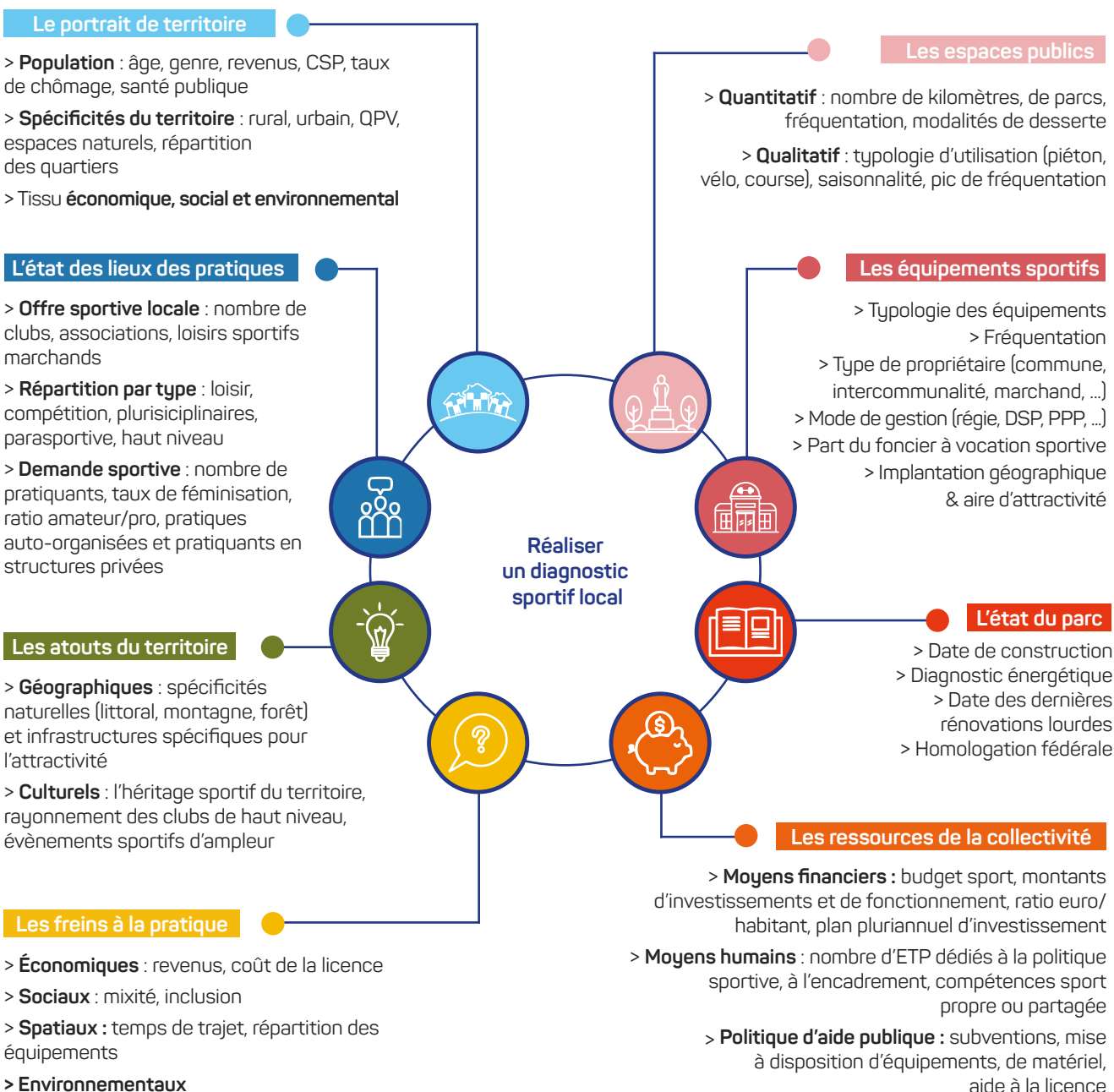
Il détaille les mesures, échéances, budgets, et la responsabilité de toutes les parties prenantes.

