



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Infrastructures sportives

.....

GUIDE TECHNIQUE



© Ines ARAMBURO / AFD

#MondeEnCommun



GUIDE TECHNIQUE INFRASTRUCTURES SPORTIVES, FÉVRIER 2025

Document réalisé par l'équipe « Sport » de la division Développement Urbain, Aménagement, Logement du groupe AFD avec la contribution des divisions Appui Environnemental et Social, Développement Durable ; Éducation, Formation et Emploi ; Lien Social ; Systèmes Productifs ; de la direction Évaluation et Apprentissage du groupe AFD ainsi que du pôle Attractivité des territoires, culture & patrimoine d'Expertise France.

DIRECTION ET SUPERVISION

Romain André, Audrey Guiral-Naepels, Lise Piqueras

AUTEURS

Chloé Coste de Bagneaux, Nina Hadji Marie-Sainte, Simon Nyam, Lise Piqueras

APPUI À LA RÉDACTION

Entreprise Alcélia :
Patrick Gunera, Lucie Lenne, Julien Puiffe

CONTRIBUTIONS GROUPE AFD

Morgane Beaudouin, Amance Bustreau, Typhaine Christiaen, Christophe Dias, Assiba Djemaoun, Jérémy Frere-Lopez, Daniel Gauthier, Mitchell Gilles-Schouchana, Morgane Guilmard, Marine Marmorat, Camille Tchounikine

Avant-propos

Le monde compte aujourd'hui la plus importante génération de personnes âgées de 10 à 24 ans de son histoire : plus de 1,8 milliard de personnes, dont près de 90 % vivent dans les pays à revenu faible ou intermédiaire¹. Cette population fait usage de tous les espaces urbains libres et disponibles pour se dépenser, jouer et faire du sport. Or lorsqu'ils existent, ces espaces sont rapidement surexploités et connaissent de nombreux défauts de qualité. Plus largement, avec en moyenne 5 millions de nouveaux citoyens qui arrivent chaque mois dans les villes des pays du sud, les pouvoirs publics courent après les besoins de cette nouvelle population en matière d'infrastructures urbaines et notamment d'équipements sportifs. Les terrains, stades, gymnases ou piscines sont de plus en plus insuffisants. Ces lieux, pensés pour le sport, sont par ailleurs encore trop souvent pensés comme des objets urbains isolés, sans réelle intégration à leur territoire et dont la conception les destine à un seul type de population. La pratique féminine, celle des personnes en situation de handicap ou même intergénérationnelle est encore sur le banc de touche. Si, dans le monde, 46 % des femmes se sentent en insécurité dans les espaces sportifs, ce chiffre monte jusqu'à 65 % pour celles habitant sur le continent africain. Outre les défis marquants de l'inclusion, les pratiques sportives font également face aux impacts du changement climatique. Dans un monde où la température moyenne de la planète continue de grimper et pourrait atteindre +4°C, la pratique physique et sportive en France diminuerait de 66 jours par an, un constat alarmant qui pèse également sur les autres pays dans le monde.

Malgré ces défis, le sport et sa pratique demeurent un levier puissant de cohésion sociale, de santé publique et d'inclusion, capable de renforcer le développement humain et le vivre-ensemble. Également facteur de développement économique², son expansion, même progressive, contribue à structurer des espaces collectifs résilients et à créer des opportunités économiques et éducatives durables, particulièrement dans les contextes en développement. L'accès à la pratique physique et sportive pour tout un chacun de manière pérenne est un facteur clé de santé publique. L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) estime ainsi qu'une meilleure activité physique pourrait éviter 4 à 5 millions de décès par an dans le monde.

Dans cette perspective, **la disponibilité et la qualité des infrastructures sportives constituent un enjeu central** ; les infrastructures sont le socle de la pratique et peuvent être un véritable levier positif. Grâce à la conception d'infrastructures adaptées, durables, inclusives et résilientes, des impacts positifs multiples émergent pour celles et ceux qui y pratiquent des activités physiques et sportives. Véritable repère spatial, les équipements sportifs peuvent redynamiser le milieu urbain, améliorer les conditions de vie des habitantes et habitants et renforcer leur engagement dans la vie collective et sociale du quartier. Si ces équipements sont pensés et conçus pour toutes et tous, ils peuvent favoriser l'égalité de genre, la

mixité sociale et intergénérationnelle et deviennent des vecteurs de la cohésion sociale. La durabilité suppose également d'intégrer dès à présent l'enjeu de résilience des infrastructures sportives face au changement climatique, du choix du site jusqu'aux aménagements paysagers en passant par la nature des usages. Il s'agit également de reconnaître le rôle positif du sport face à l'enjeu d'atténuation : des pratiques physiques et sportives ancrées dans l'aménagement naturel et paysager de la ville peuvent par exemple contribuer à créer des îlots de fraîcheur dans l'espace urbain.

Une certitude demeure : quelle que soit l'ampleur de l'infrastructure³, ces impacts positifs ne peuvent se réaliser sans que les questions de gestion, d'exploitation et d'animation pérennes, inclusives et adaptées soient posées dès la phase de conception du projet, puis suivies tout au long de la réalisation de ce dernier. De là est née l'idée de réaliser un guide technique sur les infrastructures sportives.

Ce guide vise à fournir aux opérationnels et à leurs interlocuteurs internes et externes un référentiel documenté pour mieux appréhender et intégrer l'aménagement des infrastructures sportives dans les projets urbains et les politiques publiques financées par le groupe AFD. Réalisé à l'initiative de la division Développement Urbain, Aménagement, Logement (VIL), il est destiné à la fois aux équipes projet du groupe AFD afin d'accompagner le dialogue avec les maîtrises d'ouvrage et les partenaires et à tout public expert dans le domaine ou intéressé par la thématique et qui souhaite mieux comprendre les enjeux, défis et solutions à mettre en œuvre pour financer et/ou produire des infrastructures sportives durables, résilientes et inclusives.

La première partie de ce guide s'attache à la définition des différentes typologies d'infrastructures sportives, à l'identification des enjeux auxquels chacun est confronté et explique les modèles juridiques, économiques et techniques adéquats et pertinents en fonction de l'équipement sportif souhaité.

Pour aller plus loin dans la réflexion, la deuxième partie propose une liste de recommandations opérationnelles qui permettent de mieux intégrer les questions de genre, de climat, de biodiversité et de participation citoyenne aux projets. Il s'agit de fournir des outils concrets pour mieux participer à l'atteinte des Objectifs de développement durable.

Par ailleurs, à destination des membres du groupe AFD, un petit guide méthodologique présente par étape du cycle projet, les questions, recommandations et outils à disposition des équipes pour mieux mener à bien l'instruction et le financement d'un projet intégrant ou centré sur la mise en œuvre d'équipements sportifs.

1 Jeunesse - Développement durable site web de l'Organisation des Nations unies.

2 Le sport représente aujourd'hui 0,5 % de produit intérieur brut (PIB) sur le continent africain, contre 2 % du PIB dans le monde et peut ainsi constituer un véritable potentiel économique. Source : *Forbes Afrique*.

3 Cf. fiches outils sur les typologies d'infrastructures : équipement proximité pour les habitantes et habitants du quartier jusqu'aux stades et complexes nationaux pour accueillir des compétitions majeures.

Table des matières

Avant-propos	3
Table des matières	4
Préambule	5
Glossaire	6

PARTIE 1 :

COMPRENDRE LA NOTION D'INFRASTRUCTURES SPORTIVES ET LEURS ENJEUX 7

1.1. Définition générale et enjeux 8

1.2. Typologie des infrastructures sportives 9

Les infrastructures sportives internationales et nationales	10
Jeux olympiques de la jeunesse – JOJ Dakar	14
Coupe d'Afrique des nations (CAN) 2024	16
Les infrastructures sportives régionales	18
Les infrastructures sportives de proximité	20
Programme Capitales Régionales	24
Projet de drainage pluvial de Douala	26
Programme des 5 000 équipements de proximité	28
Les infrastructures sportives en milieu scolaire et universitaire	30
Programme ISONGA	34
Sport et éducation	36
Les infrastructures sportives des Pépinières urbaines	38
Pépinière urbaine de Dakar	40
Design actif : un aménagement urbain des villes adapté	42

1.3. Les principaux enjeux techniques d'une infrastructure sportive : des fondations à l'usage 45

Les principaux enjeux techniques : des recommandations pour chaque étape du chantier	46
Focus N°1 Enjeux technique – Revêtement d'un terrain multisport : que choisir ?	50
Focus N°2 Enjeux technique – Pelouse d'un stade de foot : que choisir ?	52
PEUL III	54

1.4. Le montage opérationnel et juridique au cœur du projet d'infrastructures sportives 56

Montage de projet : Quel(s) modèle(s) opérationnel, juridique et contractuel choisir ?	57
Focus N°1 montage de projet – Les partenariats publics-privés dans les projets d'infrastructures sportives	62
Centre Aquatique Olympique	66
Programme Agora	68
Focus N°2 Montage de projet – Le modèle de gestion des Pépinières urbaines	70
La Pépinière urbaine de Tunis	72
PROVILLE	74

PARTIE 2 :

LES INFRASTRUCTURES SPORTIVES À L'AUNE DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 77

Sport et genre : Intégrer le genre dans les projets d'infrastructures sportives	80
SPORCAP	86
Sport et climat : Pour des infrastructures résilientes et peu carbonées	88
Sport et nature : Le sport au service de la nature	90
Sport et gouvernance : Pour plus de gouvernance dans les projets d'infrastructures sportives	94
PAISD	96
Jeunesse Culture et Sport	98

Préambule

Le présent document vise à donner aux opérationnels et à leurs partenaires internes et externes un cadre méthodologique commun pour réaliser un projet d'infrastructures sportives, où ces dernières soient adaptées et pérennes. Pensé comme un référentiel des données existantes sur les équipements sportifs depuis le montage du projet jusqu'à la mise en service des ouvrages, ce guide est par définition évolutif.

D'abord imaginé pour appuyer les chef(fe)s de projet dans l'identification et la mise en œuvre de projets ou de composantes de projets d'infrastructures sportives, il peut également être un outil de dialogue et de sensibilisation des maîtrises d'ouvrage et partenaires concernant les enjeux rencontrés lors du financement et de la réalisation d'une infrastructure sportive.

Ce guide a été conçu autour de trois types de fiches synthétiques : les fiches outils, les fiches techniques et les fiches retours d'expérience. Autonomes tout en étant complémentaires les unes aux autres, les fiches ont pour mission d'apporter au lecteur des éléments techniques essentiels et des exemples de projets de référence afin de favoriser une meilleure compréhension de tous types de projets sportifs. La lecture du guide peut ainsi être faite, quel que soit son point d'entrée : via les fiches outils pour comprendre chaque typologie d'infrastructure ou pour approfondir le sujet complexe du montage contractuel le plus adéquat, via les fiches techniques, qui permettent de zoomer sur l'intégration du climat ou du genre dans un projet d'infrastructures sportives, ou via les fiches de retours d'expérience (REX) pour mieux comprendre les enjeux grâce à la présentation détaillée d'un projet.

FICHES OUTILS

Principes et concepts clés pour comprendre les différentes typologies d'infrastructures sportives, leurs modes de financement, les montages contractuels associés ou encore les enjeux techniques et opérationnels spécifiques de chacune.

FICHES TECHNIQUES

Conseils de mise en œuvre pour accélérer la transition des infrastructures sportives au regard des Objectifs de développement durable : genre, biodiversité, climat, gouvernance.

FICHES RETOURS D'EXPÉRIENCE (REX)

Présentation de projets urbains inspirants intégrant ou centrés sur la mise en œuvre d'infrastructures sportives de référence.

Glossaire

AFD : Agence française de développement

AMI : appel à manifestation d'intérêt

AMO : assistance à maîtrise d'ouvrage

ANCT : Agence nationale de cohésion des territoires

ANS : Agence nationale du sport

APD : avant-projet définitif

APS : avant-projet sommaire

ARRU : Agence de réhabilitation et de rénovation urbaine (Tunisie)

BNETD : Bureau national d'études techniques et de développement (Côte d'Ivoire)

C2D : contrat de désendettement et développement

CAF : Confédération africaine de football

CAO : Centre Aquatique Olympique

CETUD : Conseil exécutif des Transports urbains durables (Sénégal)

COGES : comité de gestion

COJOJ : Comité olympique des Jeux olympiques

CR : conception-réalisation

CRE : conception-réalisation-exploitation

CUD : Communauté urbaine de Douala

DAO : dossier d'appel d'offres

DQE : devis estimatif quantitatif

DTP : diagnostic territorial participatif

EF : Expertise France

EIES : étude d'impact environnemental et social

EPS : éducation physique et sportive

ETI : expert technique international

ETP : équivalent temps plein

FAPS : facilité d'amorçage, de préparation et de suivi de projets

FAPS-CLS : facilité d'amorçage, de préparation et de suivi de projets de la division CLS

FASEP : Fonds d'études et d'aide au secteur privé

FEF+ : Fonds équipe France

FIBA : Fédération internationale de basketball

FIFA : Fédération internationale de football association

FINA : Fédération internationale de natation

FPP : fiche présentation de projet – note aux instances de l'AFD

GESI : grand événement sportif international

IUCN : International Union for Conservation of Nature – Union internationale pour la conservation de la nature

JO : Jeux olympiques

JOJ : Jeux olympiques de la jeunesse

JOP : Jeux olympiques de Paris

MEAE : ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

MOA : maîtrise d'ouvrage

MOD : maîtrise d'ouvrage déléguée

MOE : maîtrise d'œuvre

MOUS : maîtrise d'œuvre urbaine et sociale

ODD : Objectifs de développement durable

OMS : Organisation mondiale de la santé

ONG : organisation non gouvernementale

ONS : Office national des sports (Côte d'Ivoire)

ONU : Organisation des Nations unies

OSC : organisation de la société civile

PAB : plan d'action biodiversité

PAG : plan d'action genre

PAPMAS : programme d'appui à la promotion du sport de masse et du sport pour tous (Côte d'Ivoire)

PAR : plan d'action de réinstallation

PEEB : programme d'efficacité énergétique des bâtiments

PIB : produit intérieur brut

PNS : politique nationale du sport (Côte d'Ivoire)

PNUE : Programme des nations unies pour l'environnement

PPM : plan de passation des marchés

PPP : partenariat public-privé

PRIQH : programme de réhabilitation et d'intégration des quartiers d'habitation (Tunisie)

PRMS : plan de restauration des moyens de subsistance

PTAB : plan de travail annuel budgétisé

PUD : Pépinière urbaine de Dakar

PUO : Pépinière urbaine de Ouagadougou

PUT : Pépinière urbaine de Tunis

QPV : quartier prioritaire de la politique de la ville

REX : retour d'expérience

SfN : Solutions fondées sur la Nature

UEFA : Union des associations européennes de football

VBG : violences basées sur le genre

VRD : voirie et réseaux divers

PARTIE 1

.....

COMPRENDRE LA NOTION
D'INFRASTRUCTURES SPORTIVES
ET LEURS ENJEUX



Si, dans le langage courant, la notion de sport peut aussi bien faire référence à une compétition sportive régionale, à un cours de sport ou encore à une balade à vélo, il est nécessaire de distinguer une activité sportive d'une activité physique. Selon le dictionnaire Larousse, l'activité sportive se rapporte à un « ensemble d'exercices physiques se présentant sous forme de jeux individuels ou collectifs, donnant généralement lieu à compétition, pratiqués en observant certaines règles précises. » L'activité physique, de son côté, est décrite par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) comme « tout mouvement corporel produit par les muscles squelettiques qui requiert une dépense d'énergie. L'activité physique désigne tous les mouvements que l'on effectue notamment dans le cadre des loisirs, du lieu de travail ou pour se déplacer d'un endroit à l'autre. Une activité physique d'intensité modérée ou soutenue a des effets bénéfiques sur la santé. »

Dans les deux cas, les pratiques sont exercées dans les mêmes types d'espaces. **Un espace sportif** se présente ainsi comme tout lieu, toute zone géographique, toute infrastructure ou encore tout équipement permettant aux populations de pratiquer une activité sportive ou physique. Trois catégories d'espaces sportifs peuvent être proposés :

- **Les espaces sportifs construits** incluent toute installation immobilière, toute infrastructure ou tout équipement sportif de nature publique ou privée. Dans ces espaces, la pratique physique ou sportive peut se réaliser en milieu intérieur ou extérieur, essentiellement un milieu urbain, qu'il soit public, privé, scolaire ou encore carcéral. Il peut s'agir par exemple d'un complexe multisport, d'un stade ou bien d'une piscine.
- **Les espaces aménagés** comprennent tout équipement urbain ou aménagement paysager, qu'il soit de nature privée ou publique. La pratique physique ou sportive peut également être réalisée en milieu intérieur ou extérieur, en milieu urbain ou bien rural. Un parc urbain, une piste cyclable, un équipement de parcours sportif ou même skatepark sont considérés comme un espace aménagé.
- **Le milieu naturel**, enfin, qu'il soit aménagé en faveur de la préservation de la biodiversité ou non, peut servir de terrain à la pratique physique ou sportive. Lié à la pratique en extérieur, l'activité sportive ou physique s'exerce majoritairement en milieu rural mais peut également être intégré dans un espace urbain. Sont considérés comme milieux naturels favorables à la pratique sportive une forêt, une montagne, un lac ou encore un littoral.

Les milieux naturels, par leur accessibilité et leur richesse, incitent et favorisent la pratique physique et sportive sans nécessiter d'infrastructures dédiées : la nature y tient lieu de terrain d'exercice. Les enjeux de préservation environnementale des milieux naturels, bien que primordiaux, ne seront pas développés dans le présent guide.

Le guide se concentrera ainsi sur l'aménagement urbain, qu'il s'appréhende au travers d'un espace sportif construit et de ses abords ou bien d'un espace sportif aménagé, lié notamment à la notion de design actif, qui sera développée par la suite. On parlera dès lors principalement au fil de ce guide « d'infrastructures sportives » ou encore « d'équipements sportifs ».

Comme évoqué en introduction, les enjeux concernant les infrastructures sportives sont multiples. Face à leur manque criant dans le paysage urbain des pays d'intervention du groupe AFD, il apparaît nécessaire que les projets d'infrastructures sportives soient coconstruits afin d'être les plus adaptés possibles : aux besoins des usagers finaux, à une pratique physique et sportive inclusive envers les femmes et les différentes générations, à un modèle de fonctionnement financier, de gestion et d'animation durable, aux conditions météorologiques singulières et accentuées par le réchauffement climatique et enfin à la politique publique locale et aux compétences des pouvoirs publics dans le domaine du sport.

La partie 1.2 détaille les différentes typologies d'équipements sportifs identifiés et financés par le groupe AFD en spécifiant leurs particularités (usagers cibles, pratiques sportives, taille, coûts, modèle de fonctionnement, etc.). La partie 1.3 s'applique quant à elle à lister les principaux enjeux techniques communs à toute infrastructure et induits lors des phases de conception et de mise en œuvre. Enfin, la partie 1.4 présentera les options de montages de projet existantes avant de zoomer sur quelques cas particuliers.

Typologie des infrastructures sportives

Les pratiques physiques et sportives s'inscrivent dans des espaces à plusieurs échelles, allant du terrain de quartier au stade régional, national ou international, en passant par les aménagements scolaires et les espaces publics conçus pour favoriser l'activité physique. Le guide propose de distinguer cinq grandes catégories d'échelles où se pratiquent ces activités :

- **Les infrastructures internationales/nationales** sont des équipements de grande envergure, conçus pour accueillir des compétitions nationales ou internationales (championnats nationaux ou mondiaux, Jeux olympiques). Ces structures complexes peuvent également proposer des activités culturelles, commerciales ou de loisirs en dehors du cadre sportif.
- **Les infrastructures régionales** sont destinées à accueillir des compétitions et événements sportifs impliquant des athlètes et spectateurs issus d'une ou plusieurs régions voisines.
- **Les infrastructures de proximité** se distinguent tout particulièrement par leur accessibilité pour les habitantes et habitants d'un quartier, d'une commune ou d'une ville. Ces lieux de pratiques sont souvent utilisés par les associations locales et les clubs pour des activités régulières, avec ou sans compétitions.

► **Les infrastructures sportives en milieu scolaire ou universitaire** sont destinées aux établissements d'enseignement (écoles, collèges, lycées, universités). Elles servent à la fois à l'enseignement de l'éducation physique et sportive et à l'accompagnement des élèves et étudiants souhaitant se professionnaliser dans le sport de haut niveau, en complément de leur parcours académique.

► **Le design actif** est une approche d'aménagement de l'espace public qui vise à encourager la mobilité active et l'activité physique quotidienne, en particulier auprès des publics les plus éloignés de la pratique sportive. Il s'agit souvent d'interventions légères mais stratégiques favorisant l'accessibilité, la mixité des usages, la revalorisation du patrimoine existant et la sobriété des aménagements.

Dans le cadre de son mandat, le groupe AFD finance prioritairement des programmes urbains portant sur les équipements sportifs de proximité ainsi que sur les infrastructures scolaires ou universitaires. Depuis 2019, le Groupe soutient également les stratégies d'héritage des grands événements sportifs internationaux, en particulier dans la conception et la mise en œuvre d'infrastructures pensées pour un usage durable au-delà de l'événement.

Degré d'artificialisation de l'espace sportif	Niveau d'intervention	Exemples d'espace sportif
Construit et aménagé	International/national	Arenas > 8 000 places, stades > 30 000 places, piscines olympiques, centres nationaux de performance, centres sportifs professionnels
	Régional	Arenas < 8 000 places, stades < 30 000 places, piscines
	De proximité	Gymnases, stades multisports, stades urbains, street workout
	Scolaire et universitaire	Terrains de sport, gymnases, terrains multisports, piscines, parcs et espaces verts appartenant aux établissements scolaires
Aménagé	Design actif	Mobilier urbain aménagé pour faciliter la pratique sportive, équipements sportifs de proximité conçus dans un aménagement urbain global (street workout, pumptrack)
Milieu naturel		Parcs urbains, forêts, lacs, etc.

LES FICHES OUTILS suivantes explorent les notions, caractéristiques, spécificités, modèles économiques et de gestion ainsi que les coûts globaux de ces cinq typologies.

Les infrastructures sportives internationales et nationales



QU'EST-CE QU'UNE INFRASTRUCTURE SPORTIVE INTERNATIONALE OU NATIONALE ?

Les infrastructures sportives internationales ou nationales désignent **les infrastructures sportives de grande ampleur**, situées dans le centre ou la périphérie de la capitale politique ou économique du pays ainsi que dans les principales villes secondaires (échelle nationale). Ces infrastructures sont **idéalement situées à proximité des transports en commun et desservies par des voies rapides ou express. Modulables**, elles sont destinées à accueillir différents grands événements sportifs internationaux (GESI) ou nationaux (Jeux olympiques, coupes du monde, championnats) ainsi que des événements culturels d'importance (concerts, grands spectacles, animations). Dans de nombreuses géographies, cette catégorie d'infrastructure est absente ou unique à l'échelle du pays. Lorsqu'elles existent, les pouvoirs publics sont confrontés aux enjeux de bonne exploitation et de bonne maintenance de ces équipements très gourmands en entretien.

LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE INFRASTRUCTURE SPORTIVE INTERNATIONALE OU NATIONALE

Périmètre d'influence : ville/pays. L'infrastructure accueille des athlètes et visiteurs venus de tout le pays ou de l'étranger.

Accessibilité : l'infrastructure est accessible en transports en commun (en priorité) et/ou en véhicules motorisés. L'entrée est régulée.

Programmation : le dimensionnement, l'aménagement et l'équipement de l'infrastructure respectent les normes des fédérations sportives internationales (Fédération internationale de natation – FINA –, Fédération internationale de football association – FIFA –, Fédération internationale de basketball – FIBA –, etc.).

Usages : ces infrastructures multisports proposent l'ensemble des disciplines et activités sportives les plus répandues (football, handball, volley, basketball, natation, water-polo, plongeon, athlétisme, tennis, badminton, etc.). Elles s'adressent en priorité à un public de sportifs de haut niveau, aux fédérations nationales et aux clubs. En Europe, ces infrastructures permettent maintenant et quasiment systématiquement une vraie modularité afin d'avoir une mise en exploitation de tout ou partie pour des activités sportives, culturelles ou marchandes à destination du grand public, des clubs amateurs ou des entreprises. Partout dans le monde, ces infrastructures accueillent également de grands événements culturels (concerts, festivals, etc.).

Exemple d'équipements correspondants : stades avec une capacité d'accueil de minimum 10 000 à 15 000 places, arenas avec une capacité d'accueil de minimum 5 000 à 8 000 places, complexes aquatiques avec piscine olympique ou semi-olympique, centres nationaux de performance, centres nationaux d'entraînement.



LE SAVIEZ-VOUS ?

La Fédération internationale de football association (FIFA) recommande une liste de normes à respecter pour assurer la qualité pérenne d'un stade de football de renommée internationale/nationale avec entre autres :

- ▶ un terrain de 105 m de longueur et de 68 m de largeur ;
- ▶ une capacité minimale de 20 000 places ;
- ▶ la couverture partielle ou complète des tribunes ;
- ▶ une salle de contrôle avec vidéosurveillance pour la sécurité des utilisateurs ;
- ▶ un espace de contrôle de dopage ;
- ▶ un gazon naturel ou hybride de bonne qualité et bien entretenu.

QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE ? QUEL MODÈLE DE GESTION ?

Maîtrise d'ouvrage (MOA) : le projet de réalisation ou de réhabilitation d'infrastructures sportives nationales/internationales est **principalement porté par un État** (classiquement via le ministère des Sports).

Coûts : la construction de ce type d'infrastructure dépend principalement de financements publics mais implique de plus en plus des acteurs privés sous forme notamment de partenariat public-privé permettant de partager les risques financiers. Si le coût d'exploitation et de maintenance peut aussi nécessiter des fonds publics, les recettes des ventes d'entrées pour les matchs, le sponsoring ainsi que le marché économique qui l'accompagne (vente de nourriture, aménités en tout genre) sont autant de facteurs de revenus potentiels pour pérenniser le modèle économique de l'infrastructure. Les places dites « d'hospitalité » (c'est-à-dire à prestations) comme les loges (à destination principalement des entreprises) ou avec un traitement plus VIP (accueil personnalisé, placement préférentiel, restauration, etc.) pour un public plus aisé sont de forts leviers économiques pour les gestionnaires des infrastructures. Ce modèle doit permettre une différenciation des tarifs et permettre des prix d'entrée accessibles et adaptés au grand public.

Modèles de maintenance/exploitation : plusieurs modèles de maintenance et d'exploitation sont possibles : (i) régie par l'État ou la municipalité dans lequel se trouve l'équipement, (ii) gestion déléguée à un tiers par concession ou affermage, ou par un simple marché de maintenance (type partenariat public-privé) ou encore (iii) gestion par un ou plusieurs membres du groupement retenu dès le début du projet pour la conception, la construction et l'exploitation de l'infrastructure (type partenariat public-privé).



ALLER PLUS LOIN :

- [Fiche outil – Montage de projet](#)
- [Fiche outil – Focus N°1 montage de projet : les PPP](#)
- [Fiche outil – Focus N°2 montage de projet : les pépinières urbaines](#)

QUELQUES EXEMPLES DE COÛTS

STADE DE L'ORDRE DE 30 000 PLACES :

Construction : 60 à 250 millions d'euros (coûts très variables)

Conception : 10 à 15 % de la construction

Exploitation et maintenance : 1 à 5 millions d'euros

> **Ratio investissement/exploitation :** 1,3 à 1,6 %

PISCINE OLYMPIQUE :

Construction : 30 à 60 millions d'euros

Conception : minimum 15 % de la construction

Exploitation et maintenance :

500 000 à 1,5 million d'euros

> **Ratio investissement/exploitation :** 1,3 à 2,5 %



POINTS D'ATTENTION

Risques environnementaux et sociaux

Une grande emprise foncière pouvant provoquer un risque de déplacement de populations locales lors de la construction du bâtiment et/ou un risque de destruction de la biodiversité environnante.

Un coût d'exploitation et de maintenance pouvant être extrêmement élevé (cf. encadré des exemples de coûts ci-dessus).

Un impact environnemental à ne pas négliger : la consommation en énergie, en eau, en électricité ainsi que la production de déchets générés peuvent être extrêmement élevées en raison de la taille de l'équipement sportif et du nombre de visiteurs accueillis. Ces éléments sont à considérer dès la phase de construction de l'infrastructure.

Un coût pour l'accès à l'entrée aux événements pouvant mettre à l'écart les populations les plus précaires.

Une intégration urbaine de l'infrastructure dans le territoire qui se doit d'être en adéquation avec un bon accès en transports en commun.

LA PHASE HÉRITAGE AU CŒUR DE L'INTERVENTION DU GROUPE AFD

Dans le cadre de la mise en œuvre en marge d'un grand événement sportif international (GESI), l'enjeu majeur autour de la conception de ces d'équipements est **l'anticipation de leur phase héritage**. Ces équipements doivent être pensés pour les phases ultérieures des GESI, et ainsi pouvoir être adaptés aux besoins futurs qui dépassent souvent l'usage dans le cadre de l'événement sportif. L'application de ce principe fait éviter à ces infrastructures énergivores et complexes de devenir des « éléphants blancs » et garantit qu'elles continuent à être utilisées a posteriori. La modularité de l'équipement doit ainsi être prise en compte dès la phase de conception avec une **attention à ce qu'aucun aspect technique ou architectural n'empêche la réalisation d'un autre événement**. Pour les arenas, c'est notamment le cas de la hauteur maximale sous plafond de l'enceinte qui peut être déterminante pour certains sports (escalade, volleyball, gymnastique) ou encore de la résistance de la toiture et de sa capacité de portance pour accueillir du matériel et assurer la bonne tenue de concerts. Un autre objectif important pour le futur exploitant est la **facilité à pouvoir moduler rapidement les différentes configurations sportives/culturelles** afin d'enchaîner les événements et assurer la rentabilité de l'infrastructure.

Ainsi, une étude de tous les usages possibles en adéquation avec la demande doit se faire dès la phase de faisabilité afin **de proposer un modèle économique global de l'infrastructure pérenne, adaptée à la MOA et sur lequel sera basée la conception**. À l'instar du Centre Aquatique Olympique (CAO) construit pour les JO de Paris 2024, un travail sur la possibilité de diminuer la jauge de spectateurs après le GESI en question est également intéressant à envisager dès la phase de conception.

LES IMPACTS POSITIFS GÉNÉRÉS

Le principal impact de ce type d'infrastructure est de faire rayonner les pratiques sportives à l'échelle nationale, voire mondiale, et de donner au pays un poids plus important dans la diplomatie par le sport.

Un autre impact concerne le potentiel d'amélioration de l'attractivité économique du territoire dans lequel s'implante l'équipement (tourisme, offre hôtelière, créations de bureaux ou de centres commerciaux). Le territoire devient à même de recevoir des événements sportifs ou culturels d'ampleur capables d'attirer des visiteurs venant de loin. Mais il doit porter une attention toute particulière à la taille du bassin de la population, à son besoin et à son marché afin que l'infrastructure s'intègre dans le tissu urbain et soit en mesure de générer une synergie d'effets économiques positifs.



ALLER PLUS LOIN :

- [Fiche REX – Jeux Olympiques de la Jeunesse \(Dakar\)](#)
- [Fiche REX – La Coupe d'Afrique des Nations \(Côte d'Ivoire\)](#)
- [Fiche REX – Centre Aquatique Olympique \(France\)](#)



DÉFINITIONS :

Arena : enceinte sportive/culturelle couverte.

Éléphant blanc : la notion désigne un projet ou une infrastructure d'envergure prestigieuse qui s'avère en réalité plus coûteuse que bénéfique et dont l'exploitation ou l'entretien devient alors un poids financier.

L'expression vient d'une ancienne tradition en Asie du Sud-Est, où un éléphant blanc, rare et sacré, était offert en cadeau à une personne. Cependant, l'entretien de l'animal était si coûteux que le « cadeau » devenait rapidement un fardeau financier.

SÉNÉGAL

Jeux olympiques de la jeunesse
– JOJ Dakar

Typologie

**BÉNÉFICIAIRE :** État sénégalais**MAÎTRISE D'OUVRAGE :****Centrale :**

Ministère des Infrastructures

Déléguee : Ageroute**OUTIL DE FINANCEMENT :**

3 prêts souverains du groupe AFD

MONTANT : 80 M€ au global

(45 M€ + 15 M€ + 20 M€)

DIVISION AFD : Développement

Urbain, Aménagement, Logement

(appuyée par la division Lien Social)

CHRONOLOGIE DU PROJET



CONTEXTE

La population du Sénégal a connu une croissance démographique significative, passant de 3 à 16 millions d'habitantes et habitants entre 1960 et 2021, tandis que la ville de Dakar a vu sa population évoluer de 300 000 à 3,5 millions d'habitantes et habitants durant la même période. Actuellement, 51,8 % de la population de Dakar a moins de 20 ans. La région se caractérise par une pratique populaire du sport à grande échelle, tout en souffrant d'un déficit d'espaces publics adaptés à la pratique sportive de loisir. De surcroît, les infrastructures existantes, telles que le stade Iba Mar Diop et la piscine olympique, sont vieillissantes, en raison d'un manque de moyens pour leur entretien. C'est dans ce contexte que le Sénégal a été retenu pour accueillir, en 2026, les Jeux olympiques de la jeunesse (JOJ), devenant ainsi le premier pays africain à organiser un événement olympique.

DESCRIPTION DU PROJET

L'objectif du programme est de promouvoir la pratique sportive parmi la jeunesse par le biais des JOJ 2026 et d'améliorer de manière significative l'offre d'équipements sportifs publics. Ce projet comprend plusieurs axes :

- accroître l'offre d'équipements sportifs publics structurants par la réhabilitation de la piscine olympique et du stade Iba Mar Diop ;
- développer l'offre d'équipements sportifs de proximité sur 11 sites afin de réduire les inégalités d'accès à la pratique sportive ;
- garantir la pérennité de la gestion et de la maintenance de ces équipements sportifs, tant olympiques que de proximité ;
- promouvoir l'égalité de genre de manière transversale dans le projet, et encourager la pratique sportive par les filles, à travers une conception et une gestion des équipements sensibles à la dimension de genre.

ORGANISATION

Propriétaire foncier	Propriété publique du foncier (État, collectivités)
Nature des équipements	• Équipements aux standards internationaux : stade d'athlétisme, piscine olympique • Équipements sportifs de proximité
Montage pour la phase d'étude	Études de faisabilité : groupement de bureaux d'études franco-tunisien (SETEC/SCET)
Montage pour la phase de construction	Marchés de travaux : • Groupement chinois (CCECC) pour le stade Iba Mar Diop • Groupement français (SOGEA-SATOM) pour le programme de la piscine olympique (montage envisagé)
Montage pour la phase d'exploitation	• Pour la période des JOJ de Dakar, le COJOJ assure la configuration événementielle des sites (infrastructures temporaires) ainsi que l'organisation de l'événement. • Post-JOJ de Dakar, le montage pour la phase exploitation/maintenance est défini par l'AMO. L'objectif est de trouver un modèle économique équilibré répondant non seulement aux exigences d'accès du grand public, des écoles et universités, mais également d'avoir des rentrées financières qui permettent de compléter l'apport public.
Coût par infrastructure	• Stade Iba Mar Diop : montant des travaux : 36 M€ • Piscine olympique : montant des travaux : 23 M€ • Équipements de proximité : montant prévisionnel des travaux : 9 M€ (500 k à 1 M€ par projet)

IMPACTS ATTENDUS DU PROJET

Création et réhabilitation d'infrastructures : la réussite d'un événement comme les Jeux olympiques de la jeunesse (JOJ) au Sénégal se mesure avant tout par l'héritage laissé à la population hôte. L'accueil et la préparation de cet événement sportif international majeur doivent encourager une pratique sportive durable. Cette ambition ne peut être atteinte qu'en offrant des infrastructures adaptées et accessibles aux usagers, que ce soit pour une pratique libre, encadrée au sein d'associations sportives, ou dans un cadre scolaire. La rénovation des infrastructures de compétition ainsi que la création de structures de proximité doivent permettre de rendre le sport accessible à l'ensemble des Sénégalais.

Formation et professionnalisation : le contexte d'organisation d'un événement comme les JOJ constitue une opportunité de former et de professionnaliser un grand nombre de personnes. Cela concerne aussi bien les métiers liés aux infrastructures elles-mêmes (construction, maintenance, exploitation) que ceux liés à l'organisation des grands événements sportifs internationaux (COJOJ, bénévoles, prestataires). L'ensemble de ces compétences est une opportunité de constituer un vivier de futurs professionnels au service du développement du pays, non seulement dans le domaine du sport et des événements, mais également dans d'autres secteurs, comme celui des équipements publics de grande ampleur.

Inclusion : l'inclusion est au cœur du projet, tant dans la conception des infrastructures que dans l'organisation de l'événement. Toutes les infrastructures réalisées sont conçues pour être accessibles aux personnes en situation de handicap. La question de l'égalité de genre est également intégrée de manière transversale, conformément aux exigences spécifiques du groupe AFD, qui a demandé l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action dédié. L'inclusion est donc non seulement prise en compte dans la conception des infrastructures et des équipements, mais elle l'est aussi de manière durable lors de la phase d'exploitation, à travers des politiques d'accessibilité pour tous les publics, une tarification adaptée, et des incitations à la pratique pour tous.



Image 3D du projet global de rénovation du stade, © AGEROUTE

À RETENIR

Bonnes pratiques :

- **Intégration de la dimension de genre** dès la phase de faisabilité, avec une étude demandée par le groupe AFD pour garantir l'inclusivité et l'accessibilité équitable des infrastructures.
- **Mise en place d'un plan d'action et de réinstallation (PAR) accompagné d'un plan de restauration des moyens de subsistance (PRMS) portés directement par la maîtrise d'ouvrage déléguée (MOD) avec l'appui de la maîtrise d'œuvre urbaine et sociale (MOUS)** pour accompagner les populations impactées par le projet (principalement des artisans), depuis la phase de conception jusqu'à la tenue des Jeux et la phase héritage.
- **Intégration d'une mission de diagnostics et recommandations en matière de gestion et d'exploitation de l'ensemble des équipements sportifs financés** pour guider et accompagner les pouvoirs publics dans des choix garantissant inclusion et pérennité des ouvrages.

Recommandations :

- **Encore mieux anticiper le modèle économique pour la maintenance et l'exploitation des infrastructures**, en veillant à intégrer cette réflexion dès la conception et à garantir que le programme guide des choix d'exploitation optimale.
- **Réfléchir à l'intégration de budgets dédiés spécifiquement à l'exploitation et à la maintenance des infrastructures** (au moins lors des phases de transition – parfait achèvement – entre la fin des travaux et la mise en service) afin d'éviter leur dégradation rapide.
- **Garantir encore plus l'association des choix techniques à des objectifs de durabilité et de coûts maîtrisés**, en favorisant l'emploi et la production locale tout en optimisant la qualité et la maintenance.



Stade Félix Houphouët Boigny © BY SA



CONTEXTE

En septembre 2014, la Confédération africaine de football (CAF) a désigné la Côte d'Ivoire comme pays hôte de la Coupe d'Afrique des nations de football (CAN). À la suite de plusieurs reports, la compétition s'est finalement tenue en janvier 2024.



DESCRIPTION DU PROJET

Les exigences contractuelles de la CAF pour l'organisation de cette compétition ont conduit la Côte d'Ivoire à s'engager dans la construction ou la réhabilitation de six stades d'une capacité comprise entre 20 000 et 60 000 places. Ces investissements ne se sont pas limités aux infrastructures sportives : l'organisation de la CAN a également stimulé le développement d'autres projets structurants, tels que la construction de routes et d'autoroutes, la création de terrains d'entraînement, notamment en milieu scolaire, ainsi que des investissements dans des hôtels et des établissements hospitaliers, parmi d'autres initiatives.



ORGANISATION

Propriétaire foncier	- État de Côte d'Ivoire - Communes
Maîtrise d'ouvrage (MOA)	- État de Côte d'Ivoire et MOA déléguée au BNETD pour 5 stades - État chinois pour le Stade d'Ebimpé (« don » de la Chine)
Nature des équipements	Équipements aux normes internationales : football, athlétisme
Montage pour la phase de conception/construction, financement	Un marché de conception-réalisation-financement par stade <i>Ces marchés globaux ont systématiquement compris l'apport de la solution de financement (prêt bancaire identifié par le groupement d'entreprises et remboursé directement par l'État ivoirien)</i>
Montage pour la phase d'exploitation	Actuellement assuré par l'État de Côte d'Ivoire via des marchés de maintenance Le mode d'exploitation doit être arrêté d'ici 2026 (mixité public et privé envisagée)
Coût par stade	Ebimpé – stade Alassane-Ouattara : 60 000 places / 250 M€ / Construction Abidjan – stade Félix Houphouët-Boigny : 30 000 places / 99 M€ / Rénovation Bouaké – stade de la Paix : 40 000 places / 82 M€ / Rénovation Korhogo – stade Amadou Gon Coulibaly : 20 000 places / 76 M€ / Construction San-Pédro – stade Laurent Pokou : 20 000 places / 63 M€ / Construction Yamoussoukro – stade Charles-Konan-Banny : 20 000 places / 72 M€ / Construction

Typologie

I/N	R	P	D
-----	---	---	---

BÉNÉFICIAIRE : État ivoirien / COCAN

MAÎTRISE D'OUVRAGE :
État ivoirien

EXPLOITANT :
État ivoirien

OUTIL DE FINANCEMENT :
État ivoirien
Stade d'Ebimpé : État chinois

CHRONOLOGIE DU PROJET



© BNETD Côte d'Ivoire

IMPACTS ATTENDUS DU PROJET

L'organisation de cette compétition a permis à la Côte d'Ivoire de se doter de **stades conformes aux standards internationaux** : quatre nouveaux stades ont été construits et deux réhabilitations majeures ont été effectuées (Félix Houphouët-Boigny à Abidjan et Bouaké). Chaque stade est conçu pour accueillir des compétitions de football, de rugby et d'athlétisme. Ces infrastructures comprennent, conformément aux exigences du programme, l'ensemble des dispositifs de sécurité, des aménagements de stationnement, des accès pour les personnes en fauteuil roulant, ainsi que des espaces réservés aux divers publics du stade (services médicaux, arbitres, presse, personnel technique, stockage, VIP, etc.).

Conformément au cahier des charges de la Confédération africaine de football, vingt-quatre terrains d'entraînement ont été construits ou rénovés, principalement au sein d'établissements scolaires, qui en **bénéficieront en tant qu'héritage**.

Il convient également de souligner que l'organisation d'une telle compétition a impliqué la **réalisation de nombreux autres projets d'infrastructures et d'aménagements immobiliers** : routes, autoroutes, hôtels, investissements dans les hôpitaux.

À RETENIR

Bonnes pratiques :

- **Conformité des stades aux critères internationaux** : les stades construits pour la CAN respectent les critères de la Confédération africaine de football, garantissant leur adéquation lors d'un grand événement sportif international (GESI).
- **Réalisation d'une étude sur l'exploitation post-compétition** : le Bureau national d'études techniques et de développement (BNETD) a mené une étude pour déterminer la stratégie de gestion et de maintenance des stades après la compétition.
- **Promotion d'une utilisation multifonctionnelle des stades** : l'État a encouragé une diversité d'usages pour les stades afin de garantir leur rentabilité et leur exploitation continue (sports, spectacles, événements commerciaux).
- **Valorisation des terrains d'entraînement en milieu scolaire** : les terrains réhabilités en milieu scolaire pour la CAN constituent un atout majeur pour le sport scolaire, favorisant l'émergence et le renforcement d'une véritable culture sportive.

Stade Felix Houphouet Boigny © BY SA



Recommandations :

- **Définir une stratégie d'exploitation post-compétition** : mettre en place, dès la phase de conception, une stratégie pour la gestion, l'entretien et l'exploitation des stades post-compétition.
- **Assurer un financement public et privé pérenne** : prévoir des partenariats avec le secteur privé pour garantir la maintenance durable des équipements et envisager des solutions spécifiques pour chaque stade (par exemple du mécénat ou encore du sponsoring).
- **Développer l'accessibilité des stades** : améliorer les infrastructures de transport et les connexions urbaines autour des stades, notamment ceux éloignés des centres-villes, pour faciliter leur accès.
- **Intégrer les stades dans une politique sportive nationale** : élaborer une stratégie pour inclure ces infrastructures dans un plan de développement du sport accessible à tous, tout en tenant compte des coûts élevés de leur gestion. Investir dans la création de nouveaux terrains et assurer une répartition plus équitable à travers le pays.
- **Garantir la pérennité des terrains** : prévoir des budgets pour l'entretien des terrains (concernant notamment les choix techniques comme une pelouse naturelle ou hybride) afin de garantir leur usage à long terme.

Les infrastructures sportives régionales

QU'EST-CE QU'UNE INFRASTRUCTURE SPORTIVE RÉGIONALE ?

Une **infrastructure sportive régionale** désigne un ensemble d'équipements sportifs situés dans le centre ou la périphérie d'une ville chef-lieu de région ou au sein d'un quartier de la capitale. Il est idéalement situé à proximité des transports en commun et dans une zone d'habitation. Ces infrastructures sont destinées à accueillir des compétitions sportives de portée régionale et nationale, des événements culturels, mais aussi la pratique d'activités sportives des fédérations et clubs, y compris de haut niveau. Dans de nombreuses géographies, cette catégorie d'infrastructure est souvent peu développée, avec des difficultés de prise en charge de l'entretien courant et de la maintenance.

LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE INFRASTRUCTURE SPORTIVE RÉGIONALE

Périmètre d'influence : commune/ville/région. L'infrastructure accueille des athlètes et visiteurs venus de la région ou des régions/communes adjacentes.

Accessibilité : l'infrastructure est accessible principalement en transports en commun et/ou en véhicules motorisés. L'entrée est régulée.

Programmation : le dimensionnement de l'infrastructure respecte les normes des fédérations sportives nationales, et peut respecter les normes des fédérations sportives internationales mais cette dernière exigence est facultative.

Usages : tout comme les infrastructures sportives nationales et internationales, ce type d'équipement multisport permet la pratique de l'ensemble des sports les plus courants (football, handball, volleyball, basketball, natation, water-polo, athlétisme, tennis, badminton, etc.). Ces infrastructures ciblent les athlètes mais également les clubs sportifs et le grand public.

Exemple d'équipements correspondants : stades avec une capacité d'accueil variable allant jusqu'à 10 000 places environ, ou arenas avec une capacité inférieure à 5 000 places, complexes aquatiques simples (bassins de 25 ou de 50 m de longueur), centres de performance, centres d'entraînement.



ALLER PLUS LOIN :

- [Fiche REX – JOJ Dakar](#)
- [Fiche REX – Centre Aquatique Olympique](#)

QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE ? QUEL MODÈLE DE GESTION ?

Maîtrise d'ouvrage : le projet de réalisation ou de réhabilitation d'une infrastructure régionale peut être porté par l'État ou par la collectivité où se situe l'équipement.

Coûts : le modèle de financement dépend principalement des subventions publiques mais peut parfois impliquer des acteurs privés (plutôt lors des phases d'exploitation et de maintenance). Le coût de construction de l'infrastructure sportive régionale varie en fonction du dimensionnement souhaité et de sa nature. **Le coût d'exploitation et de maintenance** est lui aussi variable en fonction de la capacité d'accueil de l'équipement, mais s'avère proportionnellement plus conséquent que pour une infrastructure nationale ou internationale. Pour autant, plus utilisées que leurs grandes sœurs, les infrastructures régionales sont plus à même de développer un modèle économique soutenable et à l'équilibre. Il repose sur les recettes de vente des places, le sponsoring mais aussi l'application des tarifs pour la pratique sportive des fédérations et clubs. L'accessibilité aux événements sportifs ainsi qu'à la pratique sportive repose sur des modèles de gestion/exploitation et des animations adaptées. Le choix d'un tarif différencié en fonction du type de public pour les événements ainsi que pour la pratique sportive (abonnements pour les fédérations notamment) permet de favoriser l'accès pour tout type de public.

Modèles de maintenance/exploitation : plusieurs modèles de maintenance et d'exploitation sont possibles : (i) régie par l'État ou la collectivité, (ii) déléguée à un tiers par concession ou affermage, ou simple marché de prestation (type partenariat public-privé) ou encore, moins couramment que pour les infrastructures nationales et internationales, (iii) gestion par un ou plusieurs membres du groupement retenu dès le début du projet pour la conception, la construction et l'exploitation de l'infrastructure (type partenariat public-privé).



ALLER PLUS LOIN :

- [Fiche outil – Montage de projet](#)
- [Fiche outil – Focus N°1 montage de projet : les PPP](#)
- [Fiche outil – Focus N°2 montage de projet : les pépinières urbaines](#)

QUELQUES EXEMPLES DE COÛTS

STADE DE L'ORDRE DE 10 000 PLACES :

Construction : 20 à 40 millions d'euros (coûts très variables)

Conception : 10 à 15 % de la construction

Exploitation et maintenance : 1 à 2 millions d'euros

> **Ratio investissement/exploitation** : 5 à 7,5 %

PISCINE RÉGIONALE :

Construction : 7 à 20 millions d'euros

Conception : minimum 15 % de la construction

Exploitation et maintenance :

250 000 à 600 000 euros

> **Ratio investissement/exploitation** : 3,5 à 4,5 %

LES IMPACTS POSITIFS GÉNÉRÉS

Situé généralement dans les villes intermédiaires, **ce type d'infrastructure favorise surtout l'accès à des événements sportifs et culturels régionaux** à une frange de la population ne pouvant pas se déplacer dans la capitale du pays ou la mégapole voisine. Un autre impact positif est généré par la capacité de ces infrastructures à **structurer et à pérenniser l'activité de clubs et de fédérations sportives**. Socle de la promotion sportive à l'échelle de la région et du quartier, elles sont bien équipées et garantissent donc la promotion d'activités sportives variées et de qualité.



Les infrastructures sportives de proximité



QU'EST-CE QU'UNE INFRASTRUCTURE SPORTIVE DE PROXIMITÉ ?

Une infrastructure sportive de proximité désigne un ensemble d'équipements et d'aménagements sportifs situé à proximité immédiate des lieux de vie des habitantes et habitants, souvent localisé dans des zones urbaines aux abords des quartiers résidentiels ou des écoles. Ces infrastructures sont conçues pour être facilement accessibles au public et encourager la pratique régulière d'activités physiques et sportives. Dans de nombreuses géographies, cette catégorie d'infrastructure de proximité est souvent la moins bien développée. De fait, lorsqu'elles existent, ces infrastructures sont la plupart du temps surutilisées et connaissent la plupart du temps des dégradations rapides aggravées par le manque fréquent d'entretien.

LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE INFRASTRUCTURE SPORTIVE DE PROXIMITÉ

Périmètre d'influence : quartier/commune/district. L'infrastructure accueille les habitantes et habitants du quartier, de la commune ou de la ville et des associations.

Accessibilité : l'infrastructure est située à une distance raisonnable de lieux d'habitation ou de travail, généralement accessible à pied ou à vélo, afin de faciliter l'accès pour tous les groupes d'âge et tous les niveaux de condition physique. L'entrée peut être libre ou régulée.

Programmation : il n'y a pas de dimensions normées et cela reste à concevoir en fonction des possibilités et du besoin. Ce dimensionnement s'appuie idéalement sur un diagnostic sportif territorial (analyse de l'offre et de la demande en disciplines et infrastructures sportives à l'échelle du territoire) et une programmation architecturale en lien avec le foncier disponible, la nature de l'équipement, la circulation, les aménagements connexes nécessaires (sanitaires, vestiaires, gradins, éclairage, filet pare-balls, délimitation du site, etc.). La programmation nécessite d'intégrer une réflexion sur les usages, qui découle à la fois du diagnostic sportif territorial analysant l'offre et la demande, et des modes de gestion, d'exploitation et d'animation spécifiques au projet. Dans le cas de la réalisation de gradins ou de tribunes, une capacité de 3 000 places est un grand maximum pour ce type d'équipement.

Usages : les infrastructures sportives dites de proximité permettent la pratique des principaux sports de ballon et de balle (football, basketball, handball, volleyball, tennis, etc.), de la natation, mais également des sports urbains (foot à 5, padel tennis, fitness, parcours santé, skatepark, etc.). À destination des amateurs et des associations de quartier, ces infrastructures peuvent également intégrer des aires de jeux pour enfants ou des espaces de convivialité (tels qu'un kiosque, une aire de pique-nique ou encore une buvette).

Exemples d'équipements correspondants : terrains extérieurs, terrains multisports, gymnases, pistes d'athlétisme, piscines municipales, skateparks, parcours santé, espaces de fitness/workout en plein air, aires de jeux, etc.

FOCUS

Les spécificités et petits plus indispensables pour les infrastructures de proximité...

Pour une pratique sportive autonome, adaptée aux différents niveaux de pratique, et pour une infrastructure simple d'entretien :

- ▶ cibler des installations de qualité, robustes et faciles à entretenir ;
- ▶ privilégier l'usage multisport, les équipements ouverts, modulables et polyvalents ;
- ▶ veiller à ce que le site soit sécurisé et éclairé ;
- ▶ envisager la couverture de certaines installations pour favoriser la pratique (sous le soleil, la pluie).

QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE ? QUEL MODÈLE DE GESTION ?

MOA : le projet de réalisation ou de réhabilitation d'infrastructures sportives de proximité est souvent **porté par la collectivité locale** (MOA locale publique).

Coûts : le modèle de financement de la construction de ce type d'infrastructure dépend donc principalement de subventions publiques. Le coût de réalisation d'une infrastructure sportive de proximité varie grandement en fonction des installations sportives et commodités incluses, mais également des travaux de terrassement, de drainage et des assainissements nécessaires. Bien que moins importants que pour les équipements régionaux ou nationaux, les coûts d'exploitation et de maintenance de ces infrastructures sportives restent un enjeu majeur pour atteindre un modèle de gestion/exploitation capable de garantir une ouverture et un accès le plus large possible pour les habitantes et habitants, sportives et sportifs, quel que soit le type ou le niveau de pratique (individuelle, ponctuelle, encadrée en club ou fédération sportive, en cours de sport collectif ou individuel, etc.). Permettre un accès élargi repose sur la mise en place d'un modèle économique soutenable et d'une potentielle grille de tarification adaptée à chaque public et son niveau socioéconomique. Le principe de gratuité pourra être appliqué aux scolaires, retraités, personnes âgées, personnes en situation de handicap, etc., tandis que des abonnements et tarifs seront à évaluer pour les fédérations sportives, cours de sport payants, etc. Le modèle économique global établi (y compris avec l'apport d'argent public) devra ainsi permettre le financement de la maintenance et de l'exploitation. Plus rarement, une intégration d'acteurs privés peut également être envisagée dès la phase d'investissement (par exemple NBA ou Orange en Afrique de l'Ouest).

Modèles de maintenance/exploitation : (i) gestion en régie par la collectivité/municipalité (avec un budget et du personnel dédiés), (ii) gestion déléguée à un tiers par concession ou af-

fermage (avec paiement d'une redevance à la collectivité locale qui reste propriétaire du foncier), (iii) mise en place d'un comité de gestion avec un contrat/document d'engagement (signé avec la collectivité propriétaire du site).



ALLER PLUS LOIN :

- [Fiche outil – Modèles économiques : Quel montage contractuel adéquat choisir ?](#)

QUELQUES EXEMPLES DE COÛTS

TERRAIN MULTISPORT :

Construction : 100 k€ à 550 k€

Conception : 10 à 15 % de la construction

Exploitation et maintenance (annuel) : 10 000 à 20 000 €

> **Ratio investissement/exploitation** : 4 à 7,5 %

PISCINE MUNICIPALE :

Construction : 1,5 à 4 millions d'euros

Conception : minimum 15 % de la construction

Exploitation et maintenance : 100 000 à 400 000 €

> **Ratio investissement/exploitation** : 10 à 20 %

GYMNASE :

Construction : 800 k€ à 1,5 million d'euros

Conception : 10 à 15 % de la construction

Exploitation et maintenance (annuel) : 40 000 à 100 000 €

> **Ratio investissement/exploitation** : 5 à 10 %



POINTS D'ATTENTION

Risques environnementaux et sociaux

Une emprise du foncier pouvant provoquer un risque de déplacement de populations locales lors de la construction du bâtiment et/ou un risque de destruction de la biodiversité environnante.

Un coût d'exploitation et de maintenance pouvant être élevé.

Un impact environnemental à ne pas négliger : la consommation en énergie, en eau, en électricité ainsi que la production de déchets générés peuvent être élevées en fonction de la taille de l'équipement sportif et du nombre de visiteurs accueillis. Ces éléments sont à considérer dès la phase de construction de l'infrastructure.

Un coût pour l'accès à l'entrée aux événements pouvant mettre à l'écart les populations les plus précaires.

Une intégration urbaine de l'infrastructure dans le territoire qui se doit d'être en adéquation avec un bon accès en transports en commun.

LES IMPACTS GÉNÉRÉS

Diversité des publics : lieu de pratique pour les entraînements sportifs, pour l'activité physique des scolaires, lieu d'accueil d'autres événements publics (associatifs, municipaux, communautaires, etc.).

Promotion de la santé et du bien-être : l'objectif principal de ces infrastructures est de permettre l'activité sportive et physique au plus grand nombre, et notamment aux femmes et aux filles, de promouvoir la santé et le bien-être des habitantes et habitants en encourageant l'activité physique régulière.

Espaces de sociabilité et vie communautaire : il ne s'agit pas que de sport, ces infrastructures offrent aussi des opportunités de loisirs actifs, récréatifs. Ce sont des lieux de sociabilité, favorisant la cohésion sociale et le vivre-ensemble, en fournissant des espaces où les membres de la communauté peuvent se rencontrer, interagir et participer à des activités ensemble. Ces infrastructures sportives de proximité structurent les quartiers et participent ainsi à renforcer l'attractivité du territoire et son offre de service.



FOCUS

Infrastructures sportives de proximité et villes intermédiaires

Les villes intermédiaires, en particulier, font face à une croissance urbaine importante. Ces dynamiques urbaines engendrent une forte demande des populations en équipements sportifs alors que les villes sont souvent confrontées à un fort déficit d'installations sportives.

Des infrastructures de proximité peuvent ainsi figurer dans des projets plus globaux d'investissements en infrastructures et services urbains à l'échelle d'une ville intermédiaire, voire dans des programmes d'investissement ciblant plusieurs villes. L'enjeu est ainsi d'intégrer, dans la programmation de ces projets urbains, la réalisation d'infrastructures sportives de proximité accessibles, intégrées à l'espace public et dotées de modèles de gestion et d'animation pérennes.



POINTS D'ATTENTION

Conception et gestion d'infrastructures sportives de proximité

Identifier les pratiques sportives préexistantes et émergentes (y compris féminines et des personnes à mobilité réduite/porteuses d'un handicap), interroger les besoins des populations via des outils de concertation.

Identifier les ambitions territoriales et développer la notion de schéma directeur des infrastructures sportives pour assurer une cohérence globale de l'offre sur le territoire.

Identifier et confirmer la disponibilité du foncier (sécurisation du foncier, usages préexistants sur le site, analyse des potentiels impacts environnementaux et sur la biodiversité environnante, etc.).

Concevoir la réalisation/réhabilitation d'une infrastructure sportive de proximité comme un projet d'aménagement global : programmation des installations sportives et aménagements connexes (aménagements connexes : sanitaires, vestiaires, jardins, kiosques, éclairage, filet pare-balls, délimitation du site, etc.), penser la circulation dans et aux abords du site et l'intégration du site dans son environnement (accessibilité, desserte par les transports en commun, écoles, espaces verts, interface avec le quartier...).

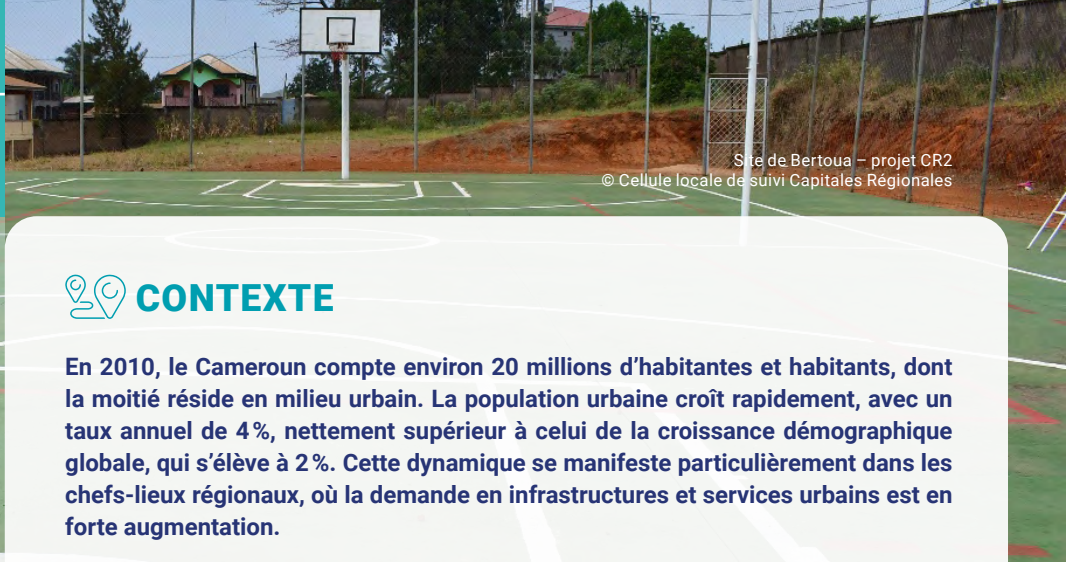
Anticiper la définition du modèle de gestion/exploitation/maintenance en parallèle de la programmation de l'infrastructure sportive. Évaluer l'implication potentielle du tissu associatif local et des populations dans l'utilisation des équipements, leur maintenance et limiter ainsi les risques de dégradation.

Si possible, prévoir de financer sur le budget du projet la formation des gestionnaires et des animateurs de ces infrastructures (maintenance et utilisation des équipements, sensibilisation aux questions de genre et d'inclusion, capacité à opérer un modèle de gestion/animation permettant la diversité des usages/pratiques).



ALLER PLUS LOIN :

- [Fiche REX – SPORCAP, Cameroun](#)
- [Fiche REX – Capitales Régionales, Cameroun](#)
- [Fiche REX – Drainage Pluvial de Douala, Cameroun](#)
- [Fiche REX – PROVILLE, Tunisie](#)
- [Fiche REX – La Pépinière Urbaine de Tunis, Tunisie](#)



Site de Bertoua – projet CR2

© Cellule locale de suivi Capitales Régionales

CONTEXTE

En 2010, le Cameroun compte environ 20 millions d'habitantes et habitants, dont la moitié réside en milieu urbain. La population urbaine croît rapidement, avec un taux annuel de 4 %, nettement supérieur à celui de la croissance démographique globale, qui s'élève à 2 %. Cette dynamique se manifeste particulièrement dans les chefs-lieux régionaux, où la demande en infrastructures et services urbains est en forte augmentation.

Toutefois, le déficit en infrastructures, exacerbé par un rythme d'investissements insuffisamment rapide, entraîne une dégradation des conditions de vie en milieu urbain et freine le développement économique du pays.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le programme Capitales Régionales 1 (CR1), qui s'appuie sur le processus de décentralisation amorcé par le Cameroun dès les années 1990. Le programme CR1 cible trois des dix capitales régionales – Bertoua, Bafoussam et Garoua – en finançant des investissements stratégiques destinés à générer un véritable levier de développement urbain. Mis en œuvre dans le cadre du contrat de désendettement et de développement (C2D), ce programme vise à promouvoir une approche globale du développement urbain. Le sport, bien que présent de manière modeste, y a été intégré comme un volet des efforts de rénovation urbaine. Le programme Capitales Régionales 2 (CR2) est la suite logique de CR1 et s'étend aux capitales régionales de Bamenda et Maroua.

DESCRIPTION DU PROJET

► CR1 - Réhabilitation/construction d'infrastructures sportives :

Bertoua : un terrain de basketball ainsi qu'un terrain de volleyball ont été construits. Les travaux, débutés en 2019, ont été achevés en 2024. Ces infrastructures sportives sont intégrées au parc Sembe Lecco, également réalisé dans le cadre de CR1.

Garoua : deux terrains multisports, permettant la pratique du handball, du basketball, du volleyball et du tennis, ainsi qu'une salle de fitness, ont été construits. Les travaux, lancés en 2020, ont été finalisés en 2023. Ces terrains sont situés au sein du parc boisé, réalisé dans le cadre de CR1.

Bafoussam : aucun équipement sportif n'a été prévu dans le cadre de CR1.

► CR2 - Réhabilitation/construction d'infrastructures sportives :

Bamenda : quatre terrains multisports, adaptés à la pratique du handball, du volleyball, du basketball et du tennis ont été réalisés. Les travaux, débutés en 2019, se sont échelonnés entre 2021 et 2023 pour les réceptions.

Maroua : trois terrains multisports, permettant la pratique du handball, du volleyball, du basketball et du tennis sont en cours de construction. Les travaux, commencés en 2021, devraient être achevés fin 2025, début 2026.

Typologie

I/N	R	P	D
-----	---	---	---

BÉNÉFICIAIRE : État du Cameroun

MAÎTRISE D'OUVRAGE :

Centrale : Ministère de l'Habitat et du Développement urbain (MINHDU)

Locale : Communautés urbaines

EXPLOITANT :

Communes ou fermiers

OUTIL DE FINANCEMENT :

Contrat de désendettement et de développement (C2D)

MONTANT :

CR1 : 25 M€

CR2 : 30 M€

DIVISION AFD : Développement

Urbain, Aménagement, Logement

CHRONOLOGIE DU PROJET

CR1 et CR2



Site de Bamenda - projet CR2

© Cellule locale de suivi Capitales Régionales

ORGANISATION

	Capitales Régionales 1 (CR1)	Capitales Régionales 2 (CR2)
Propriétaire foncier	Foncier communal	
Maîtrise d'ouvrage (MOA)	• MOA Programme : MINH DU (unité de gestion de projet centrale – UGP) • MOA Locale : communautés urbaines pour les composantes les concernant directement (UGP locale)	• MOA Programme : MINH DU (UGP centrale) • MOA Locale : communautés urbaines pour les marchés avec montant inférieur à 153 k€ (UGP locale)
Montage pour la phase d'étude	Étude de faisabilité : groupement franco-camerounais (URBAPLAN/URBACONSULTING/ERA CAMEROUN)	Étude de faisabilité : groupement français (LOUIS BERGER-URBAPLAN) Études de conception : réalisées en régie par les UGP locales de Maroua et de Bamenda avec l'appui de l'UGP centrale et de l'AMO
Montage pour la phase de construction	Maîtrise d'œuvre (MOE) (étude, conception et supervision travaux) par un groupement d'entreprises camerounaises et congolaises • Bafoussam : NA / pas d'infrastructures sportives • Bertoua : entreprise travaux = entreprise camerounaise • Garoua : entreprise travaux = entreprise tchadienne implantée au Cameroun	Bamenda : • Une entreprise travaux camerounaise sélectionnée par infrastructure • Maîtrise d'œuvre : groupement d'entreprises camerounaises Maroua : • Une entreprise travaux unique camerounaise sélectionnée pour toutes les infrastructures sportives • Maîtrise d'œuvre : groupement d'entreprises camerounaises MOE contrôle et supervision des travaux
Montage pour la phase d'exploitation	Les modèles d'exploitation des sites sont essentiellement tournés vers la gestion par des structures privées, majoritairement sous forme d'affermage	
Exemple d'estimation de coûts	Garoua : environ 350 k€ pour 1 site (terrains multisports : handball, basketball, volleyball, tennis, salle de fitness)	Bamenda : en moyenne 200 k€ par site (réalisation de 4 sites) Maroua : en moyenne 250 k€ par site (réalisation de 3 sites)

À RETENIR

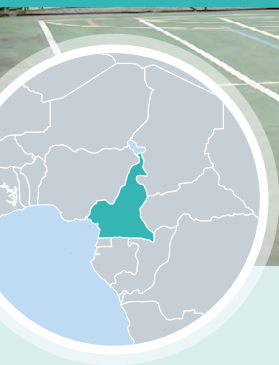
Bonnes pratiques :

Introduction des terrains sportifs comme « lieux de vie communautaires » au service de l'attractivité urbaine : le terme « sport » est mentionné de façon sporadique dans la conception des projets CR1 et CR2, bien que cette notion soit davantage intégrée dès la phase de conception de CR2. Le sport y est reconnu comme un facteur clé d'amélioration du bien-être des populations, en jouant un rôle essentiel dans la cohésion sociale. Ces infrastructures sont donc pensées comme des lieux de vie pour les habitantes et habitants des villes intermédiaires, dépassant largement leur vocation sportive. Par conséquent, l'accessibilité de ces sites est une priorité lors des décisions relatives à leur gestion et exploitation. Le choix des gestionnaires ou fermiers, en fonction de leur modèle économique, de leur expérience et de leur profil, détermine dans quelle mesure l'accès aux équipements sportifs est garanti à la majorité des citoyens. C'est sous ces conditions que ces espaces peuvent devenir des leviers stratégiques dans le cadre d'une politique territoriale du sport.

Recommandations :

- **Renforcement de l'implication des parties prenantes locales et des acteurs du secteur sportif** : l'intégration des besoins des utilisateurs finaux et la rétrocession des infrastructures aux communes pour leur gestion constituent des aspects à améliorer dans les projets futurs. L'association des utilisateurs, dès la phase de conception, est en effet cruciale pour s'assurer que les infrastructures seront adoptées par les usagers, associations sportives et établissements scolaires. Bien que la maîtrise d'ouvrage soit maintenue au niveau territorial, l'implication des acteurs du secteur sportif dans l'élaboration des projets s'avère indispensable, compte tenu de l'organisation du sport au Cameroun, qui dépend aujourd'hui principalement du ministère des Sports.
- **Installer l'éclairage sur les infrastructures sportives** : mettre en place un éclairage adapté afin d'optimiser l'utilisation des équipements, notamment en fin de journée, pour offrir une meilleure accessibilité, une pratique sécurisée et maximiser leur exploitation.
- **Évaluer la capacité des entreprises locales à respecter les exigences techniques** : mener une sélection rigoureuse des entreprises locales et renforcer leur capacité à répondre aux cahiers des charges techniques spécifiques aux infrastructures sportives, afin de limiter les risques de dégradation précoce des équipements.

CAMEROUN

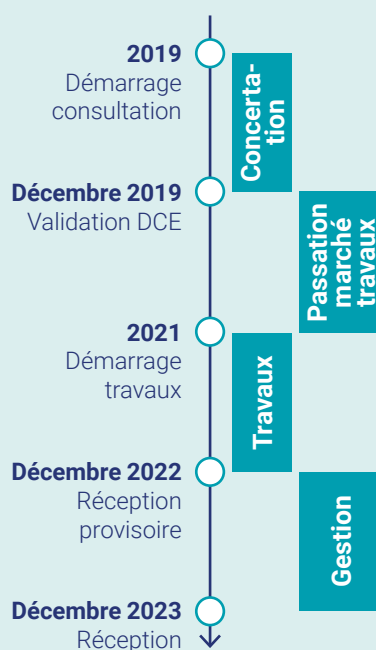
Projet de drainage pluvial
de Douala

© AFD

Typologie

**BÉNÉFICIAIRE :** Communauté
urbaine de Douala (CUD)**MAÎTRISE D'OUVRAGE :**
CUD**EXPLOITANT :**
CUD ou fermiers**OUTIL DE FINANCEMENT :**
Prêt et contrat de désendettement
et de développement (C2D)**MONTANT :**
166 M€ pour tout le projet**DIVISION AFD :**
Eau et Assainissemento

CHRONOLOGIE DU PROJET

Composante « Amélioration
du Cadre de Vie »

CONTEXTE

La Communauté urbaine de Douala (CUD) a érigé en priorité l'accès des populations en situation de pauvreté aux services urbains de base. L'amélioration des conditions de vie des populations des quartiers sous-équipés ou mal desservis est ainsi devenue un des enjeux pris en charge par les autorités de la Communauté urbaine de Douala. Cela intègre notamment l'amélioration des services publics, les accès et l'environnement de l'habitat (hygiène, santé, éducation, sécurité, accès à l'eau et à l'électricité). L'aménagement d'équipements sportifs de proximité s'inscrit dans la deuxième composante « Amélioration du Cadre de Vie » du projet de drainage pluvial de Douala. L'objectif est d'utiliser les espaces fonciers libérés au préalable lors des travaux de la première composante de ce projet.

DESCRIPTION DU PROJET

Les infrastructures sportives de proximité du programme s'inscrivent dans des objectifs généraux d'amélioration du cadre de vie, en permettant aux habitantes et habitants à se réapproprier les drains, mais au contraire de se réapproprier ces fonciers pour en faire de véritables lieux de pratique sportive.

ORGANISATION

Propriétaire foncier	Communauté urbaine de Douala
Maîtrise d'ouvrage (MOA)	Communauté urbaine de Douala
Nature des équipements	Équipements sportifs de proximité, composés de terrains multisports, de parcours de santé, d'aires de jeu pour enfants, d'espaces de restauration, d'agoras et de kiosques de fitness
Montage pour la phase d'étude	Études de faisabilité : Louis Berger International
Montage pour la phase de construction	Maîtrise d'œuvre : Louis Berger International
Montage pour la phase d'exploitation	Contrat d'affermage passé par la Communauté urbaine de Douala avec un fermier choisi pour chaque site
Coût moyen par infrastructure	Total des aménagements sportifs : 1,5 M€ Construction d'un terrain multisport : 120 k€



© AFD



IMPACTS ATTENDUS DU PROJET

Le volet « Sport » du projet de drainage pluvial de Douala poursuit plusieurs objectifs, en s'inscrivant dans le cadre de la composante « Amélioration du Cadre de Vie » :

Désenclavement des quartiers : l'un des objectifs majeurs est de désenclaver les quartiers concernés, permettant ainsi aux habitantes et habitants de se réapproprier les drains qui traversent leur environnement. Cette initiative vise à favoriser un rapport positif avec les cours d'eau, incitant les résidents à utiliser les espaces libérés plutôt qu'à les ignorer.

Amélioration de l'accessibilité : grâce aux travaux de voirie réalisés, le projet vise à améliorer l'accessibilité des quartiers. La création des infrastructures sportives a nécessité des aménagements de voirie supplémentaires qui n'étaient pas initialement prévus, mais qui s'inscrivent parfaitement dans le cadre d'une amélioration globale de la qualité de vie des résidents.

Création de lieux de vie sportifs : enfin, le projet ambitionne de créer des espaces sportifs vivants, destinés à animer les quartiers. Ces infrastructures permettront de limiter les mésusages des espaces publics en offrant des activités constructives et attrayantes pour les habitantes et habitants, renforçant ainsi le lien social au sein des communautés.

À RETENIR

Les recommandations issues du projet :

- ▶ **Anticiper les besoins d'exploitation et d'aménagement dès la conception du projet** : prévoir dès le départ l'utilisation future des espaces créés autour des infrastructures (comme les drains) afin d'éviter qu'ils ne soient occupés par des usages informels avant leur aménagement pour des infrastructures spécifiques, comme les équipements sportifs.
- ▶ **Organiser une concertation préalable avec les parties prenantes** : mettre en place une démarche de concertation approfondie avec les acteurs locaux (sportifs, associatifs, habitants, etc.) avant la programmation des projets. Cela permet d'assurer une prise en compte des besoins de chacun et une répartition équilibrée de l'utilisation des espaces.
- ▶ **Assurer un suivi de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) jusqu'à la phase d'exploitation** : garantir que l'ac-

compagnement de l'AMO se poursuive jusqu'à la phase d'exploitation des infrastructures pour assurer une gestion efficace et pérenne après la réalisation des travaux.