Diagnostic sportif local

Le **diagnostic** constitue la première étape de l'élaboration d'un **Projet Sportif Local**. Il vise à analyser de manière approfondie les dynamiques sportives d'un territoire afin d'identifier les besoins, les forces et les axes d'amélioration. Cette démarche permet d'orienter les décisions stratégiques et de garantir une politique sportive structurée, en adéquation avec les attentes des habitants et les réalités locales. Pour être pertinent et efficace, ce diagnostic repose sur plusieurs piliers :

- > **La connaissance de son territoire**, permettant d'identifier les premières tendances d'opportunités et freins au développement de la pratique sportive.
- > **L'analyse des pratiques et des pratiquants**, afin de bien comprendre les usages et les publics concernés.
- > **L'état des lieux des infrastructures sportives**, pour évaluer l'offre, sa pluralité, son adéquation avec les besoins et anticiper les investissements potentiels.
- > **L'évaluation interne à la collectivité**, de sa structuration organisationnelle aux ressources et moyens alloués au déploiement de la politique sportive de la collectivité.

LES INDICATEURS



PREMIERS OUTILS DU DIAGNOSTIC



Pour vous accompagner dans la réalisation du diagnostic, plusieurs outils permettent d'obtenir des données sur :

Votre population

L'INSEE dispose de bases de données mobilisables pour diagnostiquer l'évolution démographique, la population, ses caractéristiques socioprofessionnelles, ses âges ou encore ses lieux de résidence. Des tableaux de bord sur l'état de santé de la population et des recensements d'équipements sont également à disposition.

Vos équipements sportifs

L'outil **Data ES** facilite la réalisation d'un diagnostic et d'un portrait de territoire, présentant de manière simple et accessible l'ensemble du recensement des équipements sportifs au sein du périmètre prédéfini. Il permet de réaliser une comparaison avec d'autres collectivités de même strate, ou à une échelle différente, sur la base d'indicateurs tels que les profils et carences identifiées, la typologie des équipements, les taux par habitants...

Les tendances nationales et régionales

L'INJEP fournit des données actualisées sur la pratique sportive (nombre de licenciés et les évolutions). Une déclinaison régionale permet des comparaisons locales, complétées par des informations méthodologiques et des indicateurs facilitant l'analyse locale.

La pratique sportive

DataSports permet de dresser un portrait de territoire et de le comparer à d'autres collectivités selon divers critères : nombre de licences, répartition par discipline ou catégorie socioprofessionnelle, apprentissage des savoirs fondamentaux, usage du Pass'Sport, et nombre de services civiques. Les indicateurs liés à l'emploi sportif peuvent être consultés au travers des publications réalisées par l'AFDAS et le COSMOS.

La valorisation de sa politique sportive

Le **label Ville Active et Sportive**, co-fondé par l'ANDES et l'Union Sport & Cycle, sous le haut patronage du ministère des Sports, il décerne des lauriers aux initiatives et politiques des communes en faveur du développement de l'activité physique et sportive pour toutes et tous. Chaque année, le Conseil National des Villes Actives et Sportives publie une étude sur la pratique sportive des français, sur la base d'une enquête de terrain.

Les tendances économiques et sociales

L'**observatoire de l'économie du sport** publié par le groupe BPCE fournit des éclairages sur les opportunités d'investissement et de développement des infrastructures sportive. Il permet d'anticiper les besoins en équipements, promouvoir la pratique sportive et favoriser l'inclusion sociale, tout en contribuant au rayonnement économique de leur région et en mettant en perspective des chiffres clés et tendances régionales avec la dynamique nationale.

Les documents d'urbanisme et d'aménagement du territoire

Les collectivités disposent de **plusieurs outils de planification territoriale** (CC, PLU(i), SCoT, SRADDET, etc.), complétés par d'autres dispositifs selon la localisation (zones agricoles, biodiversité, littoral...). Tous ces documents ont pour objet de planifier et mettre en cohérence les opérations d'aménagement du territoire prenant en compte les ressources, les besoins identifiés et en conjuguant les dimensions sociales, économiques et environnementales.