- ▶ **Identifier et traiter les contraintes techniques liées aux caractéristiques des sites dès la phase de conception** : repérer notamment les zones inondables en amont pour éviter les imprévus et les complications techniques lors de la phase de construction.
- ▶ **Sélectionner des matériaux et équipements adaptés aux conditions locales** : choisir des revêtements et des matériaux appropriés aux conditions spécifiques du site, à l'usage prévu et aux capacités/moyens de gestion afin d'éviter la dégradation rapide des équipements (comme les pelouses synthétiques des aires de jeux).
- ▶ **Garantir une bonne visibilité et un éclairage adéquat des espaces publics** : prévoir un éclairage suffisant et bien réparti dans tous les espaces de pratique pour encourager leur utilisation, notamment en soirée, et éviter que certaines zones ne soient désertées ou insuffisamment sécurisées.
- ▶ **Placer les infrastructures de manière stratégique, près des lieux de vie et d'animation** : installer les aires de jeu sportives et autres équipements dans des zones proches des lieux de vie (bars, restaurants, commerces) pour favoriser leur fréquentation et leur animation.
- ▶ **Assurer une gestion professionnelle et cohérente des sites** : confier la gestion des sites à des exploitants compétents, qu'il s'agisse d'entreprises spécialisées ou de gestionnaires expérimentés dans l'entretien et l'animation d'infrastructures publiques, afin d'assurer leur bon entretien et leur animation continue.
- ▶ **Privilégier la compacité des équipements pour faciliter leur exploitation** : concevoir des aires de jeux et équipements sportifs dans des configurations compactes, en regroupant les installations autour des lieux de vie, pour optimiser leur gestion, leur animation et leur fréquentation.
- ▶ **Favoriser l'intégration des services compétents de la MOA dès les premières phases du projet** : impliquer les services de la MOA en charge de la jeunesse, du sport et de l'urbanisme dès la phase de conception des projets urbains pour une meilleure coordination et pour maximiser l'efficacité des aménagements en fonction des besoins du territoire.

FRANCE

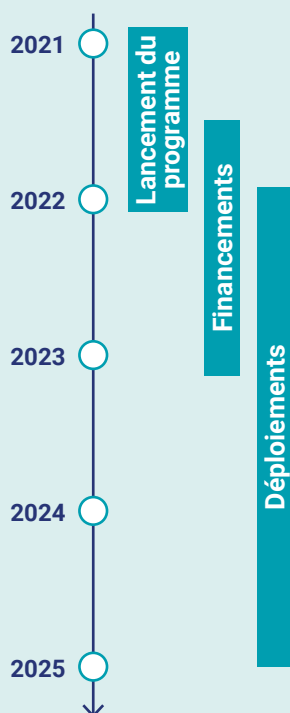
Programme des 5000 équipements de proximité



Typologie

**BÉNÉFICIAIRE :** Collectivités ou associations à vocation sportive**MAÎTRISE D'OUVRAGE :**
Collectivités ou associations**EXPLOITANT :**
Collectivités ou associations**OUTIL DE FINANCEMENT :**
Subventions**MONTANT :** 200 M€
(maximum de 500 k€
par équipement – apport minimum
de 20 % par le porteur de projet)

CHRONOLOGIE DU PROJET


CONTEXTE

Les équipements sportifs de proximité sont cruciaux pour **favoriser la pratique sportive pour tous**, notamment dans les zones rurales et les quartiers prioritaires, souvent **mal desservis en infrastructures**. Le manque d'installations accessibles contribue aux **inégalités d'accès au sport**, en limitant les opportunités pour nombre d'habitantes et d'habitants, en particulier les jeunes et les populations socialement défavorisées.

Face à ce constat, l'État et les collectivités locales mettent en place des initiatives, comme le programme **5000 équipements sportifs de proximité de l'Agence nationale du sport (ANS)**, pour créer de nouveaux équipements légers, modulables et écoresponsables.

DESCRIPTION DU PROJET

Ce programme de l'ANS a eu pour but de **réduire ces disparités d'accès aux infrastructures sportives en France**, dans les zones rurales, les quartiers prioritaires (QPV) ou à proximité immédiate, et en outre-mer. Lancé en 2021, ce programme a ambitionné de **financer la création de 5000 infrastructures**, jusqu'à 2014, avec un budget de 200 millions d'euros.

Les équipements concernés sont **légers, modulables et faciles d'accès** : terrains de basket extérieurs, errains multisports, skateparks, espaces de fitness urbains, terrains de foot à cinq, bassins de natation mobiles... Ces installations répondent aux **besoins spécifiques de chaque territoire**, permettant **une pratique sportive variée et accessible pour tous**, y compris les jeunes, les familles et les personnes éloignées des activités sportives.

Ce programme s'est voulu également **respectueux de l'environnement**, intégrant des critères de durabilité, tels que l'utilisation de matériaux écologiques et des dispositifs économes en énergie. S'inscrivant dans la perspective des Jeux olympiques de Paris 2024, il a contribué à laisser **un héritage sportif pérenne**, en favorisant l'inclusion sociale et l'égalité d'accès au sport dans tout le pays.

ORGANISATION

Propriétaire foncier	Le porteur de projet (collectivité ou association) a dû attester de la propriété foncière ou du droit d'usage, de minimum 10 ans à compter de la fin des travaux
Maîtrise d'ouvrage (MOA)	Collectivités ou associations
Nature des équipements	Divers : terrains de basket extérieurs, terrains multisports, skateparks, espaces de fitness urbains, terrains de foot à cinq ou encore bassins de natation mobiles
Montage pour la phase d'étude	Montage classique de maîtrise d'œuvre ou commande directe des équipements et installations par la collectivité ou l'association
Montage pour la phase exploitation	Collectivités ou associations
Coût	Programme de 200 M€ : • 195 M€ de subventions octroyées • 5507 équipements implantés • Taux moyen de subvention de l'ordre de 55 % • Subvention moyenne par équipement de 36 k€ • 93 % des projets portés par les collectivités



IMPACTS ATTENDUS DU PROJET

Les impacts du projet « 5000 équipements sportifs de proximité » de l'Agence nationale du sport ont été multiples et ont visé à transformer durablement l'accès au sport en France :

Réduction des inégalités d'accès au sport : en créant des installations dans les zones rurales et les QPV, le projet rend le sport plus accessible aux populations éloignées des grandes infrastructures.

Augmentation de la pratique sportive : avec des équipements de proximité, davantage de personnes, notamment les jeunes, peuvent pratiquer une activité physique régulière, favorisant ainsi la santé publique et le bien-être.

Renforcement de la cohésion sociale : les installations sportives de quartier deviennent des lieux de rencontre, favorisant les échanges et le lien social dans des environnements parfois isolés ou fragiles.

Héritage des Jeux olympiques de Paris 2024 : le programme contribue à la pérennité d'infrastructures sportives dans tout le pays, prolongeant l'élan olympique au-delà de 2024.

Promotion d'un développement durable : en intégrant des matériaux écologiques et des systèmes économes en énergie, le projet favorise des pratiques respectueuses de l'environnement, inspirant une nouvelle génération d'équipements sportifs responsables.

En somme, ce projet vise à démocratiser le sport, à renforcer le tissu social et à inscrire le développement durable au cœur des infrastructures sportives.



À RETENIR

Bonnes pratiques :

La mise en œuvre du programme a permis de relever plusieurs bonnes pratiques favorisant le succès et l'impact de ce type d'initiative :

- **Implication des acteurs locaux :** la collaboration avec les collectivités territoriales, les associations sportives et les habitantes et habitants a été essentielle pour concevoir des équipements adaptés aux besoins spécifiques de chaque territoire.
- **Flexibilité et modularité des équipements :** l'installation d'infrastructures légères et modulables, comme les terrains multisports, a permis une grande adaptabilité et une facilité d'entretien, tout en répondant à une diversité de pratiques sportives.

- **Critères environnementaux :** l'utilisation de matériaux durables et de solutions écoresponsables, comme les équipements économes en énergie, a renforcé l'impact écologique positif des installations.
- **Accessibilité et inclusivité :** les équipements ont été pensés pour être accessibles au plus grand nombre, y compris aux personnes en situation de handicap, en veillant à ce qu'ils soient proches des habitations et des lieux de vie.
- **Suivi et évaluation des projets :** la mise en place de dispositifs de suivi et d'évaluation permet d'ajuster les projets en cours et de capitaliser sur les retours d'expérience pour les futurs équipements.

Ces bonnes pratiques ont permis de maximiser l'impact social, environnemental et économique du programme en assurant des équipements de proximité durables et adaptés aux besoins des communautés locales.

Recommandations :

- **Adapter les infrastructures aux besoins locaux :** évaluer avec précision les attentes et les pratiques spécifiques de chaque territoire pour concevoir des infrastructures adaptées aux besoins des habitantes et habitants.
- **Renforcer l'engagement des collectivités et les financements complémentaires :** créer des partenariats financiers solides et soutenir les collectivités locales pour faciliter le cofinancement et assurer la maintenance des projets.
- **Garantir la maintenance et la durabilité des infrastructures :** prévoir des fonds dédiés ou établir des partenariats pour garantir un entretien régulier des équipements, en particulier dans les zones rurales et les quartiers prioritaires.
- **Intégrer les normes environnementales :** respecter les critères écologiques et utiliser des matériaux durables tout en anticipant les surcoûts et les éventuelles contraintes techniques, et en s'assurant du suivi rigoureux des entreprises impliquées.
- **Sensibiliser et impliquer la population :** organiser des actions d'animation pour encourager l'appropriation des infrastructures par les habitantes et habitants et en assurer une utilisation adéquate et régulière.

Les infrastructures sportives en milieu scolaire et universitaire



POURQUOI FINANCER DES ÉQUIPEMENTS SPORTIFS SCOLAIRES ?

Les milieux scolaires et universitaires figurent parmi les environnements les plus appropriés pour l'accès à l'apprentissage et à la pratique sportive des jeunes. Une pratique sportive bienveillante et inclusive à l'école favorise l'amélioration des performances scolaires, sensibilise aux valeurs d'inclusion et de vie en société et peut participer à la lutte contre le décrochage scolaire en encourageant notamment l'estime de soi. À ce titre, la division Éducation, Formation et Emploi (EFE) du groupe AFD intervient dans le financement de plusieurs volets de projets « sport » avec pour ambition de :

- ▶ appuyer la mise en place de politiques d'éducation par le sport et de développement du sport par l'éducation et la formation professionnelle ;
- ▶ intégrer le sport dans les programmes scolaires pour améliorer les apprentissages, les compétences et l'insertion socioéconomique et l'employabilité ;
- ▶ créer/réhabiliter et équiper des infrastructures sportives scolaires ;
- ▶ proposer une maintenance et gestion des infrastructures pérennes et accessibles aux plus vulnérables ;
- ▶ promouvoir l'accès des filles et des femmes à la pratique sportive, leur émancipation à travers le sport et l'égalité de genre ;
- ▶ professionnaliser et développer les compétences des métiers du sport en continu : enseignement, encadrement, management, événementiel...

En effet, le sport en éducation peut être abordé sous différents angles complémentaires :

- ▶ Le sport comme partie intégrante du cursus éducatif : le Plan de Développement France-Comores met notamment en œuvre, dans son projet d'amélioration des conditions d'apprentissage au primaire et au collège et de promotion des activités sportives, une approche éducative intégrée pour le développement de compétences de base chez les jeunes.
- ▶ L'éducation physique comme outil de sensibilisation aux compétences de vie : le sport devient ici une opportunité de sensibiliser à des enjeux de développement durable ou environnementaux. Par exemple, le groupe AFD a signé en 2018 un partenariat avec la NBA promouvant l'éducation par le sport pour 5 millions de jeunes dans cinq pays d'Afrique. L'accord a pour but d'enseigner les compétences et les valeurs fondamentales du jeu (esprit d'équipe, respect, détermination et communauté) au niveau local et de sensibiliser les jeunes à des enjeux locaux (par ex. la citoyenneté au Maroc ou la santé et la gestion des déchets au Nigéria).

- ▶ L'éducation sportive comme « connecteur », vecteur de cohésion sociale et de lutte contre les inégalités de toute nature. Au Libéria, le groupe AFD a signé des partenariats avec Mercy Corps et Play International pour développer des projets éducatifs collectifs ainsi que des programmes visant à terme l'insertion socioprofessionnelle des jeunes vulnérables et utilisant le sport comme « accroche ». L'un des leviers de réussite du financement de ces activités se situe dans son approche partenariale. Le sport se prête particulièrement bien au montage de partenariats, dans la mesure où la chaîne de valeur du sport inclut une diversité d'acteurs (État, collectivités locales, société civile, secteur privé) qui interviennent chacun à différentes échelles et dont la collaboration est déterminante pour plus d'efficacité et d'efficience dans les actions du Groupe.

QU'EST-CE QU'UN ÉQUIPEMENT SPORTIF SCOLAIRE ?

Une infrastructure ou un équipement sportif scolaire désigne les installations sportives dédiées à la pratique du sport dans les établissements éducatifs (écoles primaires, collèges, lycées, universités). Situées au sein ou à proximité immédiate des établissements, elles doivent être accessibles aux élèves et adaptées aux programmes d'éducation physique et sportive. Généralement polyvalentes, elles incluent gymnases, terrains extérieurs, piscines ou pistes d'athlétisme et peuvent être mutualisées avec des clubs locaux. Elles jouent un rôle clé dans la promotion du sport chez les jeunes et doivent répondre aux normes de sécurité et d'accessibilité. Dans de nombreux pays, leur insuffisance ou leur vétusté pose des défis en matière d'investissement, d'entretien et d'optimisation de leur usage. En raison du manque d'infrastructures sportives publiques, ces équipements sont souvent utilisés en dehors du cadre scolaire par des associations, clubs sportifs ou communautés locales, voire par le grand public.

LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE INFRASTRUCTURE SPORTIVE SCOLAIRE

Périmètre d'influence :

- Les universités peuvent être propriétaires ou exploiter des infrastructures sportives d'ordre international, national, régional ou encore des infrastructures sportives de proximité.
- Les centres de formation, les lycées ou encore les collèges peuvent être propriétaires ou exploiter des infrastructures sportives d'ordre régional ou de proximité.
- Les écoles sont propriétaires de leurs propres infrastructures sportives de proximité ou exploitent les infrastructures disponibles dans le quartier. Le design actif peut également être pensé dans les cours de récréation ou aux abords de l'école.

Accessibilité : les infrastructures sportives de l'établissement scolaire sont accessibles à pied. Pour les établissements scolaires ne possédant pas de terrains sportifs, les infrastructures sportives de proximité doivent être accessibles à pied pour permettre aux élèves de se rendre facilement aux cours d'éducation physique et sportive (EPS). Dans le cadre de compétitions sportives scolaires ou parascolaires, ces infrastructures nécessitent d'être accessibles via l'usage de transports en commun.

Programmation : les dimensions des infrastructures sportives scolaires dépendent de la typologie de l'infrastructure (internationale/nationale, régionale, de proximité). Le critère principal reste surtout la capacité d'accueil d'un public scolaire lors de créneaux aménagés. Des créneaux en fin de journée ou le week-end permettent également une pratique sportive par des associations parascolaires ainsi que des compétitions scolaires ou universitaires.

Usages : stades multisports, gymnases polyvalents (basketball, handball, volleyball, badminton, etc.), piscines, parcs et espaces verts appartenant aux établissements scolaires.

QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE ? QUEL MODÈLE DE GESTION ?

Maîtrise d'ouvrage : le projet de réalisation ou de réhabilitation d'infrastructures sportives de proximité est souvent porté par l'État via notamment les ministères de l'Éducation ou du Sport pour des projets sportifs universitaires¹.

Financements de programmes : la majorité des projets de financement AFD sur la création ou la réhabilitation d'infrastructures sportives est réalisée dans le cadre d'un financement de programme.

Coûts : le modèle de financement dépend principalement des subventions publiques. Les coûts de conception et de réalisation proviennent majoritairement de subventions publiques. Le coût de réalisation varie en fonction des installations sportives et des commodités incluses.

Si l'établissement scolaire est propriétaire de l'infrastructure sportive, le coût de maintenance reste un enjeu pour garantir la durabilité. L'usage payant des infrastructures sportives hors temps scolaire par des associations parascolaires ou par des populations locales peut être un moyen de trouver un équilibre financier concernant les coûts de maintenance. La question d'un espace ouvert ou fermé peut également se poser pour trouver un équilibre entre accessibilité de l'usage des infrastructures sportives et dégradation potentielle des lieux.

Les coûts d'exploitation et d'animation sont intégrés dans le recrutement de professeurs d'EPS. Pour les écoles primaires, les instituteurs et institutrices peuvent se faire le relai des cours de sport, si le coût pour un professeur spécifique n'est pas envisageable.

Modèles de maintenance/exploitation : dans le cadre d'infrastructures sportives détenues par des établissements scolaires, les montages contractuels sont uniquement publics, de la possession du terrain foncier à l'exploitation et l'animation, en passant par les marchés de conception et de réalisation. Il est possible cependant d'imaginer un modèle d'exploitation et maintenance comme un contrat de concession de service (par régie intéressée ou affermage).

QUELQUES EXEMPLES DE COÛTS

GYMNASE SCOLAIRE POLYVALENT :

Construction :

3 à 8 millions d'euros (coûts très variables)

Conception : 10 à 15 % de la construction

Exploitation et maintenance :

100 000 à 300 000 euros par an

> **Ratio investissement/exploitation :** 3,5 à 5 %

TERRAIN DE SPORT EXTÉRIEUR TYPE PRIMAIRE/ COLLÈGE :

Construction : 400 000 à 1,5 million d'euros

Conception : 10 à 15 % de la construction

Exploitation et maintenance :

20 000 à 80 000 euros par an

> **Ratio investissement/exploitation :** 2 à 4 %

¹ Dans le cadre de certains projets, l'UNICEF peut se faire le relai de la maîtrise d'ouvrage (c'est le cas pour le projet de réhabilitation d'infrastructures sportives et académiques en Guinée-Bissau notamment).

LES SPÉCIFICITÉS DU SPORT À L'ÉCOLE

Outre la pratique sportive lors des cours d'EPS, l'aménagement urbain de l'école, s'il est bien pensé, contribue à la pratique physique et sportive des enfants et étudiants. Une réflexion plus globale peut être envisagée :

Protéger les cours de récréation : la cour de récréation est un espace de pratique dynamique pour les enfants. Végétaliser la cour ou installer des préaux sont des possibilités pour favoriser la pratique physique et sportive sous conditions météorologiques particulières (pluie, chaleur).

Repenser le partage des espaces de la cour de récréation pour favoriser la pratique physique et sportive des filles : en France, en 2024, le foot occupe 90 % des espaces disponibles des cours de récréation et 70 % de l'espace collectif. Si ce chiffre ne doit pas être généralisé au sein de toutes les cours de récréation dans les pays d'intervention du groupe AFD, il permet néanmoins de poser la question du partage des usages entre les filles et les garçons au sein même d'une cour de récréation. Afin de favoriser une pratique physique et sportive en faveur des filles, plusieurs solutions sont possibles : réaliser un atelier en coconception avec les enfants du quartier (incluant les filles) pour cerner au mieux leurs besoins concernant l'aménagement de leur future cour de récréation, proposer des tracés au sol inspirés de design actif et coréalisés avec des enfants (lignes de course par exemple) ou encore resituer les terrains sportifs (avec un marquage multisport de préférence) dans un espace autre que le centre de la cour.

« La rue aux enfants », prolonger la cour de récréation : au-delà même de la pratique physique et sportive au sein de l'école, de nombreux enfants utilisent la marche comme moyen de se rendre à l'école. Or, en fonction de l'emplacement de l'établissement scolaire dans l'espace urbain, le trafic routier peut être un facteur d'insécurité pour les enfants. Prolonger la réflexion concernant l'aménagement urbain des rues à proximité des écoles est un moyen de sécuriser les trajets des enfants et peut même être pensé comme le prolongement de la cour de récréation. Des rues piétonnes, avec ou sans fermeture au trafic routier mais en tout cas avec une délimitation forte et marquée entre la route et le trottoir (barrières, panneaux, arbres) associée à des éléments de design actifs favorisent l'apaisement des lieux et contribuent à la pratique physique des enfants.



ALLER PLUS LOIN :

- [Fiche REX – ISONGA, Rwanda](#)
- [Fiche REX – Sport et Éducation, Tunisie](#)
- [Fiche outil – Le Design actif](#)





© Leslie AKANYONI / AFD

CONTEXTE

Le sport au Rwanda constitue un levier politique majeur pour la promotion et la reconstruction du pays à la suite du génocide de 1994. Le pays se distingue comme l'un des plus dynamiques en Afrique en matière de développement sportif, tant par l'organisation d'événements internationaux (comme la finale de la Basketball Africa League et les Championnats du monde de cyclisme sur route en 2025) que par sa politique ambitieuse en faveur du sport pour tous.

Le plan stratégique « Sport and Culture Sector Plan » (SPP) inclut une politique sportive au sein du système éducatif, à l'origine du programme ISONGA. La version 2020-2024 de ce programme vise à détecter et à développer les talents dans les établissements scolaires, notamment en football, basketball, volleyball, handball, athlétisme et cyclisme. De plus, les centres d'excellence créés en 2010 pour l'identification des talents, autrefois gérés par les fédérations sportives, sont désormais intégrés au programme ISONGA, sous gestion ministérielle.

DESCRIPTION DU PROJET

Le soutien apporté par l'AFD sous forme de subvention contribue à accompagner le ministère des Sports rwandais dans le déploiement du programme ISONGA. Ce soutien comprend la réhabilitation de 27 infrastructures sportives, réparties entre les écoles et les centres d'excellence. Le programme ISONGA se décline en deux composantes :

- **Composante 1** : assistance technique au ministère de l'Éducation pour la mise en œuvre de la politique sportive dans les écoles (450 k€) ;
- **Composante 2** : accompagnement de la mise en œuvre du programme ISONGA, incluant le volet relatif aux infrastructures sportives (1 M€).

ORGANISATION

Propriétaire foncier	Foncier public (écoles)
Nature des équipements	Réhabilitation ou construction de 27 infrastructures sportives dans les écoles et centres d'excellence, soit : • 3 terrains de football • 6 terrains de basketball ; • 9 terrains de volleyball ; • 4 terrains de handball ; • 1 piste d'athlétisme ; • 1 terrain multisport (volleyball et basketball)
Montage choisi pour la phase d'étude	Étude de faisabilité par BearingPoint + mission terrain des équipes de l'AFD
Montage choisi pour la phase de construction	Supervision en régie par le ministère des Sports via son unité de gestion du programme (le SPIU) Travaux réalisés par des entreprises en approche communautaire : bilan qualité très décevant en raison d'un manque de qualifications de la main-d'œuvre
Montage pour la phase d'exploitation	Maintenance assurée par les écoles
Coût du terrain	Coût total des infrastructures : 300 000 €

Typologie

I/N	R	P	D
-----	---	---	---

BÉNÉFICIAIRE : État rwandais :
ministère de l'Éducation, ministère des Sports

APPUIS TECHNIQUES :
France Éducation International,
INSEP/UNSS

EXPLOITANT : Écoles

OUTIL DE FINANCEMENT :
Subvention

MONTANT : 1,5 M€

DIVISION AFD : Éducation,
Formation et Emploi

CHRONOLOGIE DU PROJET



IMPACTS ATTENDUS DU PROJET

Développement de la pratique sportive pour toutes et tous : à travers la réhabilitation des infrastructures sportives au sein des établissements scolaires, la mise en place de formations spécifiques pour les enseignants en matière d'encadrement sportif, ainsi que l'organisation de campagnes de promotion du sport, notamment en faveur des femmes, le programme ISONGA vise à faciliter l'accès à la pratique sportive pour les enfants en milieu scolaire.

À RETENIR

Bonnes pratiques :

- **Développement d'une politique sportive structurée :** la mise en place d'une politique sportive claire permet de structurer les ressources sportives et de définir les rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués (ministères, comités olympiques et paralympiques, fédérations, établissements scolaires, etc.).
- **Une approche intégrée du sport à tous les niveaux :** l'organisation du « système sportif » permet de définir des rôles et des responsabilités distincts pour chaque composante du sport, qu'il s'agisse du sport scolaire, de la haute performance, de la réhabilitation, de la création d'infrastructures ou du sport pour tous, tout en assurant une évolution autonome de chaque domaine.
- **Promotion pour la détection de talents et des centres d'excellence :** l'établissement de classes sportives, de centres d'excellence et de dispositifs de détection des talents soutient la formation d'athlètes de haut niveau et encourage l'implication des jeunes dans la pratique sportive.
- **Accessibilité des infrastructures sportives à tous les publics :** le projet ISONGA permet de réhabiliter des infrastructures sportives qui bénéficient à la fois aux élèves des écoles et aux athlètes des centres d'excellence, promouvant ainsi la pratique sportive pour tous.
- **Synergies entre les structures sportives et les établissements scolaires :** le lien entre les structures de haut niveau et les établissements scolaires assure que les deux catégories de pratiquants — élèves et athlètes de haut niveau — bénéficient des infrastructures sportives de manière partagée et cohérente.
- **Intégration de l'égalité des genres et de l'inclusion :** sur la sélection des 600 élèves athlètes choisis pour la phase 1 du programme, 44 % sont des femmes. Malgré ce résultat notable, la prise en compte systématique des questions de genre reste insuffisante : manque d'équipements spécifiques (vêtements de sport masculins), de coachs femmes et manque de vestiaires féminins.

Développement d'un système sportif de haut niveau : grâce à l'amélioration du système de détection des talents, à la création de structures d'excellence, à la formation d'entraîneurs qualifiés, à l'organisation de camps d'entraînement, et à la mise en place de compétitions entre les différents centres d'excellence, le programme ISONGA ambitionne de renforcer le développement du sport de haut niveau au Rwanda.



Recommandations :

- **Définir des référentiels techniques nationaux pour renforcer la durabilité des infrastructures sportives :** l'absence de normes techniques claires pour la rénovation et l'entretien des équipements sportifs a contribué à une dégradation rapide des infrastructures. La mise en place de directives techniques nationales, couvrant l'ensemble du cycle de vie (de la conception à la maintenance), permettrait d'améliorer la sélection des entreprises, de renforcer la supervision des travaux et d'assurer un meilleur contrôle qualité lors de la construction ou de la réhabilitation des équipements.
- **Renforcer la stratégie de la politique sportive et sa gouvernance par un plan de performance pluriannuel :** la réalisation d'un plan de performance pluriannuel contenant des objectifs clairs, un budget, des ressources et des résultats identifiés ainsi qu'un partage des responsabilités pour chaque partie prenante du programme renforcera les impacts du programme ISONGA.
- **Approfondir l'intégration des enjeux de genre :** la phase 2 du programme devra consolider les actions en faveur de l'égalité de genre à travers plusieurs leviers complémentaires : le recrutement de coachs féminines, une large sensibilisation (y compris des communautés) et la formation des encadrants aux questions de genre, l'aménagement de vestiaires non mixtes et sécurisés, ainsi que la mise à disposition d'équipements sportifs adaptés à différentes morphologies (chaussures, vêtements, brassières) et de produits d'hygiène menstruelle.



Typologie



BÉNÉFICIAIRE :
État tunisien

MAÎTRISE D'OUVRAGE :
Ministère de l'Éducation

EXPLOITANT :
En cours de définition

OUTIL DE FINANCEMENT :
Subvention

MONTANT : 7 M€

DIVISION AFD : Éducation

CHRONOLOGIE DU PROJET


CONTEXTE

Face au faible pourcentage de pratique physique et sportive de la population tunisienne (17 % seulement en 2024), dû notamment à une offre limitée et de faible qualité tant au niveau des infrastructures sportives que dans l'animation, l'État tunisien cherche à relancer la pratique du sport en s'appuyant en particulier sur les activités physiques et sportives dispensées dans les écoles du pays.

Pour ce faire, le projet « Sport et Éducation » vise à promouvoir la pratique du sport dans le cadre scolaire, à encourager les élèves à s'engager dans des disciplines olympiques, mais aussi à encourager la pratique sportive féminine, à améliorer l'apprentissage scolaire et à véhiculer des valeurs d'inclusion et de cohésion sociale.

En outre, le système éducatif tunisien est également doublement affecté par le manque de recrutement de professeurs d'EPS mais également des difficultés d'insertion professionnelle des sportifs de haut niveau. Le lycée sportif Pierre de Coubertin est actuellement le seul établissement scolaire permettant aux sportifs de haut niveau de poursuivre leur scolarité ainsi que leurs engagements sportifs.

DESCRIPTION DU PROJET

Le projet « Sport et Éducation » se décline en deux volets :

- **la mise en place de clubs olympiques** dans une centaine d'établissements scolaires dans chaque gouvernorat du pays ;
- **la rénovation globale du lycée sportif Pierre de Coubertin** avec notamment une réhabilitation du terrain de tennis, du terrain omnisport, ainsi que de la salle de sport et de musculation.

ORGANISATION

Propriétaire foncier	Foncier public : État
Nature des équipements	- Lycée Pierre de Coubertin : terrain de tennis, terrain omnisport, salle de sport et de musculation - Pour les autres établissements bénéficiaires : terrains omnisports
Montage choisi pour la phase d'étude	- Étude de faisabilité : groupement de bureaux d'études français (ICE et Sfère) et international (South Consulting Organisation) - Études avant travaux : groupement tunisien
Montage choisi pour la phase de construction	Démarrage des travaux prévu pour septembre 2026 au plus tôt
Montage pour la phase d'exploitation	En cours de définition
Coût du terrain	- Coût moyen de terrains omnisports (au total 100 terrains à implanter dans 100 établissements) : 40 k€ - Rénovation du lycée Pierre de Coubertin (terrain de tennis, terrain omnisport, salle de sport et de musculation, internat et réfectoire) : 1,8 M€

IMPACTS ATTENDUS DU PROJET

Améliorer la pratique sportive féminine : par une réhabilitation inclusive des infrastructures sportives et équipements annexes (sanitaires, vestiaires), mais aussi par des formations de sensibilisation à l'égalité des genres et à l'inclusion pour le corps enseignant, des jeux ludiques et sportifs sur ce thème pour sensibiliser les élèves ou encore un dispositif dédié à la protection de l'enfance dans les écoles.

Améliorer l'inclusion sociale grâce au sport en milieu scolaire : apporter des infrastructures de qualité et des programmes de clubs olympiques permet d'amener le sport dans le milieu scolaire au bénéfice des populations qui en sont éloignées. La rénovation du lycée sportif Pierre de Coubertin vise aussi à pouvoir accueillir dans ce lieu dédié aux programmes sport-études des élèves non issus du Grand Tunis et à favoriser ainsi une mixité sociale.

Utiliser le sport pour développer des compétences éducatives et personnelles : les clubs olympiques viseront à avoir une méthodologie « d'éducation par le sport ». L'objectif est d'utiliser le sport pour faire progresser les apprenants vers d'autres compétences académiques telles que l'histoire ou encore les mathématiques.



À RETENIR

Recommandations :

- **Prioriser les actions et définir un dimensionnement adapté** pour les projets nationaux, comme la rénovation du lycée Pierre de Coubertin et la mise en place des clubs olympiques, en prenant en compte la diversité des besoins et les contraintes budgétaires, afin de réaliser des arbitrages efficaces entre travaux, modules d'accompagnement et formations.
- **Élaborer un modèle de gestion et de financement pour l'entretien des infrastructures** dans le cadre du programme Sport et Éducation, en tenant compte de la nécessité de générer des revenus suffisants ou de dégager des fonds pour couvrir les coûts d'entretien afin d'assurer la pérennité des installations.
- **Faciliter l'accessibilité des infrastructures sportives intégrées aux établissements scolaires** en envisageant des solutions d'accès pour les habitantes et les habitants en dehors des heures scolaires. Cela implique de réfléchir à un modèle de gestion conciliant les besoins des élèves et ceux de la communauté pour maximiser l'usage des équipements.

Les infrastructures sportives des Pépinières urbaines

QU'EST-CE QU'UNE PÉPINIÈRE URBAINE ?

Les Pépinières urbaines sont des initiatives urbaines expérimentales portées par l'Agence française de développement, dont le but est d'aménager de manière collaborative des espaces publics ou des équipements collectifs de proximité, et de soutenir l'animation de ces sites.

Ces initiatives accompagnent le démarrage de projets urbains financés par le groupe AFD et favorisent leur appropriation par les habitantes et les habitants, à travers la **mise en œuvre d'actions d'aménagement pilotes permettant de tester des usages ou des types d'équipements** en amont du projet urbain. Les Pépinières urbaines peuvent proposer des aménagements complémentaires aux programmations initialement prévues, ou en préfiguration de ces programmations, de façon intercalaire. L'approche déployée par les Pépinières urbaines contribue à **renforcer la participation citoyenne** dans les pratiques des acteurs publics, en plaçant les usagers au cœur de la démarche. Enfin, si une expérimentation est concluante, les solutions testées ont pour vocation d'être **répliquées dans le projet au sein duquel la Pépinière urbaine s'insère**.

FOCUS

Les étapes de la mise en œuvre collaborative d'une Pépinière urbaine

Diagnostic participatif : une attention particulière est portée aux usages et aux usagers, à travers des groupes de discussion ciblés, des cartographies des usages à l'échelle des quartiers et des sites, des événements permettant de toucher des publics éloignés, etc.

Coconception : les usagers sont à l'initiative de la conception du site, en définissant grâce à une succession d'ateliers participatifs les usages prioritaires, l'aménagement du site et son design.

L'approche Pépinières urbaines est particulièrement pertinente pour la mise en œuvre d'infrastructures sportives, car elle permet de compiler les besoins des différents usagers pour une conception inclusive, et d'accompagner l'activation et la gestion des équipements sportifs.

LES TYPES D'ÉQUIPEMENTS SPORTIFS LIVRÉS PAR LES PÉPINIÈRES URBAINES

Le montant d'une Pépinière urbaine s'élève généralement à environ un million d'euros, permettant de financer un ensemble d'actions et d'aménagements sur un territoire. Ce budget limité vise à financer à la fois les infrastructures et l'ingénierie sociale qui représente un peu plus de la moitié des coûts. Par conséquent, le budget travaux d'un équipement se situe généralement entre 40 000 € et 100 000 €. Les Pépinières urbaines financent ainsi des équipements ou aménagements sportifs de petite échelle :

Design actif : les projets de Pépinière urbaine peuvent encourager et promouvoir les mobilités actives en aménageant des itinéraires piétons rythmés par des animations et des espaces ponctuels de rencontre : piétonnisation aux abords des écoles ou des espaces de travail, accès à de nouvelles stations de transport en commun ou encore aménagements d'escaliers et de ruelles.

Aggrès sportifs : des espaces publics peuvent être aménagés de sorte à répondre à des besoins de pratique physique. Des parcours sportifs ont par exemple été livrés (voir [Fiche REX – Pépinière urbaine de Ouagadougou](#)), ainsi qu'un skatepark, ou encore une salle de sport proposant des tarifs sociaux et un accompagnement pour les personnes en situation de handicap.

Aménagements complémentaires pour favoriser la pratique sportive : le travail de coconception réalisé par les Pépinières permet de faire ressortir des besoins spécifiques des usagers. Pour des équipements existants, des Pépinières ont par exemple livré des vestiaires pour favoriser la pratique sportive des femmes (voir [Fiche REX – Pépinière urbaine de Tunisie](#)), ou des tribunes pour avoir de l'ombre et un lieu de sociabilité. Pour la construction d'espaces publics multi-usages, elles peuvent prévoir un espace dédié au sport, avec par exemple une dalle et un panier de basket.

Équipements temporaires : la livraison d'équipements sportifs frugaux et temporaires (plateaux sportifs temporaires) remplit une double fonction : (i) répondre rapidement à un besoin d'équipement pour les usagers, et (ii) proposer un prototype permettant d'affiner la conception de l'équipement définitif et de son mode de gestion.

Équipements sportifs de proximité pérennes : le budget des Pépinières urbaines, bien que relativement faible, reste suffisant pour financer certains types d'infrastructures sportives de proximité de petite échelle. Si les habitantes et les habitants expriment ce besoin en phase diagnostic, il est possible de réhabiliter ou de construire des terrains de sport en travaillant étroitement avec les associations sportives et les usagers. Pour cela, il est nécessaire de mobiliser une expertise maîtrisant les enjeux de conception technique et d'opération et maintenance d'équipements sportifs de proximité.

 FOCUS

Les Pépinières urbaines : un outil au service d'un projet associé

Contrairement à d'autres dispositifs de participation citoyenne, **les Pépinières urbaines prévoient la construction d'aménagements** à la suite du processus de co-conception. Outre le fait de répondre rapidement à un besoin, cela permet de collecter les retours des utilisateurs pour améliorer de manière itérative la conception des équipements, et de disposer d'un aménagement concret autour duquel réfléchir à une solution de gestion.

Pour autant, **les Pépinières urbaines ne sont pas des projets autonomes**. Par conséquent, le succès d'une Pépinière urbaine se mesure avant tout à la qualité de la conception et de la gestion des équipements livrés par le **projet associé**. Bien qu'il soit important de respecter certains standards de qualité, les aménagements livrés par les Pépinières sont avant tout des prototypes dont les enseignements enrichiront le projet associé, et infuseront dans les pratiques des pouvoirs publics.

Concernant un projet d'infrastructures sportives, une Pépinière urbaine réussie n'est pas forcément une Pépinière qui livre un grand nombre d'équipements sportifs robustes, mais des infrastructures sportives livrées pour répondre au besoin du plus grand nombre et gérées de manière inclusive et pérenne.

QUELS SONT LES IMPACTS GÉNÉRÉS ET LES PLUS-VALUES DES INFRASTRUCTURES SPORTIVES DES PÉPINIÈRES ?

Des équipements construits rapidement pour répondre aux besoins des habitantes et habitants. La Pépinière est une manière d'apporter une réponse aux besoins et attentes des habitants avant la livraison des aménagements du grand projet associé.

Des aménagements facilement duplicables à grande échelle.

Si les moyens engagés sont conséquents malgré la petite taille des aménagements (en raison d'une ingénierie sociale nécessaire à l'engagement communautaire et à l'animation du processus collaboratif), c'est précisément cet investissement qui rend ces solutions pertinentes pour un déploiement à plus grande échelle. Les projets d'infrastructures de grande ampleur peuvent ainsi capitaliser sur le travail des Pépinières urbaines.

Des infrastructures sportives plus inclusives grâce à une approche collaborative qui veille à ce que les besoins spécifiques de chacun soient pris en compte dans la conception et dans la solution de gestion retenue (femmes, personnes en situation de handicap, enfants ou personnes âgées).

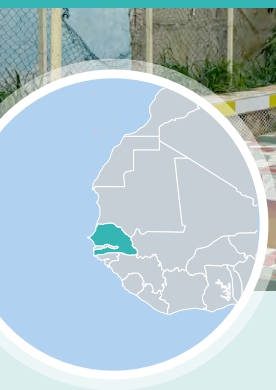
Une augmentation de la pratique sportive grâce au travail avec les usagers pour (i) avoir une infrastructure dont la conception favorise la pratique, et (ii) prévoir des activités d'animation pour augmenter la fréquentation (tournois, appels à projets pour la création d'équipes, etc.)

Une valorisation de petits espaces publics pour encourager la pratique physique et sportive. Qu'il s'agisse de foncier résiduel d'un projet urbain ayant nécessité beaucoup d'acquisitions, ou de petites poches d'espaces publics, les Pépinières permettent de travailler à l'échelle micro pour proposer des aménagements répondant à des besoins de pratique sportive.



ALLER PLUS LOIN :

- [Fiche REX – Pépinière urbaine de Dakar](#)
- [Fiche REX – Pépinière urbaine de Tunis](#)
- [Fiche REX – Pépinière urbaine de Ouagadougou](#)



Site de Pikine après deux ans d'exploitation, 2024
© ALCELIA

Typologie

I/N	R	P	D
-----	---	---	---

BÉNÉFICIAIRE : Ville de Dakar

MAÎTRISE D'OUVRAGE :

Conseil exécutif des Transports urbains durables (CETUD)

EXPLOITANT : comités de gestion

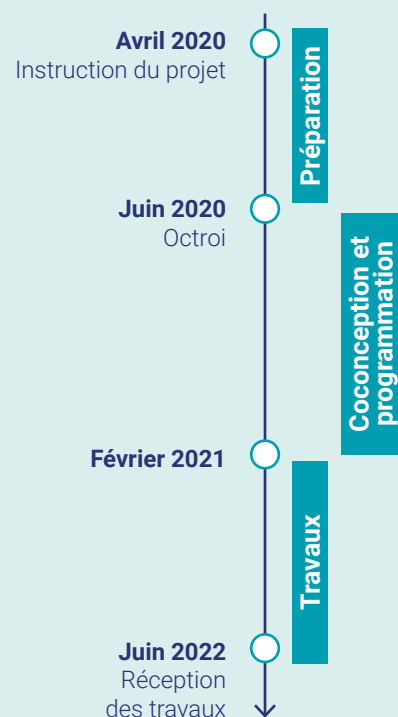
OUTIL DE FINANCEMENT :

Subvention

MONTANT : 555 000 €,
dont 30 000 € pour Pikine
- partie sport

DIVISION AFD : Mobilités

CHRONOLOGIE DU PROJET



CONTEXTE

Dakar, métropole africaine en pleine expansion, fait face à une saturation croissante de ses infrastructures de transport, qu'il s'agisse de véhicules individuels, de transports en commun, de motos, y compris de motos-taxis, ou encore de déplacements à pied, la ville souffrant d'un manque criant de trottoirs.

Dans le cadre du « Plan Sénégal Émergent », deux projets de transport structurants ont été mis en œuvre : le bus à transit rapide (BRT) et le train express régional (TER).

Ces projets d'envergure ont engendré des espaces fonciers résiduels, offrant ainsi des opportunités d'aménagements pouvant directement bénéficier aux populations locales.

DESCRIPTION DU PROJET

Dans le cadre de la Pépinière urbaine de Dakar (PUD) sur le site de Pikine, un espace situé entre les infrastructures du TER et les habitations a pu être aménagé en terrain de sport et lieu de rencontre pour les résidents du quartier.

Ce projet de Pikine a été basé sur un processus de coconstruction avec les habitantes et habitants bénéficiaires, permettant ainsi d'optimiser la conception, la réalisation et la gestion de l'infrastructure, tout en répondant aux besoins spécifiques de la communauté.

ORGANISATION

Propriétaire foncier	Foncier public du CETUD (autorité organisatrice de la mobilité à Dakar)
Opérateur « pépiniériste » mettant en œuvre le projet	Groupement pépiniériste composé de : • GRET en chef de file (ONG) • UrbaSEN et UrbaMonde (ONG spécialisées en engagement social) • Collectif ETC (association d'architectes spécialisés en coconception) • TRANSITEC (bureau d'études)
Nature des équipements	• 1 terrain de basketball (pouvant aussi servir d'espace événementiel, et où ont lieu des cours de fitness) • 1 aire de jeux • 1 espace de convivialité (tables et bancs) • 1 kiosque
Montage pour la phase d'étude	Études de conception réalisées par le groupement de pépiniéristes
Montage pour la phase de construction	Appels d'offres passés par le groupement de pépiniéristes pour identifier les artisans locaux réalisant les travaux
Montage pour la phase d'exploitation	Comité de gestion chargé du planning, de l'entretien courant, et de la location pour des événements
Coût du terrain	30 000 €



IMPACTS ATTENDUS DU PROJET

Exploiter les espaces fonciers résiduels des grands projets pour créer des espaces publics adaptés aux besoins des habitantes et des habitants, notamment en matière d'activités sportives : les grands projets de mobilité tels que ceux de Dakar (BRT et TER) sont de vastes initiatives aux impacts significatifs. Toutefois, ils génèrent également des opportunités en créant des espaces fonciers résiduels à proximité immédiate des infrastructures de transport, pouvant être exploités pour des aménagements urbains. L'approche de la Pépinière urbaine de Dakar (PUD) consiste précisément à « faire émerger des projets » permettant l'aménagement public de ces zones inexploitées. Le projet de Pikine, par exemple, intègre un terrain de basketball, une aire de jeux pour enfants ainsi qu'un espace de convivialité équipé de tables.

Créer une synergie et une appropriation locale, tant dans la conception que dans la gestion des infrastructures, vecteur de lien social : le projet de PUD a mobilisé les habitantes, les habitants et les associations locales pour définir et piloter la réalisation de l'infrastructure. Le principe de cogestion par les acteurs locaux a été intégré dès la mise en œuvre. Cette appropriation à chaque étape du projet est souvent garante d'une gestion efficace et durable de l'équipement. Elle constitue également un vecteur d'échanges et de cohésion sociale.

Promouvoir la production locale : le recours à des artisans locaux a été l'un des objectifs du projet PUD. Cependant, il est nécessaire de s'assurer que cette démarche est compatible avec la durabilité des installations mises en place.

À RETENIR

Bonnes pratiques :

- ▶ **Implication active des riverains** dès la phase de programmation pour identifier leurs besoins et ajuster les propositions d'aménagement.
- ▶ **Des infrastructures multi-usages**, comme le terrain de basketball, qui peut être utilisé pour des activités sportives et culturelles.
- ▶ **Mise en place d'un comité de gestion** composé d'acteurs locaux dès la phase de travaux pour gérer la maintenance et l'exploitation des infrastructures.
- ▶ **Valorisation de l'usage de matériaux locaux** dans la construction des infrastructures, tout en prenant en compte les besoins de durabilité et d'adaptation aux usages.

Recommandations :

- ▶ **Favoriser les aménagements urbains permettant d'améliorer le cadre de vie, comme des équipements sportifs de proximité** dans les projets de rénovation urbaine pour répondre aux attentes locales.
- ▶ **Définir en amont le modèle de gestion des infrastructures sportives** et, si nécessaire, **intégrer** les équipes municipales au modèle de gestion
- ▶ **Faire appel à des experts du sport** dès la phase d'étude de faisabilité pour dimensionner les infrastructures selon les usages prévus.
- ▶ **Assurer la pérennité des comités de gestion** par l'organisation d'un suivi régulier et d'un budget à long terme afin de garantir la bonne gestion et l'entretien des infrastructures.
- ▶ **Sélectionner des matériaux et des entreprises compétentes** pour des équipements sportifs durables et adaptés.
- ▶ **En cas de lacune de compétence chez les artisans locaux, recourir à une entreprise travaux plus expérimentée.** Le contrat peut prévoir des clauses pour que l'entreprise ait recours à de la main d'œuvre locale, voire qu'elle mette en place des modules de formation auprès des artisans pour assurer un transfert de compétences.

Design actif : un aménagement urbain des villes adapté

QU'EST-CE QUE LE DESIGN ACTIF ?

Le **design actif** s'est développé en Amérique et en Europe du Nord pour répondre aux risques liés à la sédentarité (surpoids, maladies chroniques). **Le concept de design actif vise à encourager la mobilité et l'activité physique par l'adaptation de l'aménagement de l'espace public.** Il s'agit souvent d'un dispositif complet visant à aménager l'espace public afin de rapprocher l'activité physique et sportive de celles et ceux qui en sont les plus éloignés. Les réalisations, infrastructures et aménagements permettent aux individus de se réapproprier l'espace public, de favoriser l'accessibilité et la mixité d'usages. C'est aussi l'occasion de mettre en valeur le patrimoine existant ou encore d'encourager la frugalité des aménagements.

LES CARACTÉRISTIQUES DU DESIGN ACTIF ET DE SES AMÉNAGEMENTS

Périmètre d'influence : quartier/district. Les aménagements sont conçus à l'échelle de l'espace public ciblé et visent les populations y habitant ou y passant ponctuellement.

Accessibilité : les infrastructures, équipements ou aménagements font partie intégrante de l'espace public. Ils sont accessibles à tout le monde et en libre usage.

Programmation et aménagements concernés : le dimensionnement et le contenu des réalisations de design actif s'adaptent à l'espace public ou au quartier ciblé. La conception ne répond à aucune norme précise ou stricte, mais porte une attention particulière à s'adapter aux groupes exclus de l'espace public et aux individus éloignés de l'activité physique. Ainsi, le design actif peut être intégré dans de nombreux types d'aménagements urbains en vue d'encourager l'activité physique : cheminements piétons, espaces publics, parcs, fronts de mer, abords de drains, gares et zones d'attente de transports en commun, alentours d'équipements urbains structurants, etc.

Usages : le design actif permet d'inciter de façon large l'activité physique (marche, course, jeux ludiques, déviation d'itinéraires, usage des escaliers, etc.). Au travers des animations qui accompagnent très souvent sa mise en place, il permet également la pratique plus classique de sport (escalade, danse, fitness, etc.).

Exemple de réalisations ou d'équipements correspondants : peinture/graphisme au sol, sur escalier, végétalisation, mise en place de revêtements adaptés à la pratique, détournement de mobilier urbain, installation de matériels et mobiliers sportifs (panneaux de basket, agrès, aires de jeux, etc.).

QUELQUES EXEMPLES DE COÛTS

PARCOURS SANTÉ :

Mise en œuvre (hors étude) : 10 000 € à 18 000 €

Exploitation : 800 €/an pour l'entretien courant

STRATÉGIE GLOBALE DE RÉAMÉNAGEMENT :

Mise en œuvre (hors étude) : 15 à 30 M€

Exploitation : l'équivalent de 2 à 4 équivalents temps plein (ETP) municipaux

QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

QUEL MODÈLE DE GESTION ?

Maîtrise d'ouvrage : le dispositif de design actif est dans une très large majorité du temps porté par la collectivité territoriale où il se situe.

Coûts : le modèle de financement dépend très largement, voire entièrement, des subventions publiques mais peut parfois impliquer des acteurs privés (plutôt lors de phases de construction et de maintenance). Le coût de mise en œuvre varie en fonction de l'ampleur du dispositif (voir l'encadré ci-dessus). Le coût de maintenance est lui aussi variable en fonction de la complexité des réalisations mais repose majoritairement sur le budget des collectivités. L'accès est entièrement libre et gratuit, ce qui ne génère pas de revenu direct. Des revenus associés (buvettes, cafés, commerces, etc.) peuvent être tirés du fait de l'activité urbaine générée par ces lieux.