Pour aller plus loin :

Cliquez sur la/les ressources que vous souhaitez consulter

- INSEE - Dossiers par commune
- INSEE - Base permanente des équipements
- Data Ameli - Tableau de bord état de santé
- BPCE - Observatoire de l'économie du sport
- DataES - Manuel d'utilisation :
 - > Utilisation de Data Collecte
 - > Types d'Équipements
- DataSport
- INJEP - Observatoire Sport
- INJEP - Fiches régionales
- CEREMA - Outils de l'aménagement

MÉTHODES D'ANALYSE : AFOM ET CANVAS



Sur la base du diagnostic réalisé, il est d'ores-et-déjà possible d'étudier la situation sportive de son territoire. Cette étude peut prendre la forme d'une analyse AFOM afin d'identifier :

> Les atouts sur lesquelles capitaliser	
> Les faiblesses à corriger	
> Les opportunités à saisir	
> Les menaces à surveiller	

Cette analyse découle du comparatif entre les différents éléments de diagnostic et la réalisation de ratios, qui doit être mis en perspective d'une vision macro à l'échelle du bassin de vie, de l'intercommunalité, voire du département ou de la région. Elle peut prendre la forme suivante - mais peut également considérablement varier d'un territoire à un autre.

	Positif	Négatif
Interne	ATOUTS <ul style="list-style-type: none"> > Maillage d'équipement sur le territoire et ratio par habitant > Dynamisme du tissu associatif > Initiatives innovantes > Part du budget communal dédié au sport 	FAIBLESSES <ul style="list-style-type: none"> > Parc d'équipement vieillissant > Manque de diversité de l'offre de pratique > Inégalités d'accès à la pratique
Externe	OPPORTUNITÉS <ul style="list-style-type: none"> > Politiques publiques spécifiques en faveur du développement du sport > Tendance d'augmentation du nombre de pratiquants 	MENACES <ul style="list-style-type: none"> > Champ concurrentiel et développement des Loisirs Sportifs Marchands > Contexte budgétaire contraint > Poids réglementaire > Démobilisation du bénévolat



Pour aller plus loin : la méthodologie CANVAS

Autre modèle existant, la méthodologie CANVAS peut être utilisée dans la perspective d'établir son Projet Sportif Local. De manière structurée, elle permet d'identifier les projets sportifs les plus pertinents pour son territoire sur la base d'**indicateurs objectifs** :

- > Le contexte et les objectifs
- > Les partenaires et parties prenantes
- > L'offre et les activités en lien avec la demande
- > Les ressources
- > La communication
- > Le budget et les financements
- > Les freins identifiés