Modèles de gestion/exploitation/animation : ces espaces ne présentent pas de modèle de gestion/exploitation propre mais peuvent être animés ponctuellement (période estivale, festivals, week-ends, événements, etc.) par des structures privées ou organisations de la société civile (OSC) mandatées par les collectivités. Lorsqu'il s'agit d'installations intégrées à des équipements de voirie ou à d'autres services urbains déjà existants, les aménagements sont gérés et exploités via le plan de gestion existant (de voirie de la collectivité par exemple).

LES PRINCIPALES APPROCHES POUR METTRE EN ŒUVRE DU DESIGN ACTIF

Pour une autorité locale désireuse de déployer ce concept sur son territoire, la question du type de dispositif à mettre en place se pose rapidement. La notion de « dispositif » désigne un ou plusieurs aménagements déployés dans un lieu ou un territoire. Le *Guide du design actif* propose de structurer la notion **autour de quatre grandes familles de dispositifs** définies suivant l'échelle de l'intervention, la nature et l'importance des aménagements projetés et l'ambition souhaitée en termes d'impacts sur le territoire (social, inclusion, sécurité, renaturation, etc.).

Les quatre grandes familles sont :

A – Aménagement ponctuel et peu contraignant dans l'espace public ou dans des bâtiments. Exemple : peinture et marquages au sol dans le cadre d'une opération de piétonnisation d'une rue d'école.



B – Projet urbain intégrant plusieurs aménagements de design actif. Exemple : réaménagement du front de mer par la ville de Dakar, avec intégration d'espaces de fitness, d'aires de jeux, de terrains multisports.



C – Trame et nouveau parcours urbain favorisant les mobilités actives. Voir l'encadré « Quels liens avec la promotion des modes actifs » à la page 44.



D – Stratégie globale de design actif incluant tout ou partie des dispositifs précités avec la volonté de traiter les différents territoires d'une ville ou d'un quartier. Exemple : la conception d'une trame active et sportive à l'échelle du territoire de Plaine Commune (Seine-Saint-Denis, en Île-de-France).



LES 5 GRANDS PRINCIPES SUR LESQUELS SE REPOSER POUR GARANTIR LES IMPACTS¹

La libre utilisation : un des objectifs du design actif est de permettre des usages complémentaires vis-à-vis de ceux fournis par des équipements sportifs traditionnels, dont l'utilisation est restreinte en termes d'horaire et de public. Le design actif doit ainsi cibler la mise à disposition et la création d'activités accessibles au plus grand nombre, en autonomie ou de manière encadrée, sans adhésion ni restriction de condition physique, de genre, ni de plage horaire.

La mixité et l'inclusion : l'approche par le design actif propose théoriquement d'accorder une attention particulière à un ou plusieurs groupes exclus de l'espace public et aux individus éloignés de la pratique d'une activité physique. Le design actif fait alors appel à des principes de conception universelle pour aménager des espaces accessibles à tous, indépendamment de l'âge, du genre, du statut social ou des capacités physiques, sensorielles et cognitives.

L'incitation : le design actif fait appel au jeu et à la découverte, pour attirer les usagers vers la pratique d'une activité physique et sportive. Il s'agit de la rendre désirable et attractive dans les espaces publics et lieux auparavant délaissés ou ségrégués par un groupe en particulier. L'utilisation des couleurs, de la lumière, des matières vise à rendre les installations accueillantes et chaleureuses. Cependant, les aménagements sont néanmoins insuffisants pour favoriser l'activité physique et sportive. D'autres services peuvent être déployés (douches, fontaines à eau, vestiaires, casiers pour laisser les affaires...) pour faciliter la pratique. Le point clé reste l'animation de ces espaces (cours de sport, marche en groupe, cours de danse) mise en place par la collectivité permettant de les rendre accueillants, ludiques, vecteurs de lien social et surtout d'accompagner et de guider les publics les plus éloignés de l'activité physique.

L'approche usagers : la facilité d'utilisation et d'appropriation est centrale dans le design actif. L'approche qui consiste à mettre l'utilisateur au cœur de la conception des dispositifs guide le développement de ces projets. Pour s'assurer de la meilleure appropriation des aménagements, il est également possible d'approfondir cette approche par des méthodes de conception participative. La prise en compte de l'utilisateur doit se faire tout au long de la vie de l'espace créé afin d'ouvrir des possibilités d'évolution dans ses usages en fonction des besoins.

La qualité urbaine : le principe de design actif et sa mise en œuvre doivent être synonymes de qualité urbaine. Il s'agit ainsi de prêter une attention particulière à l'insertion architecturale et paysagère des équipements et installations. Il s'agit notamment de garantir une insertion urbaine suffisante pour que l'activité physique soit naturellement/spontanément générée par l'expérience de la ville.

FOCUS

Quels liens avec la promotion des modes actifs ?

Le design actif peut être un outil privilégié pour améliorer la qualité des trajets en mode actif et les promouvoir. Plusieurs types d'actions peuvent créer le lien entre les deux pratiques :

- ▶ **Créer de petits espaces de loisirs et ludiques le long d'itinéraires :** marquage au sol, signalétique physique ou dématérialisée, rendre les espaces plus ludiques, etc.
- ▶ **Améliorer la qualité de l'espace public aux alentours des trajets :** créer ou reconstituer les continuités piétonnes et les traversées, supprimer les obstacles qui empêchent les usagers d'avoir une bonne visibilité, sécuriser les parcours par des méthodes lisibles et accessibles (y compris traversées piétonnes) pour tous les usagers.
- ▶ **Créer des itinéraires piétons accessibles, bien signalés et faciles à suivre :** dans les villes aux reliefs complexes ou au trafic dense, marcher peut être plus rapide que les transports motorisés, à condition de connaître les raccourcis. Réhabiliter venelles et ruelles, installer des drains, escaliers, éclairages, et valoriser les lieux traversés encourage l'usage de ces chemins alternatifs. Des panneaux de signalisation et des aménagements ludiques peuvent aussi inciter les piétons à les emprunter.
- ▶ **Créer des itinéraires vélos accessibles, bien signalés et faciles à suivre :** dans la même logique que la marche à pied, l'usage du vélo pour se déplacer peut être plus rapide que la marche ou un transport motorisé si des pistes cyclables aménagées et sécurisées sont réalisées. Ces pistes peuvent être utilisées pour des initiatives de cyclobus, où des enfants, encadrés par des accompagnateurs, se rendent à l'école à vélo par exemple.

¹ Selon le *Guide du design actif* publié en décembre 2021 par l'Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT) et par le label Terre de Jeux 2024.

1.3

Les principaux enjeux techniques d'une infrastructure sportive : des fondations à l'usage

La réussite d'un projet d'infrastructures sportives, quelle que soit sa nature, repose autant sur sa conception architecturale et les études techniques qui l'accompagnent que sur la qualité de sa mise en œuvre technique. Dans les contextes climatiques exigeants des pays d'intervention du groupe AFD — marqués par des températures extrêmes, des pluies intenses ou des sols instables —, ces considérations revêtent une importance particulière. La durabilité, la sécurité et la fonctionnalité des équipements dépendent directement de la rigueur apportée à chaque étape du chantier : de la préparation du sol à la pose des revêtements sportifs ou des équipements.

Les fiches qui suivent détaillent et présentent les principaux points de vigilance techniques à intégrer dès la planification : évaluation et traitement des sols (portance, pollution, réutilisation des terres), gestion des eaux pluviales et mise à niveau du terrain, stabilité et solidité des structures, qualité et provenance des matériaux, ainsi que performance et durabilité des surfaces sportives. Elles abordent également les dimensions essentielles d'accessibilité, de confort d'usage, de sécurité et de maintenance, indispensables pour garantir des infrastructures durables, adaptées aux besoins locaux et résilientes face aux conditions environnementales.



Les principaux enjeux techniques : des recommandations pour chaque étape du chantier



INTRODUCTION

Dans le cadre de la réalisation d'infrastructures sportives, la phase de conception générale exige une vigilance particulière, à l'instar de tout projet d'équipement public. La prise en compte des enjeux liés au changement climatique, à l'inclusion de la dimension de genre, et à la durabilité environnementale et sociale est essentielle.

Au-delà de ces considérations, toutes les infrastructures sportives (du design actif à l'infrastructure nationale en passant par l'équipement de proximité) présentent des spécificités techniques communes en phase travaux qui nécessitent une vigilance accrue dès la programmation et la conception, en particulier sur trois points :

- 1. Les travaux préparatoires**, et plus spécifiquement **le terrassement et le drainage**, essentiels à la stabilité et à la pérennité des terrains sportifs.
- 2. Le gros œuvre**, avec une attention particulière sur **les fondations et structures**, notamment en cas de réhabilitation lourde où une démolition-reconstruction peut être envisagée.

3. Le second œuvre, centré sur **les revêtements techniques sportifs et les différentes sortes existantes**, garantissant la sécurité, la performance et la durabilité des équipements.

De plus, **la qualité des équipements sportifs installés**, qu'ils soient fixes (gradins, paniers, cages) ou mobiles (matériel de gymnastique, équipements d'athlétisme), doit faire l'objet d'un cahier des charges précis, intégrant les normes de sécurité et d'accessibilité, afin de répondre aux usages ciblés et d'assurer la longévité de l'installation.

Enfin, il est primordial de **bien prendre en considération l'importance des coûts nécessaires pour chacune des étapes d'un chantier** (travaux préparatoires, gros œuvre, second œuvre) d'infrastructures sportives et qui peuvent influencer sur les choix techniques finaux.

Pour faciliter la compréhension de ces catégories de travaux, le tableau ci-dessous rappelle les grandes étapes d'un chantier d'infrastructures sportives :

Phase de travaux	Nature de travaux	Enjeux clés
Travaux préparatoires	Préparation de chantier, libération des emprises, terrassement, travaux de voirie et réseaux divers (VRD), drainage	Qualité du sol (propriétés mécaniques, pollution potentielle, retraitement et/ou réutilisation des terres excavées) gestion des eaux pluviales, mise à niveau du terrain, stabilité
Gros œuvre	Fondations, structures, gradins, travaux de VRD	Solidité, pathologie structurelle, durabilité, monde constructif, qualité des matériaux, accessibilité
Second œuvre	Menuiseries extérieures, cloisons, revêtements, réseaux techniques, sécurité incendie, travaux de VRD	Qualité des surfaces sportives, fonctionnalité, durabilité, confort
Aménagements / équipements sportifs	Espaces extérieurs, équipements sportifs	Accessibilité, expérience utilisateur, conformité aux normes, facilité de maintenance



ALLER PLUS LOIN :

- [Fiche technique – Sport et Climat](#)
- [Fiche technique – Sport et Nature](#)
- [Fiche technique – Sport et Genre](#)
- [Guides d'aménagement, d'entretien et de sécurité des infrastructures sportives québécoises](#)

ENJEUX DES TRAVAUX PRÉPARATOIRES

Les études géotechniques et le terrassement :

Le terrassement constitue la première étape opérationnelle d'un chantier. Il consiste à préparer le terrain pour accueillir les ouvrages en modifiant la forme du sol naturel (déblai, remblai, nivellement du terrain). Pour un terrassement réussi, il est nécessaire de déterminer la qualité de la plateforme sur laquelle reposera l'ensemble de l'infrastructure sportive ainsi que la présence éventuelle d'eau souterraine affleurante. Une mauvaise ou une sous-estimation du besoin de préparation du terrain, une méconnaissance de la nature des sols (retrait-gonflement, sable sensible aux eaux pluviales) ou une gestion approximative des terres (compaction trop faible, mauvaise planéité) peuvent, même pour des infrastructures de proximité, entraîner des retards de chantier, des surcoûts importants et une diminution significative de la durabilité de l'ouvrage une fois mis en service. Pour connaître la qualité du sol et ajuster le budget et le calendrier du chantier en fonction du type de terrassement à réaliser, **des études géotechniques sont indispensables dès la phase de faisabilité.**

Les enjeux principaux : ainsi, les enjeux de terrassement conditionnent directement le choix d'un site. Un terrain nécessitant des mouvements de terre importants ou des travaux de stabilisation aura un impact sur le coût global du projet. Il est également crucial pour anticiper la gestion des eaux (voir *Le drainage des eaux*, ci-dessous). Les MOA doivent être particulièrement vigilantes à la mise en œuvre et à la qualité des études de sol préalables.

Quelles recommandations ?

- ▶ Réaliser une étude géotechnique dès la phase d'avant-projet sommaire (APS).
- ▶ Recourir à des spécialistes en géotechnique lors de la conception et exiger ce profil si le terrain est complexe ou si des risques spécifiques sont identifiés (argile gonflante, nappe phréatique).
- ▶ Prévoir un budget pour le terrassement du projet, dont le coût peut monter jusqu'à 50 % du coût global (*voir Fiche REX – Programme PEUL III*).
- ▶ Au stade de la faisabilité, et pour calculer le coût global du projet, intégrer dans le budget prévisionnel un poste « risque sol », représentant en moyenne 5 à 10 % du coût global de la construction.

Le drainage des eaux :

Le drainage est souvent sous-estimé, alors qu'il est indispensable pour garantir la longévité des infrastructures sportives, en particulier pour les terrains de sport extérieurs construits dans des climats tropicaux, équatoriaux ou arides. Sans un système de drainage efficace, les surfaces de jeu peuvent ra-

pidement devenir impraticables, dégradant l'expérience des usagers, engendrant des coûts de remise en état ou d'adaptation importants. Un drainage insuffisant peut aussi impacter la structure elle-même, par infiltration ou stagnation d'eau, endommageant la structure jusqu'à des besoins de reconstruction partielle ou totale.

Les enjeux principaux : le choix du site est déterminant. Les zones à forte pluviométrie ou les terrains en pente imposent des solutions de drainage adaptées. Ce poste technique doit être pris en compte dès la conception, car il conditionne non seulement l'usage sportif (qualité des terrains), mais aussi la maintenance future. La mauvaise anticipation du drainage est une source fréquente de dégradation accélérée en phase d'exploitation et donc de perte de contrôle des coûts d'entretien par la MOA.

Quelles recommandations ?

- ▶ Intégrer une étude hydraulique (en lien avec l'étude géotechnique) et de gestion des eaux de surface dès la phase de conception générale (APS/APD – avant-projet définitif) dans les appels d'offres des maîtres d'œuvre (MOE).
- ▶ Prévoir un budget drainage représentant au minimum entre 5 et 8 % du coût global, tout en anticipant les économies futures en maintenance si ce poste est bien traité dès le départ. À noter que pour des sites très exposés, les études peuvent aboutir à des besoins de travaux de drainage beaucoup plus importants (***voir Fiche REX – Programme PEUL III où ce poste a atteint 25 % du projet en raison des contraintes topographiques mal anticipées.***).
- ▶ Implémenter un système de drainage périphérique (autour du terrain) et central pour les terrains de sport extérieurs : drain de ceinture du terrain et réseau de drainage en chevrons ou en peigne sous la surface sportive. Habituellement prévues pour les terrains de haut niveau, ces mesures sont très rapidement nécessaires lorsque le terrain est soumis à des pluies de forte intensité.
- ▶ Rehausser légèrement les plateformes des terrains de sport par des terrassements et appliquer une pente (0,8 % à 1 % par exemple) à partir du centre et vers les extérieurs. Ces mesures permettront un écoulement efficace des eaux de pluie vers l'extérieur et leur évacuation de la plateforme.
- ▶ Vérifier la compatibilité des matériaux drainants qui entourent les drains (graves, géotextiles) avec les spécifications et la nature du sol du site (éviter les colmatages dus à des sols argileux par exemple).

ENJEUX DU GROS ŒUVRE

Les fondations et l'état des structures :

Les fondations et structures porteuses d'un terrain ou d'une infrastructure sportive, quelle qu'elle soit, sont le socle physique de l'équipement sportif. Elles garantissent la stabilité et la sécurité de l'ensemble du bâtiment. Lorsqu'il s'agit d'un projet de réhabilitation, la vérification de l'état des structures et des fondations existantes est essentielle : **il existe en effet un risque élevé de voir les coûts exploser en phase travaux en raison d'un besoin de démolitions/reconstructions imprévues, faute d'analyse préalable suffisante.**

Les enjeux principaux : la qualité des études de diagnostic des structures est alors l'élément clé. Dans le cas de projets de rénovation/réhabilitation, les phases d'études doivent être menées avec une approche spécifique aboutissant à des livrables qui évalue (i) le niveau de dégradation des structures porteuses et de fondation ainsi que (ii) la nature des réfections à mener (réhabilitation légère, lourde ou réfection globale). Il s'agit donc, en particulier pour le MOE, d'être à même d'évaluer le risque d'un besoin de réhabilitation lourde, de renforcement de structure (technologies souvent rares et coûteuses) ou de démolition/reconstruction et de conseiller le MOA dans les choix à faire, idéalement dès l'APS.

Quelles recommandations ?

- ▶ Prévoir une étude structurelle incluant un diagnostic approfondi (sondage, test de pathologie des matériaux, carottage, etc.) idéalement en amont des études de MOE ou à prévoir dans la phase APS.
- ▶ Solliciter un bureau d'études structure ou un profil d'ingénieur structure dès la phase de programmation / étude de faisabilité lorsque des contraintes particulières sont identifiées.
- ▶ Au regard de l'analyse de risques, prévoir des marges budgétaires dans le plan de financement suivant la ou les natures supposées de travaux finaux.
- ▶ Pour des terrains de sport en extérieur, prévoir dès la phase APS une orientation du terrain en longueur sur l'axe nord-sud afin de limiter l'éblouissement des usagers.

ENJEUX DU SECOND ŒUVRE

Les revêtements techniques :

Le revêtement technique est ce qui garantit la qualité d'usage de l'espace sportif. Il impacte directement le confort, la sécurité, la performance des usagers et la durabilité de l'installation. Un revêtement mal choisi ou mal posé entraîne non seulement des problèmes d'exploitation (risque d'accident, usure prématurée, coûts de maintenance non prévus), mais aussi, pour des infrastructures nationales/régionales, des risques de non-conformité vis-à-vis des normes fédérales, empêchant

l'accueil de compétitions officielles faute de travaux de remise à niveau très coûteux.

Les enjeux principaux : le principal enjeu est le choix du revêtement. Il dépend de l'usage (sport scolaire, compétitions, événements polyvalents), mais aussi du mode d'exploitation (usage intensif, mutualisation) ou encore des conditions et du climat du site (intensité des précipitations, chaleurs, ensoleillement, humidité, etc.). Ce choix influe également sur le coût de maintenance : certains matériaux exigent un entretien lourd et régulier, d'autres sont plus tolérants mais avec une durée de vie moindre. Enfin, la qualité de la pose est essentielle : il est largement recommandé de recourir à des entreprises spécialisées, qu'il s'agisse même d'infrastructures de proximité ou de matériaux basiques.

Quelles recommandations ?

- ▶ **En particulier pour les équipements scolaires et de proximité, mener une concertation avec les futurs utilisateurs dès la programmation** pour définir les besoins précis en matière de performance, de fréquentation et de confort.
- ▶ **Ne réaliser des revêtements à haute technicité** (tartan, résine époxy et pelouse synthétique, pelouse naturelle dont l'entretien est complexe) que si le gestionnaire du site dispose des compétences et des moyens d'entretien, ainsi que des matériaux de remplacement disponibles localement.
- ▶ **Respecter les normes internationales** en fonction du type de sport, notamment dans le cadre de construction ou de réhabilitation d'infrastructures internationales : FIFA (football), FIBA (basketball), World Athletics (athlétisme), FINA (natation). Pour aller plus loin, voir *Fiche outil – Les infrastructures internationales*.
- ▶ **Prévoir un budget revêtement représentant 10 à 20 % du coût global**, en anticipant également le coût d'exploitation sur le cycle de vie de l'équipement. À noter que le budget peut varier en fonction du type de sport et de terrain. Par exemple, un terrain de football en gazon synthétique représentera un coût d'environ 20 % du coût total tandis que le budget d'un gymnase scolaire avec parquet sportif montera à 10-15 % du coût total.
- ▶ **Pour le marquage au sol des équipements sportifs, choisir des peintures résistantes aux températures et climat tropicaux** (terrain multisport par exemple). Le choix d'une peinture labellisée « tropicalisée » doit être couplé à une **facilité d'entretien pour le gestionnaire de l'équipement**. Les opérations de maintenance concernant l'effacement des peintures doivent être incluses et adaptées aux capacités de gestion/entretien (coût, techniques de pose corrective ou préventive, peinture accessible/disponible pour le futur gestionnaire, etc.) dans un budget alloué à la maintenance par le gestionnaire de l'équipement sportif.

FOCUS N°1 Enjeux techniques**Revêtement d'un terrain multisport :
que choisir ?**

Dans le cadre de la construction ou la réhabilitation d'infrastructures de proximité, le choix d'un terrain multisport permet de maximiser l'offre de sports collectifs dans un seul espace, sans nécessité de respecter les normes internationales, contraignantes sur le choix du foncier et sur le poids de l'entretien et de la maintenance. Néanmoins, le choix du revêtement technique doit non seulement être envisagé en fonction du type de sport souhaité, mais aussi en fonction des compétences disponibles par le gestionnaire pour l'entretien ainsi que la disponibilité du matériau pour le remplacement de celui-ci.



Le tableau ci-dessous énumère 4 types de revêtements possibles en fonction de leurs coûts de réalisation, de gestion, d'entretien, ainsi que leurs avantages et inconvénients.

Revêtement	Coûts au mètre carré (2024)	Avantages	Inconvénients
Béton asphaltique Football Sports collectifs 	Installation : 60-90 €/m ² Entretien : 1-5 €/m ² /an Renouvellement complet tous les 10 ans en moyenne	• Coût de réalisation plutôt faible (pas de technicité élevé) • Coût d'entretien faible : résistant aux intempéries et durable	• Mauvaise qualité de jeu : surface dure et traumatisante en cas de chute • Peut devenir glissant lorsqu'il est mouillé • L'esthétique n'est pas aussi attrayante que d'autres surfaces
Béton bitumineux avec revêtement en résine époxy Sports collectifs 	Installation : <u>Béton :</u> 30-70 €/m ² <u>Résine époxy :</u> 100-200 €/m ² Entretien : 7-15 €/m ² /an Renouvellement complet tous les 10 ans en moyenne	• Bonne qualité de jeu • Coût d'entretien faible	• Coût de réalisation élevé
Terrain stabilisé (sable ou terre battue) Football Sports collectifs 	Réalisation : 10 à 30 €/m ² Entretien : 1-3 €/m ² /an Renouvellement complet tous les 7 ans en moyenne	• Coût de réalisation abordable • Matériaux disponibles localement • Bonne absorption des chocs • Adapté aux climats secs	• Confort de jeu limité • Sensible aux intempéries (boueux en cas de fortes pluies, poussiéreux en cas de climat trop sec) • Coût d'entretien élevé pour régulariser régulièrement le terrain
Tartan Sports collectifs Piste d'athlétisme 	Installation : 100-200 €/m ² Entretien : 2-5 €/m ² /an Renouvellement complet tous les 10 ans en moyenne	• Très bonne qualité de jeu : surface élastique, amortissement des chocs • Coût d'entretien plutôt faible mais attention, peut nécessiter un entretien spécialisé • Bonne résistance aux intempéries	• Coûts de réalisation élevé : nécessite des compétences spéciales, ce qui peut générer une augmentation des coûts imprévue



POINT D'ATTENTION

Les coûts d'entretien et de gestion

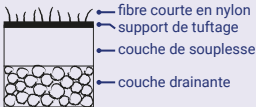
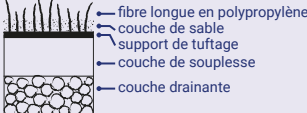
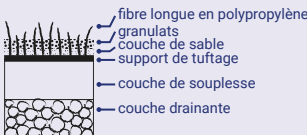
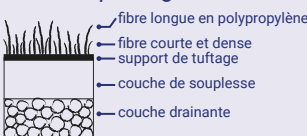
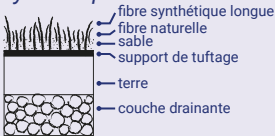
De nombreux espaces et équipements sportifs dans les pays d'intervention du groupe AFD montrent des marques d'usure trop rapides, faute de budget et de capacité et/ou de compétences de gestion pensés en amont et alloués chaque année par l'exploitant (notamment dans le cadre de modèles de gestion de financement public). Les coûts d'entretien et de gestion doivent dès lors être pris en compte dès la conception et le choix des solutions techniques et équipements.

FOCUS N°2 Enjeux techniques

Pelouse d'un stade de foot : que choisir ?

Plusieurs types de pelouses existent pour les stades de foot avec des coûts, avantages et inconvénients variables. Si le gazon naturel reste le plus optimal en termes de qualité de jeu, les coûts extrêmement élevés d'entretien ont incité à la création et au déploiement de plusieurs générations de gazons synthétiques (de la première génération, aujourd'hui désuète, jusqu'à la cinquième génération, ou 5G, une pelouse hybride mêlant fibre naturelle et fibre synthétique). Le tableau ci-contre revient sur les différents avantages et inconvénients pour chaque génération de pelouse. À noter que les coûts représentent une fourchette générale des coûts d'installation et d'entretien en France, mais peuvent varier selon la marque choisie, les techniques de pose ou encore les réglementations locales en vigueur.



Typologie	Coûts au mètre carré	Avantages	Inconvénients	Type d'infrastructure
Pelouse naturelle classique	Installation : 30 à 60 €/m ² Entretien : 15-25 €/m ² /an	Qualité de jeu optimale (bonne absorption des chocs, agréable pour les joueurs, réduit les risques de blessure)	- Coût d'entretien très élevé (arrosage, tonte, fertilisation, regarnissage) - Sensible aux conditions climatiques - Dégradation rapide avec un usage intensif	- Internationale - Nationale - Régionale
Pelouse synthétique 1^{ère} génération Sans remplissage 	Installation : 20-30 €/m ² Entretien : 2-5 €/m ² /an	- Plus écologique (moins de risque de dispersion de particules plastiques) - Coût d'entretien faible	- Mauvais confort de jeu : surface dure et abrasive - Risque élevé de blessure	- De proximité - Scolaire
Pelouse synthétique 2^e génération Remplissage en sable 	Installation : 25-50 €/m ² Entretien : 5-10 €/m ² /an	Coût d'entretien faible	Mauvaise qualité de jeu	- De proximité - Scolaire
Pelouse synthétique 3^e génération Remplissage en sable et granulats 	Installation : 80 -100 €/m ² Entretien : 5-10 €/m ² /an	- Bonne qualité de jeu - Praticable toute l'année - Drainage efficace	- Coût environnemental et sanitaire très fort si utilisation de granulats en caoutchouc (privilégier le liège) /!\ À proscrire si utilisation de granulats en caoutchouc ou en plastique - Coûts d'entretien régulier : nécessite des compétences spéciales, ce qui peut générer une augmentation des coûts imprévue	- Internationale - Nationale - Régionale - Scolaire et universitaire - De proximité
Pelouse synthétique 4^e génération Sans remplissage 	Installation : 100-130 €/m ² Entretien : 3-6 €/m ² /an	- Moins d'entretien que le 3G - Plus écologique - Confort amélioré	Coût de réalisation plus élevé : nécessite des compétences spéciales pour la pose et l'entretien, ce qui peut générer une augmentation des coûts imprévue	- Internationale - Nationale - Régionale
Pelouse hybride 5^e génération¹ Hybride fibre naturelle et synthétique 	Installation : 60-120 €/m ² Entretien : 5-10 €/m ² /an	- Coût d'entretien peu élevé - Qualité de jeu proche du gazon naturel - Technologie plus durable et écologique	Coût de réalisation très élevé	- Internationale - Nationale

1 Le terme « pelouse synthétique de 5^e génération » n'est pas reconnu par les instances internationales (FIFA, World Rugby, etc.). Il s'agit plutôt d'une formule commerciale désignant des innovations récentes orientées vers la durabilité et la sécurité environnementale.



CONTEXTE

À travers son appui à la ville de Lomé en matière d'assainissement et d'amélioration de la gestion des services essentiels, le financement de l'AFD a pour objectif de concilier croissance urbaine et climat. Cet accompagnement de l'AFD vers une transition urbaine et durable de Lomé s'est concrétisé par la réalisation de trois programmes (PEUL I, II et III).

DESCRIPTION DU PROJET

Dans la lignée des programmes précédents, PEUL III s'attache en premier lieu à fermer une ancienne décharge non contrôlée de la ville et à construire des centres de transfert de déchets.

En parallèle du projet principal, une des composantes du programme se focalise sur la création de trois infrastructures sportives dans les communes de Kotokoli Zongo et de Golfe 1 (quartiers 4^e lac et Bè-Kpota).

Un des objectifs de cette composante est de pouvoir proposer à terme des animations sportives afin de sensibiliser les usagers à la bonne gestion des déchets dans leur commune.

ORGANISATION

Propriétaire foncier	Communes du Grand Lomé : Kotokoli Zongo, Golfe 1
Maîtrise d'ouvrage (MOA)	District autonome du Grand Lomé
Nature des équipements	2 stades de foot, 1 terrain multisport
Montage pour la phase d'étude	Réalisation des études : • Avant-projet sommaire: ONG française (GRET) • Avant-projet ébauché : entreprise locale (Betec) Études réalisées tardivement et qui ont mis en évidence l'importance de réaliser les travaux préparatoires pour chaque projet d'infrastructure sportive (études géotechniques)
Montage pour la phase de construction	Maîtrise d'œuvre : Betec Maîtrise d'œuvre urbaine et sociale : Gret Réalisation des travaux par des entreprises locale
Montage pour la phase exploitation	16 mois : février 2024 - juin 2025
Coût par infrastructure	2,3 M€ pour 3 infrastructures, dont : • 100 000 € pour la MOE sociale et technique : 60 000 € pour Betec / 40 000 € pour GRET • 1 M€ : stade de foot de Kotokoli Zongo avec pelouse naturelle • 600 000 € : stade de foot du quartier Bè-Kpota en sable • 600 000 € : terrain multisport du quartier 4 ^e Lac en tartan

Typologie

I/N	R	P	D
-----	---	---	---

BÉNÉFICIAIRE : District autonome du Grand Lomé (DAGL)

MAÎTRISE D'OUVRAGE :
District autonome du Grand Lomé

EXPLOITANT : À définir

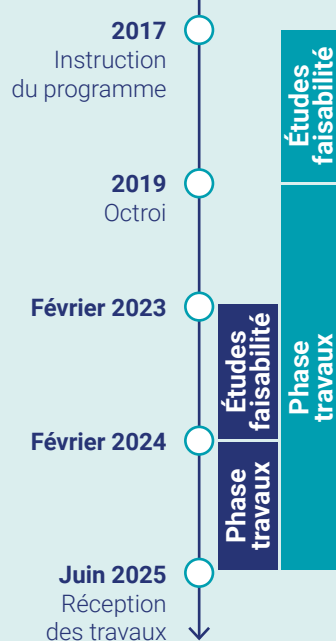
FINANCEMENT : Subvention

MONTANT : 16,5 M€, dont 2,3 M€ pour le sport

CHRONOLOGIE DU PROJET

Programme PEUL III :
programme d'amélioration de gestion des déchets

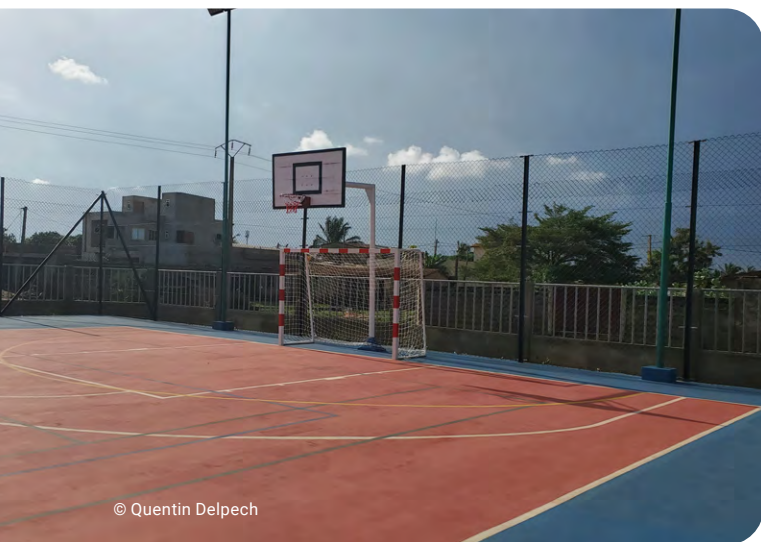
Création d'infrastructures sportives : composante 4 du programme PEUL III



À RETENIR

Bonnes pratiques :

- **Un équipement sportif est avant tout une infrastructure :** dans ce projet, l'absence d'études de faisabilité technique approfondie (notamment en matière hydraulique et géotechnique) a retardé les travaux et généré d'importants surcoûts. Cet exemple illustre combien il est essentiel de concevoir un équipement sportif comme une infrastructure à part entière. Les études géotechniques, le terrassement, le drainage et le gros œuvre constituent des étapes clés, tant pour la qualité de l'ouvrage que pour sa durabilité.
- **Les études de faisabilité ne doivent pas être négligées :** dans ce projet, le terrassement a représenté 50 % du coût global tandis que la mise en place des canalisations de drainage a mobilisé 25 % du budget total. Ces postes, particulièrement coûteux, soulignent l'importance de bien anticiper et budgéter ces phases préparatoires. Leur sous-estimation engendre mécaniquement des surcoûts importants.
- **Un projet d'infrastructures sportives dépasse les limites du site :** il est crucial d'intégrer les abords de l'équipement dès les études d'APS. Cette approche permet de mieux traiter les enjeux d'accessibilité et de gestion des réseaux (par exemple, le raccordement au réseau d'eau pluviale le plus proche).
- **Le choix du revêtement technique doit s'adapter aux usages et aux contraintes budgétaires :** si la pelouse synthétique permet à terme de réduire les coûts de gestion, d'autres options comme le sable ou la pelouse naturelle (envisagées dans ce projet) peuvent s'avérer tout aussi pertinentes selon les besoins des usagers et les capacités budgétaires du maître d'ouvrage.



Recommandations :

- **Définir le modèle économique et le mode de gestion dès les premières phases du projet :** anticiper ces éléments dès l'APS permet de mieux orienter les choix de conception, en cohérence avec les capacités de gestion de la collectivité ou du futur exploitant. Cette démarche favorise également une définition claire des usages, des publics cibles et des niveaux de redevance ou de gratuité, tout en contribuant à la viabilité économique du projet.
- **Imposer un cadre de conditionnalité fort pour la gestion future :** pour garantir la pérennité de l'équipement, il est nécessaire d'intégrer dès le montage du projet des conditions suspensives exigeantes portant sur la définition du mode de gestion (régie directe, délégation de service public, etc.), le budget de fonctionnement, les modalités d'animation, ou encore la stratégie tarifaire. L'exemple du programme PEUL III montre que le non-respect des conditions suspensives demandées a empêché la mise en place d'un mode de gestion opérationnel clair en fin de projet. Ces conditionnalités doivent donc être formulées de manière rigoureuse, et leur respect suivi avec attention pour assurer une mise en exploitation effective à l'issue des travaux.

1.4

Le montage opérationnel et juridique au cœur du projet d'infrastructures sportives

Le montage contractuel et opérationnel d'un projet d'infrastructures sportives doit être envisagé dès les premières phases de conception. Il s'agit de définir la répartition des rôles, responsabilités et risques entre les différents acteurs publics et privés s'ils sont impliqués et d'en faire découler les modalités concrètes de réalisation, de gestion et d'exploitation de l'équipement les plus adaptées. Ce montage constitue le cadre institutionnel et juridique dans lequel s'inscrit le projet, conditionne le type d'équipement envisageable, ses choix techniques (revêtements, aménagements spécifiques) et sa bonne mise en œuvre ainsi que sa soutenabilité à long terme.

Le modèle économique vient, quant à lui, en appui de ce cadre contractuel : il évalue la viabilité financière et sociale du projet et la capacité des acteurs à en assurer la gestion à long terme. Les deux dimensions sont complémentaires : **un montage contractuel pertinent n'a de sens que s'il repose sur un modèle économique soutenable et adapté au contexte local.**

Plusieurs schémas de montage de projet sont envisageables, allant de la gestion publique directe à des formes hybrides ou de partenariats public-privé (PPP). Leur pertinence repose sur un ensemble de facteurs clés : un dimensionnement adapté de l'équipement à la fréquentation et aux coûts d'exploitation, une modularité des espaces pour diversifier les usages, et une répartition équilibrée des risques et des responsabilités entre les partenaires.

Cette section explore les différents montages juridiques et contractuels mobilisables selon les typologies d'infrastructures sportives, dresse un panorama des formes de partenariat public-privé, et met en lumière des modèles de gestion alternatifs, tels que la gestion communautaire ou associative. Elle propose enfin un éclairage sur les possibilités d'implication d'Expertise France dans les projets d'infrastructures sportives.



Montage de projet :

Quel(s) modèle(s) opérationnel, juridique et contractuel choisir ?

INTRODUCTION

Dans le cadre de la réalisation d'infrastructures sportives, le montage du projet implique une succession d'étapes clés : de l'acquisition foncière à la conception, en passant par la réalisation des travaux, la mise en gestion et la maintenance de l'équipement. À chaque phase, le maître d'ouvrage (MOA) dispose de plusieurs options opérationnelles, juridiques et contractuelles pour organiser la réalisation du projet, selon (i) la stratégie de financement (bailleurs, État, privé, etc.), (ii) le partage des risques entre les acteurs qu'ils souhaitent impliquer, (iii) la complexité technique du projet et (iv) la capacité de gestion des pouvoirs publics à long terme.

De façon générale, **il existe un large éventail de montages possibles pour la conception, la réalisation et l'exploitation d'une infrastructure sportive, mobilisant trois grandes catégories d'acteurs : le propriétaire du site** (État, collectivité ou acteur privé), **l'opérateur** (qui gère et entretient l'équipement) et **l'utilisateur final** (clubs, écoles, associations, organisateurs d'événements).

Scénario 100 % public : ces rôles peuvent être assumés par une même entité, comme dans les projets 100 % publics, où l'État ou une collectivité territoriale assure la maîtrise d'ouvrage pour la conception et la réalisation, ainsi que l'exploitation en régie directe. Ce modèle, s'il garantit un contrôle public fort et reste majoritaire dans les pays d'intervention du groupe AFD pour les équipements scolaires et de proximité, est de plus en plus rare, notamment dans les contextes où les moyens financiers et humains pour assurer l'exploitation sont limités.

Scénario 100 % privé : à l'autre extrémité du spectre, les projets 100 % privés reposent sur des clubs, associations ou opérateurs privés qui financent, construisent et exploitent eux-mêmes les équipements. Ce modèle, en croissance dans certains pays émergents, suppose une capacité économique suffisante et des perspectives d'exploitation solides, même pour des équipements modestes de proximité (terrains multisports, piscines scolaires, etc.). Il est donc encore très minoritaire dans les financements du groupe AFD et semble peu amené à se développer, hormis pour des infrastructures d'envergure nationale et internationale.

Entre ces deux logiques, de nombreuses variantes existent, comme les partenariats public-privé (PPP), un mode de contrat où l'autorité publique conserve la propriété foncière mais confie au partenaire privé la conception, la construction, le financement, la gestion et/ou l'exploitation de l'équipement, avec une répartition précise des risques, des investissements et des revenus.

QUEL CONTRAT CHOISIR EN FONCTION DE SA VIABILITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE ?

La viabilité économique et sociale des projets repose sur plusieurs facteurs-clés :

- **Le dimensionnement adéquat de l'équipement** au regard de sa fréquentation réelle et de ses coûts de gestion basé sur des études de programmation détaillée impliquant MOA et usagers.
- **Les choix en matière de modularité pour diversifier les usages** (sportifs, scolaires, culturels, sociaux) basés sur un regard croisé entre programmation et possible modèle économique de l'infrastructure.
- **Le partage équilibré des responsabilités et des risques entre les acteurs** (investissement, maintenance, exploitation, perception des recettes) basé sur une analyse détaillée des moyens de la MOA et de l'ensemble des parties. Cette attention est d'autant plus importante dans les pays à ressources limitées, où l'absence de modèle économique clair et la faible capacité institutionnelle peuvent compromettre la durabilité de l'exploitation. Les revenus générés par une infrastructure sportive, qu'ils proviennent de la billetterie, de la location d'espaces, de la restauration, ou d'événements ponctuels, doivent être adaptés au contexte local, avec un objectif de maintien aux normes techniques (CAF Coupe d'Afrique par exemple, fédérations sportives nationales) sans alourdir les charges d'exploitation.

1) Choisir un modèle économique 100 % public : LES CONTRATS PUBLICS

Dans le cadre des projets d'infrastructures sportives, les contrats 100 % publics reposent sur une séparation classique entre la phase de réalisation et celle d'exploitation, sans implication directe du secteur privé dans le financement ou la gestion à long terme. Pour la phase de conception et de construction, la collectivité passe un **marché de prestations intellectuelles** pour les études (programmation, maîtrise d'œuvre) puis un **marché de travaux** pour la réalisation de l'équipement, conformément aux règles de la commande publique. Une fois l'ouvrage livré, **la gestion et l'exploitation** peuvent être assurées en **régie directe** (par les services municipaux), confiées à une **association** sportive ou socioculturelle ou une **communauté locale** (comme dans le cadre du dispositif de gestion des projets de Pépinières urbaines). Une convention d'occupation et de gestion est alors mise en œuvre, impliquant à la fois la collectivité et les usagers (clubs, fédérations, etc.). Ce type de montage garantit un contrôle public fort, mais suppose que la

maîtrise d'ouvrage dispose des capacités techniques et financières nécessaires pour porter l'ensemble du projet sur fonds propres et assurer sa gestion quotidienne.

2) Choisir un modèle économique hybride public-privé : LES CONTRATS EN PPP

Contrat à paiement public ou concessif ?

Une collectivité possédant une infrastructure d'ampleur (à rayonnement régional) et avec une forte capacité institutionnelle et financière pourra contracter auprès de son partenaire **un contrat de PPP à paiement public**. L'autorité publique rembourse ainsi l'opérateur privé de son travail (principalement de la conception ou construction de l'infrastructure mais peut être aussi de la gestion du site) par un loyer fixe régulier, et ce, quel que soit le risque de fréquentation de l'infrastructure. À l'inverse, une collectivité qui ne peut pas prendre en charge le risque de fréquentation du site peut déléguer cette responsabilité à son partenaire privé via **un contrat de PPP concessif** qui obligera le partenaire privé à se rémunérer directement auprès des usagers (billetterie, abonnements, concessions commerciales).

Ainsi, le choix du montage contractuel final impactera directement la pérennité économique de l'autorité publique et de la durabilité de gestion de l'infrastructure sportive, mais ce choix influence aussi l'accessibilité du site pour les usagers finaux.

QUEL CONTRAT CHOISIR EN FONCTION DE SA TYPOLOGIE D'INFRASTRUCTURE SPORTIVE ?

Le choix du modèle économique et juridique pour un projet d'infrastructures sportives dépend largement de son échelle, de son niveau d'usage et de son impact territorial. **Les infrastructures de proximité** relèvent le plus souvent de montages 100 % publics, financés et gérés directement par les collectivités locales, en raison de leur vocation de service public de base et de leur faible potentiel de rentabilité. À l'inverse, **les équipements régionaux** adoptent plus fréquemment des contrats en PPP permettant de mutualiser les investissements, de transférer certains risques et de structurer des modèles économiques reposant partiellement sur des recettes d'exploitation. Enfin, **les infrastructures d'envergure nationale ou internationale** mobilisent des montages plus complexes, souvent hybrides (financements publics et apports privés) et se tournent vers des contrats en PPP plus complexes qui répondent aux exigences de performance, d'attractivité et de visibilité associées à ces projets structurants.



Exemples pour chaque typologie d'infrastructure :

Le Centre Aquatique Olympique France <i>Infrastructure nationale</i>	Lors de la phase de conception du Centre Aquatique Olympique (CAO), l'étude menée sur les différents modes contractuels envisageables a amené la métropole du Grand Paris, autorité publique du projet, à recourir à un PPP concessif comprenant : la conception, la réalisation et l'exploitation du CAO par un même opérateur privé. Ce choix d'un contrat global permet en effet de : (i) réduire les délais de procédure de passation des marchés par rapport à d'autres schémas contractuels, (ii) réduire le risque de dérive des coûts en cas de reprise du contrat du maître d'œuvre par le concessionnaire et (iii) transférer les risques futurs liés à l'exploitation dès la phase de conception à l'opérateur privé. Mais ce modèle repose sur un cadre contractuel rigoureux et une capacité publique forte à en piloter l'exécution. Pour aller plus loin : Voir fiche REX – Centre Aquatique Olympique
Stades de foot Euro France <i>Infrastructures nationales et internationales</i>	La construction ou la rénovation de stades de foot en vue de l'organisation de l'Euro 2016 en France et de leur exploitation ultérieure a été montée sous forme de PPP à paiement public. L'opérateur privé conçoit, réalise et met à disposition le stade selon le cahier des charges de l'UEFA (Union des associations européennes de football) et reçoit en contrepartie une redevance spéciale « Euro 2016 » par la municipalité. En parallèle et à la suite de l'événement, trois catégories d'utilisation ont été contractées : (i) l'utilisation du stade par le club résident pour la pratique professionnelle et les rencontres du club, (ii) l'utilisation pour diverses manifestations organisées par la municipalité et (iii) l'utilisation par l'exploitation pour des activités commerciales.
Agora de Koumassi Côte d'Ivoire <i>Infrastructure de proximité</i>	Un contrat de concession a été mis en place pour l'exploitation de l'agora de Koumassi, après un marché public pour sa conception et sa réalisation. L'agora est exploitée pour générer des revenus et assurer l'entretien durable de l'équipement. Les sources de revenus prévues incluent : (i) les loyers versés par les acteurs installés sur le site, (ii) les recettes issues de la publicité et du sponsoring, (iii) l'organisation d'événements sportifs, culturels ou professionnels et (iv) la vente de cartes d'abonnement proposées aux habitantes et habitants. Par la diversité d'activités financières, ce modèle permet de s'assurer une rentabilité économique pour l'exploitant et la collectivité tout en garantissant un coût abordable pour l'usager mais nécessite que la collectivité suive activement le respect des obligations de son opérateur privé pour éviter les risques de tarification excessive. Pour aller plus loin : Voir fiche REX – Programme Agora
Proville Tunisie <i>Infrastructure de proximité</i>	La conception et la réalisation des infrastructures sportives dans les différents quartiers ciblés ont été effectuées en régie, sous la maîtrise d'ouvrage déléguée de l'Agence de réhabilitation et de rénovation urbaine (ARRU) en Tunisie. Une fois les équipements achevés, l'ARRU en a transféré la propriété aux communes concernées, désormais responsables de leur gestion et de leur entretien. Ce modèle garantit une accessibilité financière gratuite ou à faible coût pour les usagers mais peut souffrir de manque de ressources financières pouvant compromettre la durabilité des infrastructures sur le moyen et long terme. Pour aller plus loin : Voir fiche REX – PROVILLE
Pépinière urbaine de Dakar Sénégal <i>Infrastructure de proximité</i>	La Pépinière urbaine de Dakar repose sur un montage contractuel original, fondé sur une approche communautaire participative. Les projets sont coconçus à partir des besoins exprimés par les habitantes et habitants, en lien avec un groupement d'acteurs appelé « pépiniéristes », chargé de traduire ces besoins en propositions concrètes. La construction est réalisée par des artisans locaux. L'exploitation et l'entretien des sites sont assurés par un comité de gestion (COGES) composé de bénévoles, chargé de la planification des activités, de l'entretien courant, et de la location des espaces pour des événements. Par exemple, le terrain de basket du site de Pikine peut être loué pour des cours de danse ou des cérémonies privées. Ce modèle permet une gestion de proximité, souple et adaptée aux besoins du quartier mais peut se retrouver confrontée aux enjeux de pérennité induits par les changements de structures et de personnes. Pour aller plus loin : Voir fiche REX – Pépinière Urbaine de Dakar

Le tableau ci-dessous récapitule les différents modèles juridiques et contractuels de montage de projet qu'il est possible de mobiliser tout au long du cycle de projet de l'infrastructure sportive depuis un modèle entièrement public jusqu'aux solutions portées ou cofinancées par le secteur privé. Ces différentes configurations permettent au MOA de choisir un montage en adéquation avec les ressources disponibles, la capacité de gestion locale et les ambitions de développement sportif et social portées par l'infrastructure. Les vignettes en légende précisent les types de montages contractuels les plus répandus en fonction de la typologie de l'infrastructure sportive.



ALLER PLUS LOIN :

- [Fiche outil – Focus : Les Partenariats Publics-Privés dans les projets d'infrastructures sportives](#)
- [Fiche outil – Focus : le modèle de gestion des Pépinières urbaines](#)

	Public		Hybride – Notion de PPP				Privé
			PPP concessif		PPP à paiement public		
Foncier	Foncier / Domaine public						Cession foncière/ immobilière
Conception	Marché de prestations intellectuelles d'études		Civil law ¹	Common law ²	Civil law	Common law	
Réalisation	Marché de travaux		Concession Conception/ Réalisation ou Concession de travaux	DBFOM: Design – Built – Finance – Operate/Maintain BOO: Built – Own - Operate BO: Built – Operate DBFOMT: Design – Built – Finance – Operate/ Maintain DBFOMT: Design – Built – Finance – Operate/ Maintain – Transfer	Marchés de partenariats		Concession
Exploitation / maintenance	Régie directe	Associatif /cogestion	Concession de service Régie intéressée ou Affermage	BOO: Built – Own - Operate – Transfer BOT: Built – Operate - transfer			

Légende :

- Infrastructure de proximité, infrastructure scolaire
- Infrastructure régionale, infrastructure universitaire
- Infrastructure nationale, internationale

1 Cf page 62

2 Cf page 62



FOCUS N°1 Montage de projet :

Les partenariats public-privé dans les projets d'infrastructures sportives

RAPPEL : DEUX CADRES JURIDIQUES POUR DEUX APPROCHES DE CONTRATS PUBLICS ET DE PPP

Civil law ou common law ?

Les montages juridiques et économiques des projets d'infrastructures sportives varient selon le cadre juridique du pays dans lequel ils s'inscrivent, notamment entre les systèmes de *common law* et de *civil law*.