Co-construire son Projet Sportif Local

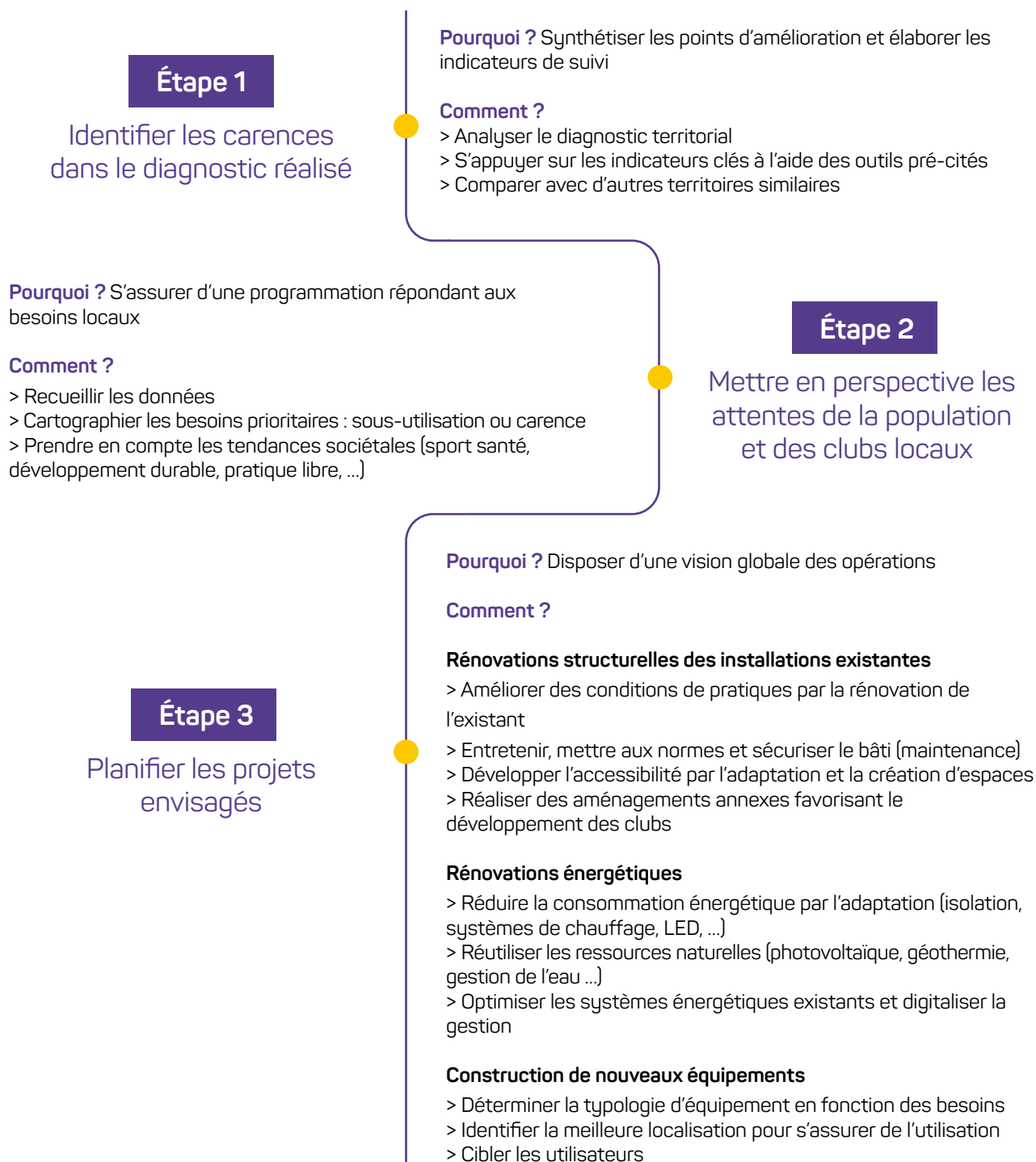
ELABORATION D'UN PLAN PLURIANNUEL D'INVESTISSEMENT



Plan pluriannuel d'investissement - étape par étape

Constituant l'un des deux piliers du projet sportif local, l'élaboration d'un Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI), sur la base du diagnostic et des besoins locaux identifiés, permet d'avoir une vision claire des investissements à réaliser à l'échelle du mandat.

Cette planification permet de mettre en perspective l'ensemble des données et indicateurs précédemment établis, afin de phaser les investissements de la collectivité, tout en s'assurant d'apporter une réponse adaptée aux spécificités locales.



Pourquoi ? Prioriser les investissements

Comment ?

- > **Urgence de l'investissement** (état de vétusté constaté, risque de fermeture immédiate, carence extrême constatée, ...)
- > **Impact budgétaire** (élaborer un cahier des charges et chiffrer chaque opération, faire appel à un bureau d'étude ou assistance à maîtrise d'ouvrage)
- > **Impact social** (développement de la pratique de la population, développement des clubs, ...)
- > **Cohérence avec les projets territoriaux et sportifs**
- > **Prendre connaissance des priorités nationales** (leviers facilitateurs)
- > **Identification des sources de financements potentielles** (subventions publiques, partenariats privés, aides à l'ingénierie, ...)
- > **Délais de mise en œuvre**

Étape 4

Fixer des critères objectifs

Étape 5

Élaborer son Plan Pluriannuel d'Investissement

Pourquoi ? Planifier les investissements

Comment ?

- > Pondération selon les critères
- > Classement des projets (court, moyen et long terme)
- > Phasage des investissements à l'échelle du mandat (lissage des investissements, anticipation des périodes de travaux et de l'impact sur les pratiquants)

Pourquoi ? Identifier le montage le plus avantageux et se projeter sur la gestion effective de l'équipement

Comment ?

- > Analyse des avantages et inconvénients de chaque modèle
- > Montage juridique : Maitrise d'Ouvrage Publique (MOP), Partenariat Public – Privé, Marché Public Global de Performance,...
- > Gestion directe, délégation de service public, partenariat public-privé

Étape 6

Agir en transversalité avec les services et élus de la collectivité

Étape 7

Définir des indicateurs de suivi

Pourquoi ? Evaluer la pertinence et l'impact de son PPI

Comment ?

- > Fréquentation, taux d'utilisation des infrastructures, impact financier.
- > Évaluation annuelle des résultats et ajustements

Pourquoi ? Rendre compte de l'investissement et sensibiliser sur les actions de la collectivité

Comment ?

- > Mise en place d'un bilan annuel accessible au public
- > Transparence et concertation pour adapter les investissements

Étape 8

Actualiser et communiquer annuellement le plan

Co-construire son Projet Sportif Local

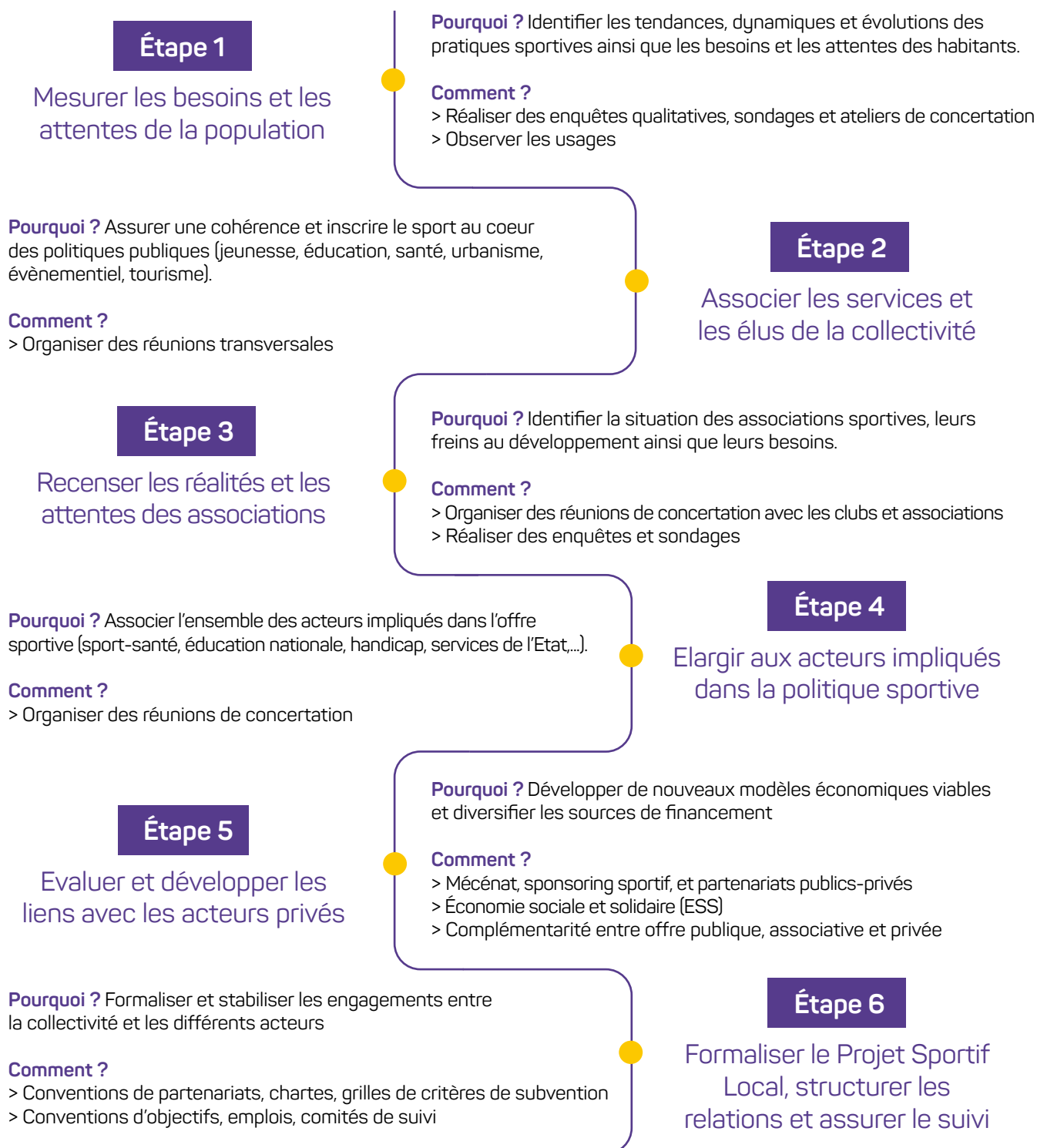
COORDINATION DES ACTEURS SPORTIFS LOCAUX



Le Projet Sportif Local doit s'appuyer sur l'implication et la coordination du tissu local. Cette approche qualitative et participative permet d'être au plus près des réalités et des besoins des habitants, des pratiquants et des associations sportives locales. Ces réalités se doivent d'être confrontées à celles de la collectivité et ses services, du tissu économique local et d'éventuels publics spécifiques. Cette démarche permet :

- > D'identifier les tendances sociétales et les écarts entre l'offre et la demande sportive et de loisirs
- > De favoriser la gouvernance locale du sport en impliquant divers acteurs aux premières étapes de la construction

La concertation locale - étape par étape



La mise en œuvre

PAROLES D'ÉLU(E)



« Répondre aux besoins par l'élaboration d'un PPI »

« Dans le cadre des concertations engagées autour du «Projet Sport-Loisirs pour tous, pour toutes» concernant le développement des infrastructures sportives à Arbois, la Ville a décidé de s'engager dans l'élaboration d'un plan pluriannuel d'investissement sportif, visant à moderniser et diversifier les équipements de la commune, simultanément à un travail sur la politique de subventions.

Dans le cadre de ce projet, **la Ville a mené un audit complet des infrastructures existantes et a lancé une démarche participative locale**, impliquant à la fois les clubs sportifs et les habitants. Des consultations ont été organisées, avec des rencontres régulières avec les clubs sportifs pour recueillir leurs besoins spécifiques. Un questionnaire a également été distribué aux autres associations et structures existantes sur la commune pour connaître leurs attentes et suggestions en matière d'équipements sportifs.

La première phase du projet a été marquée par la réalisation d'un terrain en gazon synthétique sur un des stades, pour

répondre aux besoins du club de football. Le stade de rugby a également fait l'objet de rénovations importantes, avec des travaux de mise aux normes du terrain d'honneur et la construction de tribunes, de vestiaires et d'une salle de réunion. Un espace de pratique libre en centre-ville, comprenant un City stade, un Skatepark, un pumtrack, une zone de fitness, des terrains de pétanque, un terrain de basket 3x3 et une structure sportive pour les plus petits, voit le jour en 2025.

Ce projet a été conçu pour répondre à un manque identifié de lieux de pratique sportive libre pour tous, pour toutes, intergénérationnel et inclusif, à proximité immédiate du centre-ville. Enfin, un imprévu a conduit à la rénovation complète de la piscine de la ville (suite à une inondation !).

Ce projet est intégré lui-aussi dans le plan d'investissement global de la commune, engagée fortement dans le sport et labellisée Commune Sportive du Jura par le CDOS en 2023 et Ville Active et Sportive, 2 lauriers, en 2024.»



Catherine BUGADA
Adjointe au maire d'Arbois (39)
3 500 habitants



« Étudier les besoins et réalités locales pour mieux coordonner son action »

« A la suite des réflexions menées lors de la Conférence Régionale du Sport Auvergne-Rhône-Alpes, dans le cadre de la création d'un schéma de cohérence territoriale, la mairie de Roanne a choisi de s'engager dans l'élaboration d'un projet sportif local, à l'échelle communale.

Parallèlement à un audit des équipements sportifs, la Ville a lancé une démarche participative locale par l'intermédiaire de deux questionnaires - l'un destiné aux clubs sportifs et l'autre aux habitants. Les associations sportives, montées en compétences ces dernières années grâce à des formations sur leurs projets associatifs, **ont largement répondu à cette enquête, avec près de 80% de taux de retour.**

Le même succès a été rencontré avec l'enquête adressée aux habitants. Alors qu'un objectif de 1000 réponses en un

mois était fixé, celui-ci a été atteint en moins d'une semaine. Ce taux de retour élevé a été possible grâce à l'implication de nombreux relais locaux (associations sportives, club affaires, salles privées, réseaux sociaux, site internet, etc.). Cette démarche de concertation aboutira à une présentation de l'ensemble des consultations aux clubs sportifs, à l'occasion des Assises du sport de Roanne.

Les objectifs de ce travail sont nombreux : étudier les besoins de la population, apprécier les réalités des associations, anticiper les investissements sur les équipements mais également se préparer aux mutations financières et sociologiques du sport. **Couplé à un Plan Pluriannuel d'Investissement, il permettra la rédaction du Projet Sportif Local** afin de dessiner la politique sportive des 10 années à venir.»



Gilles PASSOT
Adjoint au maire de Roanne (42)
35 000 habitants



DES ACTIONS CONCRÈTES POUR UNE POLITIQUE SPORTIVE TRANSVERSALE



Axes thématiques

L'objectif sous-jacent du Projet Sportif Local est d'inscrire le sport comme un élément central de l'action des collectivités en même temps qu'un outil au service de nombreuses politiques publiques.

Le sport, au carrefour de nombreux domaines d'intervention des politiques publiques, nécessite une politique sportive englobant l'ensemble des enjeux qu'il peut relever.

Aussi, des actions concrètes peuvent être déployées tout au long du projet de mandat, en encourageant au maximum la transversalité entre les services de la collectivités et les acteurs du territoire.



Les modalités de suivi et d'évaluation : l'Observatoire Local du Sport

Tout au long de la réalisation de ce Projet Sportif Local, des indicateurs ont été identifiés et analysés. Ceux-ci peuvent constituer la base d'un **observatoire local du sport** et contribuer à la réalisation du bilan. Réunissant l'ensemble des parties prenantes identifiées, cet observatoire permettra d'évaluer les impacts de la politique sportive et l'adapter avec agilité en faveur du développement de la pratique auprès de la population.

Indicateurs clés de la politique sportive locale

	Qualitatifs	Quantitatifs
Offre sportive 	<ul style="list-style-type: none"> > Niveau de satisfaction des usagers > Accessibilité perçue des infrastructures 	<ul style="list-style-type: none"> > Taux d'occupation des équipements sportifs > Nombre d'équipements sportifs/habitants > Nombre de créneaux et taux de saturation
Action publique et partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> > Qualité de la relation avec les partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> > Montants de subventions versées aux associations > Investissement financier par an et par habitant > Taux d'utilisation des dispositifs municipaux
Équipements sportifs 	<ul style="list-style-type: none"> > Ressenti de la qualité des infrastructures > Satisfaction quant à l'offre d'équipements 	<ul style="list-style-type: none"> > Nombre d'équipements construits > Nombre d'équipements rénovés > Investissement alloué et part dans les budgets
Publics et pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> > Témoignage d'évolution de modes de vie > Motivations et freins à la pratique 	<ul style="list-style-type: none"> > Taux de licenciés par tranche d'âge > Nombre de parasportifs en club > Taux de pratique féminine > Taux de pratique scolaire
Gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> > Qualité du dialogue entre les clubs et la collectivité > Sentiment d'association à la politique sportive locale 	<ul style="list-style-type: none"> > Mise en place d'un observatoire local du sport > Nombre de réunions réalisées > Taux de participation aux réunions

Bilan de mandat

Il consiste notamment à l'évaluation des actions menées ainsi que la confrontation entre les engagements pris et ceux tenus au cours du mandat. Selon les données à disposition, cette analyse peut faire l'objet d'une comparaison avec les mandats précédents, pour évaluer la trajectoire.

Les points essentiels :

- > L'évolution du budget sportif, en investissement et en fonctionnement
- > Les dispositifs instaurés et les nouveaux fonctionnements
- > Les travaux structurants réalisés, notamment dans le cadre de la rénovation énergétique
- > La construction de nouveaux équipements sportifs et infrastructures
- > Les actions mises en place
- > Les événements marquants organisés
- > Les labels demandés et obtenus

Ressources et contacts utiles

GLOSSAIRE

Bassin de vie : plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants.

CC - Cartes communales : pour les communes non dotées d'un PLU, elles délimitent les secteurs où les constructions sont autorisées et ceux où elles ne sont pas admises.

CPOF - Contrats Pluriannuels d'Orientations et de Financements : document contractuel déterminant l'engagement des différentes parties-prenantes pour la mise en œuvre d'un ou plusieurs projets à l'échelle d'un territoire.

DSP - Délégation de Service Public : contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire, public ou privé.

Libre administration des collectivités : principe selon lequel les collectivités territoriales « s'administrent librement par des conseils élus et disposent d'un pouvoir réglementaire pour l'exercice de leurs compétences ».

MGP – Marché Global de Performance : associe l'exploitation ou la maintenance à la réalisation ou à la conception-réalisation de prestations afin de remplir des objectifs chiffrés de performance.

MOP – Maitrise d'Ouvrage Publique

PLU(i) – Plan Local d'Urbanisme (Intercommunal) : document d'urbanisme qui, à l'échelle du groupement de communes ou de la commune, traduit un projet global d'aménagement et d'urbanisme et fixe en conséquence les règles d'aménagement et d'utilisation des sols.

PPP – Partenariat Public – Privé : mode de financement par lequel une personne publique s'associe à un prestataire privé.

PSF – Projet Sportif Fédéral : déclinaison territoriale de la stratégie fédérale en matière de développement des pratiques.

PST – Projet Sportif Territorial : document stratégique fixant les axes et orientations en faveur du développement de la pratique à l'échelle régionale, élaboré au sein de la Conférence Régionale du Sport.

SCoT – Schéma de Cohérence Territoriale : outil de conception et de mise en œuvre d'une planification stratégique intercommunale

SRADDET – Schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires : document de planification qui, à l'échelle régionale, précise la stratégie, les objectifs et les règles fixées par la Région dans plusieurs domaines de l'aménagement du territoire.

RESSOURCES ANDES

L'ANDES vous accompagner au quotidien dans l'élaboration de vos politiques sportives.

- > Un réseau d'échanges et de partages d'expériences en Métropole et Outre-mer
- > Des **formations personnalisées** sur des thèmes d'actualités et le mandat de l' élu(e)
- > Des **conseils personnalisés** et un accompagnement par nos techniciens
- > Un **centre de ressources**



Pour se rendre sur la page « publications » scannez le QR Code



+ d'infos : www.andes.fr

Contact ANDES : secretariat@andes.fr | 05 34 43 05 18

COORDINATION ÉDITORIALE :

Vincent SAULNIER, Maire délégué de Château-Gontier (53)

Line MALRIC, Adjointe au Maire de Blagnac (31)

Raphaël BLANCHARD, Adjoint au Maire de Reims (51)

Anne-Marie HEUGAS, Vice-Présidente Est-Ensemble – Montreuil (93)

Gwenaël SOUMY, Responsable Pôle Ressources

Margot GUILLAUME, Chargée de mission

Mathis BOUKABOUS, Stagiaire

Manuella OBE EDIMA, Assistante communication



Association Nationale Des Elus en charge du Sport
18 avenue Charles de Gaulle 31130 Balma
andes.fr | secretariat@andes.fr | 05 34 43 05 18