Le *civil law*, repose sur un corpus de règles codifiées (comme le Code civil ou le Code des marchés publics) qui encadrent strictement les relations contractuelles. À l'inverse, le *common law*, d'origine anglo-saxonne, repose principalement sur la jurisprudence et la liberté contractuelle. Cela se traduit par des approches différentes en matière de contrats publics et de partenariats public-privé (PPP) : dans un système de *common law*, les contrats PPP sont généralement plus flexibles et plus détaillés, négociés au cas par cas, alors que dans un système de *civil law*, ils doivent respecter un cadre légal préétabli, avec des catégories de contrats bien définies (marché public, délégation de service public, concession, etc.). Ces différences influencent directement la structuration juridique, les risques contractuels et les mécanismes de financement des projets.

Dans les systèmes de *civil law*, le droit distingue plusieurs formes de contrats en fonction des responsabilités confiées au partenaire privé et de la phase du projet concernée. Lors de la phase de construction, la **concession de travaux** implique que le concessionnaire finance, conçoit, réalise, puis exploite l'équipement, se rémunérant principalement sur l'exploitation (par exemple, les recettes d'entrées d'un stade ou d'une piscine). Cette formule se distingue d'un simple contrat de **conception-réalisation**, qui confie au titulaire la mission de concevoir et de construire l'ouvrage, sans l'exploiter. Une fois l'infrastructure construite, son exploitation peut faire l'objet d'une **concession de service** : dans ce cadre, le délégataire assure la gestion de l'équipement pour une durée déterminée, à ses risques et périls, en se rémunérant sur les recettes d'exploitation. Deux modalités sont fréquentes : l'**affermage**, où le délégataire perçoit directement les recettes et verse une redevance à la collectivité, et la **régie intéressée**, où le gestionnaire est rémunéré par la collectivité, tout en percevant une part variable liée à ses performances. Le **marché de partenariat**, de son côté, est un contrat confié à un opérateur privé pour une mission globale incluant tout ou partie du financement, de la conception, de la construction, de l'entretien et de la maintenance d'une infrastructure publique, sur une période longue (souvent 20 à 30 ans). Contrairement à une concession, l'opérateur ne se rémunère pas sur les recettes d'exploitation auprès des usagers, mais par des paiements publics échelonnés (PPP à paiement

public) versés par l'autorité contractante, souvent conditionnés à des critères de performance.

Dans le système de *common law*, les montages contractuels de type PPP prennent également des formes variées selon la répartition des rôles entre le public et le privé. Le **DBFOM** (*Design-Build-Finance-Operate-Maintain*) confie au partenaire privé la mission globale de concevoir, construire, financer, exploiter et entretenir l'infrastructure pendant la durée du contrat, avec un transfert de l'ouvrage à la fin. Le **DBFOMT** y ajoute explicitement la notion de transfert de propriété à l'autorité publique, soulignant la sortie du partenariat. Le **BOT** (*Build-Operate-Transfer*) est un modèle proche : le privé construit, exploite, puis transfère l'équipement au public à l'issue de la concession. Le **BTO** (*Build-Transfer-Operate*) inverse la séquence : le partenaire privé transfère l'ouvrage à la puissance publique dès la fin des travaux, puis en assure l'exploitation selon un contrat distinct. Le **BOO** (*Build-Own-Operate*) diffère en ce que le partenaire privé reste propriétaire de l'infrastructure, qu'il exploite sans obligation de transfert. Enfin, le **BO** (*Build-Operate*) désigne un modèle simplifié dans lequel le partenaire privé construit et exploite l'ouvrage, sans qu'il y ait nécessairement de financement privé ni transfert de propriété prévu.

POURQUOI CHOISIR UN MONTAGE EN PPP ?

Le partenariat public-privé (PPP) est un mode de contractualisation où une autorité publique confie à un opérateur privé la conception, la construction, le financement, la gestion et/ou l'exploitation d'une infrastructure ou d'un service public, sur une durée précise et souvent considérée comme longue par rapport au cycle de vie de l'ouvrage (15 à 30 ans). L'objectif consiste pour les partenaires privés à investir et à assumer certains ou tous les risques liés au projet (risques financiers, de conception/construction, de gestion et exploitation, ou encore réglementaires et juridiques), tandis que la puissance publique garde le contrôle stratégique et la responsabilité vis-à-vis des usagers avec tout ou une partie de ces risques. Différents types de montages contractuels en PPP sont possibles en fonction de la capacité de l'autorité publique à prendre en charge ces risques dans le projet.

Pour savoir si le choix d'un montage en PPP est pertinent dans le cadre d'un projet d'infrastructures sportives, il est nécessaire de : (i) dialoguer avec la maîtrise d'ouvrage pour connaître ses besoins en vue d'envisager un montage en PPP dès la phase d'identification du projet et (ii) d'accompagner les études de faisabilité par une étude du cadre juridique et des pratiques en la matière dans le pays en général et pour le secteur en particulier.

C'est cette procédure de planification et de préparation des PPP qui permet d'identifier le montage le mieux adapté à chaque projet. Pour cela, l'analyse réalisée par un consultant spécialisé présente le bilan coûts/avantages le plus favorable comparativement aux autres modes de réalisation de la commande publique. L'objectif étant, quels que soient le montage retenu et le type de PPP, d'optimiser au mieux les ressources publiques. Il est important de souligner que chaque montage doit être réfléchi sous réserve des dispositions des cadres juridiques locaux et au regard des pratiques.



ALLER PLUS LOIN :

- Fiche outil – Montage de projet : Quel(s) modèle(s) opérationnel, juridique et contractuel choisir ?

LES INFRASTRUCTURES D'ENVERGURE : QUELS SONT LES POINTS DE VIGILANCE DANS LE CADRE D'UN CONTRAT EN PPP ?

L'utilisation d'un montage de partenariat public-privé dans le cadre d'un projet d'infrastructure à rayonnement régional, national, voire international est assez répandu et peut être pertinent pour plusieurs raisons. Les montages en PPP offrent, par leur flexibilité et leur variabilité, la possibilité d'optimiser la répartition des risques entre les secteurs public et privé. Toutefois, si en phase d'identification du projet le choix se porte sur un montage en PPP, il convient de prêter une attention particulière à quatre points de vigilance :

1. Bien articuler les différentes activités exercées dans l'infrastructure sportive.
2. Définir clairement et précisément les biens entrant dans le contrat.
3. Diversifier les sources de revenus pour pérenniser l'infrastructure et les activités exercées en son sein.
4. Bien prendre en compte les modalités d'un grand événement sportif international (GESI) dans le contrat.

1) Bien articuler les différentes activités exercées dans les infrastructures sportives

Les grandes infrastructures sportives revêtent généralement un objet multifonctionnel qui permet l'exercice d'une grande diversité d'activités, sportives ou non sportives (culturelles, congrès, conventions, autres événements sociaux). À cela peuvent s'ajouter des activités commerciales et hôtelières au sein de bâtiments annexes inclus dans le périmètre du contrat.

Il est ainsi nécessaire de **s'assurer que le contrat liste, encadre et articule l'ensemble des activités qui seront exercées au sein de l'ensemble des biens** inclus dans son périmètre et distingue les activités de service public et les activités commerciales.

2) Définir clairement et précisément les biens entrant dans le contrat

Une infrastructure sportive nationale est généralement utilisée comme un levier pour intégrer des biens supplémentaires dans le périmètre du contrat afin d'attirer un public complémentaire aux utilisateurs et aux spectateurs, valoriser les terrains et augmenter l'attractivité du site. Pour ce faire, l'enjeu est de **s'assurer que la liste des biens entrant dans le périmètre du contrat maximise l'impact du projet sur les objectifs poursuivis par la commande publique** (par exemple, en favorisant le choix de la diversité et la multifonctionnalité des biens pour toucher une plus grande partie de la population).

3) Diversifier les sources de revenus pour pérenniser l'infrastructure et les activités exercées en son sein

Les flux de revenus générés par les différentes activités commerciales sont à la fois une source de remboursement et de financement du projet pour l'autorité publique et son partenaire. Ce flux diffère entre les deux contractants en fonction du contrat de PPP réalisé. Par exemple, dans le cadre d'un PPP à paiement public, la puissance publique doit verser un loyer régulier à l'opérateur privé pour le rembourser de ses missions réalisées ou en cours (si l'opérateur exploite l'infrastructure). Dans ce cas de figure, les gains des activités commerciales sont partagés entre l'autorité publique et le partenaire privé, permettant ainsi pour la puissance publique de diminuer le montant du loyer versé. Dans le cadre d'un montage concessif, l'opérateur privé tire sa rémunération directement par l'exploitation de l'infrastructure sportive (billetterie, abonnements). Si les tarifs payés par les usagers ne reflètent pas le coût réel du service, alors l'autorité publique peut verser une compensation à l'opérateur privé, sauf si les activités commerciales générées permettent de compenser l'écart. La pratique du naming¹ (soit le fait d'apposer le nom d'une société à l'infrastructure sportive moyennant une contribution financière annuelle) est également de plus en plus utilisée comme autre source de revenu pour l'autorité publique. Dans chaque cas, l'enjeu consiste à utiliser différentes recettes commerciales du titulaire comme levier de réduction du coût du projet pour l'autorité contractante et d'optimisation de l'utilisation de l'infrastructure.

¹ Naming : « possibilité, pour une société, de donner son nom à un stade moyennant une rente en capital ou une contribution annuelle ». (*Rapport de la Commission. « Grands stades Euro 2016 », p. 47*). « Cette pratique de parrainage vise à donner à un bâtiment ou à un équipement destiné à recevoir du public le nom d'une marque commerciale, en délivrant au propriétaire de cette marque des services commerciaux spécifiques (droits de sponsoring, prestations de relations publiques, etc.) en contrepartie du paiement d'une redevance » (Exposé des motifs du projet de délibération 2015 DJS 274 Palais Omnisports de Paris-Bercy (12^e) – Agrément du sponsor et de la nouvelle dénomination du POPB).

4) Bien prendre en compte les modalités d'un grand événement sportif international (GESI) dans le contrat

Si l'infrastructure nationale est réalisée ou réhabilitée en vue de l'organisation d'un GESI, le contrat en PPP doit comporter une partie spécifique sur les modalités de l'organisation de celui-ci. Dans cette partie du contrat, trois phases peuvent être distinguées :

- ▶ une phase pré-GESI d'utilisation non exclusive de l'infrastructure par l'organisateur du GESI pour des visites (vérifier l'état de préparation des infrastructures et du site par exemple), accès (des athlètes par exemple pour se familiariser ou pour des entraînements), contrôles, tests, travaux, etc. ;
- ▶ une phase GESI d'utilisation exclusive de l'infrastructure pendant laquelle celle-ci est intégralement mise à disposition de l'organisateur du GESI ;
- ▶ une phase héritage qui valorise l'infrastructure après l'événement et réduit le risque d'une sous-utilisation de celui-ci.

L'enjeu est donc de s'assurer du respect du cahier des charges du GESI, notamment en encadrant contractuellement les modalités de mise à disposition de l'infrastructure pendant le GESI ainsi que la phase héritage.

FOCUS

Recommandations contractuelles dans le cadre d'un projet d'infrastructure lié à l'organisation d'un GESI

Respecter des exigences techniques spécifiques imposées par l'organisateur du GESI : si l'infrastructure est livrée pour le GESI, prévoir une configuration initiale répondant aux exigences techniques (capacité d'accueil extraordinaire, normes internationales). Si l'infrastructure est mise en service avant le GESI, prévoir une mise en configuration répondant aux exigences techniques et normes requises.

Traitement contractuel de l'utilisation de l'infrastructure pendant le GESI :

- ▶ Définir les périodes d'utilisation/ de mise à disposition exclusives et non exclusives de l'infrastructure par l'organisateur du GESI dans le respect du cahier des charges du GESI.
- ▶ Encadrer contractuellement ces périodes dans le respect du cahier des charges du GESI (périodes généralement courtes et incompressibles). L'élaboration d'une matrice de répartition des responsabilités entre l'exploitant de l'infrastructure et l'organisateur du GESI permet notamment de définir les prestations à assurer par le premier et le remboursement de ses dépenses opérationnelles (par exemple, les prestations d'hygiène ou de sécurité).
- ▶ Le cas échéant, prévoir une indemnisation liée aux coûts de mise en configuration et de mise à disposition de l'infrastructure par le titulaire pour répondre au cahier des charges du GESI.

Phase héritage : prévoir une mise en configuration « héritage » des infrastructures par le titulaire.

LES INFRASTRUCTURES DE PROXIMITÉ : PEUT-ON RECOURIR AUX PPP ?

Tandis que les PPP sont particulièrement intéressants dans le domaine des grandes infrastructures sportives en raison de la complexité des projets et de l'importance de la diversité des revenus qui peuvent être générés, ces caractéristiques ne sont, a priori, pas réunies par les infrastructures sportives de proximité.

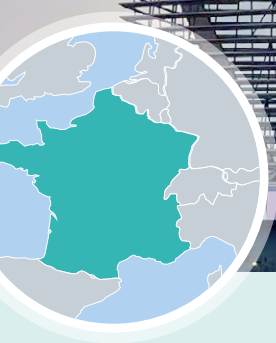
Plusieurs inconvénients liés à l'utilisation des PPP dans le domaine des infrastructures de proximité sont souvent avancés, parmi lesquels :

- ▶ le coût et le délai importants de la préparation et de la passation des projets comparativement à leurs faibles rendements ;
- ▶ le manque de capacité des autorités contractantes, qui sont le plus souvent des autorités locales ;
- ▶ en lien avec les deux arguments précédents, la complexité des contrats qui sont conclus sur une durée importante et qui impliquent des discussions longues et détaillées sur certaines de leurs clauses (par exemple, celles relatives au financement) alors que la réalisation et la maintenance des infrastructures sportives de proximité seraient relativement simples ;
- ▶ de même, la complexité de la procédure de passation (par exemple, l'évaluation des propositions financières des soumissionnaires qui sont basées sur des estimations).

Les contrats de marché public sont généralement préférés pour la conception, réalisation, exploitation et maintenance de ces infrastructures. Pourtant, outre les avantages classiques liés à l'utilisation des PPP, un montage type PPP permettrait de bénéficier, par exemple, des avantages suivants :

- ▶ **l'expertise et le savoir-faire du secteur privé dans la gestion de l'infrastructure** pour optimiser la fréquentation, mieux coordonner les différents utilisateurs (clubs, associations, scolaires, etc.) dans la passation des conventions de mise à disposition et la programmation des différentes utilisations et horaire ;
- ▶ **l'assurance de l'atteinte d'objectifs de performance** dans le cadre des PPP à paiement public ;
- ▶ **les capacités d'innovation du secteur privé pour générer des recettes commerciales** ;
- ▶ **la possibilité de confier une mission globale au titulaire** et de prendre en compte son projet de gestion et d'exploitation au stade de la conception, source de réduction des coûts ;
- ▶ **le transfert de savoir-faire du secteur privé** par le biais des obligations prévues dans le contrat tout au long de la vie du projet.





CONTEXTE

Le Centre Aquatique Olympique (CAO) s'inscrit dans un projet d'aménagement urbain plus large qui s'inscrit dans la Plaine Saulnier au nord de Paris, découlant d'un processus de concertation initié en 2018.

Seule infrastructure sportive construite pour l'accueil des Jeux olympiques de Paris 2024, elle a pour particularité d'être conservée post-Jeux olympiques, constituant ainsi un héritage olympique majeur, tant urbain grâce au franchissement piéton réalisé par une passerelle, que sportif.

Typologie

I/N	R	P	D
-----	---	---	---

BÉNÉFICIAIRE :

Ville de Saint-Denis

MAÎTRISE D'OUVRAGE :

Métropole du Grand Paris

EXPLOITANT :

Phase JOP : COJOP

Phase héritage : SIMBALA

FINANCEMENT :

Public (État – région – ville)

CHRONOLOGIE DU PROJET



DESCRIPTION DU PROJET

Le CAO a accueilli pendant les Jeux olympiques les épreuves de plongeon, water-polo et de natation artistique. Les épreuves de natation, nécessitant une jauge qui serait surdimensionnée en phase héritage, se sont tenues pour leur part dans un bassin temporaire réalisé au sein de La Défense Arena à Nanterre.

Ce site a été choisi grâce à sa localisation stratégique, due à la proximité du village olympique et paralympique, sa très bonne accessibilité tant en transports en commun qu'en véhicules, mais aussi à la dynamique urbaine des quartiers avoisinant Paris et la Seine-Saint-Denis.

L'infrastructure olympique deviendra infrastructure de proximité à l'issue des Jeux olympiques, en phase héritage, et sera gérée par un groupement d'entreprises privées sur un schéma de gestion concessif.

ORGANISATION

Propriétaire foncier	Métropole du Grand Paris
Maîtrise d'ouvrage	Métropole du Grand Paris
Nature des équipements	- Équipements aux standards internationaux : piscine olympique - Équipements sportifs de proximité : piscine de proximité, équipements sportifs privés
Montage pour la phase d'étude, de construction et d'exploitation	Montage de type concession (avec préfinancement et transfert de risque au lauréat) comprenant la conception, la construction et l'exploitation technique du centre aquatique ainsi que de la passerelle piétonne. Le groupement lauréat s'est constitué en une société de projet.
Montage pour l'exploitation du service public	Modèle concessif pour l'ensemble du site, avec des conventions d'occupation pour les activités de loisir sportif « non aquatiques »
Coût par infrastructure	Centre Aquatique Olympique + Franchissement piéton : 175 M€ (dont 25 M€ pour le franchissement seul)

IMPACTS ATTENDUS DU PROJET

Une infrastructure qui s'inscrit dans un projet urbain

Le Centre Aquatique Olympique s'inscrit dans une démarche globale de réaménagement urbain, incluant la création d'un franchissement piéton reliant le Stade de France au quartier de la Plaine Saulnier, afin de désenclaver le quartier Pleyel de la ville de Saint-Denis. Ce passage, véritable lien multimodal, vise à fluidifier les correspondances entre la gare du RER D « Stade de France – Saint-Denis », la ligne 13 du métro, ainsi que la gare du Grand Paris Express « Saint-Denis Pleyel ». Aux heures de pointe, ce franchissement peut accueillir jusqu'à 8 000 piétons par heure. Conçu comme un véritable espace de vie, il offre un lieu dédié à la culture, au sport et à la contemplation, avec des espaces publics confortables, propices à l'organisation d'événements et d'animations. Ce pont, à la fois ouvrage d'art et bâtiment, intègre bureaux, loisirs et activités sportives urbaines.

Un projet architectural certifié « NF HQE équipements sportifs » pour son excellence environnementale

La conception du centre aquatique repose sur plusieurs principes environnementaux :

- modularité des bassins, permettant une gestion optimisée des ressources en énergie et en eau ;
- usage privilégié de matériaux biosourcés ;
- optimisation du volume à chauffer grâce à une toiture de forme concave ;
- installation de panneaux photovoltaïques sur une partie de la toiture, assurant 25 % des besoins en électricité de l'édifice.

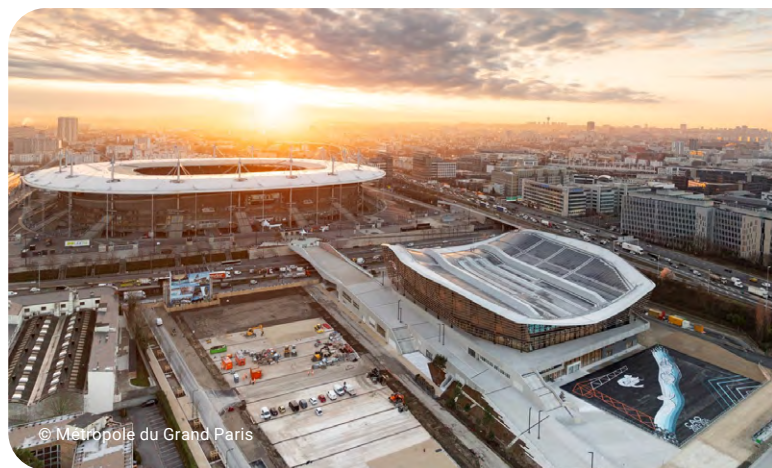
À RETENIR

Bonnes pratiques :

- **Une intégration du sport dans un projet urbain global** : la construction du Centre Aquatique Olympique contribue à la rénovation du quartier de la Plaine Saulnier et favorise le désenclavement du quartier Pleyel grâce à un lien piétonnier avec le Stade de France.
- **Une conception axée prioritairement sur la phase héritage** : le projet du Centre Aquatique Olympique a été conçu en priorité pour sa phase post-olympique, tout en répondant aux exigences des Jeux olympiques.
- **Une réduction des inégalités d'accès aux équipements sportifs** : ce projet vise à combler le déficit d'infrastructures sportives en Seine-Saint-Denis, en particulier pour les bassins de natation.

Une infrastructure sportive à destination de la population locale

Bien que construite dans le cadre des Jeux olympiques de Paris 2024, cette infrastructure a pour vocation première, une fois les Jeux terminés, de devenir un centre aquatique accessible aux résidents de la Seine-Saint-Denis. Elle offre notamment aux écoliers de la région un espace dédié à l'apprentissage de la natation.



- **Un modèle de gestion en concession** : l'autorité contractante a indiqué que, à la suite d'une étude des différents modes contractuels envisageables, le recours au PPP concessif se justifie par les motifs suivants :

1. Les impératifs de calendrier et de robustesse ont conduit à ne pas privilégier les schémas qui nécessitaient de conclure plusieurs marchés (un marché de maîtrise d'œuvre puis des marchés de construction et d'exploitation ou un marché de construction-exploitation) pour privilégier un contrat global. Ce type de schéma permet de réduire les délais de procédures de passation liés à la conclusion de plusieurs marchés ainsi que le risque de dérive des coûts, notamment en cas de reprise du contrat de maîtrise d'œuvre par le concessionnaire, dans l'hypothèse où la maîtrise d'œuvre serait réalisée via un marché public.
2. L'autorité contractante a opté pour une concession ayant pour objet de confier la conception, la construction de l'ouvrage et l'exploitation du service public dont il est le support, permettant :
 - de prendre en compte dès la conception de l'ouvrage le projet d'exploitation du titulaire afin de l'optimiser ;
 - d'allouer le risque d'exploitation au titulaire.



CONTEXTE

La politique nationale du sport (PNS) 2016-2020 a été adoptée en juin 2017. L'un des six volets du PNS est le programme d'appui à la promotion du sport de masse et du sport pour tous (PAPMAS). Dans ce cadre, la société Winwin Afrique (WWA) a été mandatée par le ministère des Sports en juin 2017 pour accompagner la mise en place du PAPMAS.

DESCRIPTION DU PROJET

L'objectif annoncé est de déployer 91 infrastructures sportives de proximité sur l'ensemble du territoire.

Dans ce cadre, WWA a élaboré le programme Agora, né d'un double constat – la difficulté de réunir les budgets nécessaires à l'implantation des infrastructures sportives uniquement auprès de l'État et celle de construire des programmes 100 % privés à destination des populations défavorisées – composé de quatre grands axes :

- 1. Le bâtiment** : assurer la construction et la maintenance de 91 infrastructures multifonctionnelles de proximité modulaires et autonomes en énergie.
- 2. L'usage** : structurer un écosystème social autour du projet mettant l'accent sur l'accessibilité aux femmes et aux jeunes. Au sein du complexe, des espaces distincts répondent à des enjeux sociaux déterminés : la santé, l'innovation sociale et le développement durable.
- 3. L'exploitation** : l'acteur privé (ici WWA) assure l'exploitation pérenne du programme.
- 4. La formation** : parallèlement, une société de formation a été créée pour former aux métiers de gestion d'infrastructures sportives et culturelles.

ORGANISATION

Propriétaire foncier	Public : État
Maîtrise d'ouvrage (MOA)	Ministère des Sports ivoirien Maîtrise d'ouvrage déléguée : Winwin Afrique
Nature d'équipements	91 agoras : complexes multifonctionnels : • Sportif : football, basketball, handball, macarana, piste de course, gymnase, parcours santé, salle de fitness • Culturels : scènes musicales ou théâtrales • Activités commerciales : locations de bureaux et d'espaces commerciaux, sponsoring et partenariats
Montage pour la phase d'étude	Études et construction du démonstrateur réalisés par la société Winwin Afrique sur financement par don FASEP Duplication pour 10 agoras réalisée par le groupement Winwin Afrique / ALAMO
Montage pour la phase de construction	Club Abidjan Villes Durables : association française de 97 entreprises
Montage pour la phase d'exploitation	Winwin Afrique a la charge de l'entretien du centre et l'exploite à travers une délégation de service public L'exploitation de l'agora est autofinancée sur plusieurs sources de revenus : loyers d'entreprises, sponsoring, événementiel, entrées payantes
Coût par infrastructure	Agora Koumassi : 3,5 M€ Phase des 10 agoras : entre 2,7 M€ et 5 M€ par AGORA en fonction des sites

Quelques chiffres pour les 4 agoras déjà exploitées par Winwin

650 000
visiteurs annuels

27 000
scolaires par semaine

70 000 participants aux
activités à impact social des agoras

90 t
de déchets plastiques collectés

Typologie

I/N	R	P	D
-----	---	---	---

BÉNÉFICIAIRE :

État ivoirien

MAÎTRISE D'OUVRAGE :

Ministère des Sports

EXPLOITATION :

Winwin Afrique

FINANCEMENT :

Agora Koumassi :

800 k€ don (FASEP),

700 k€ construction (État ivoirien)

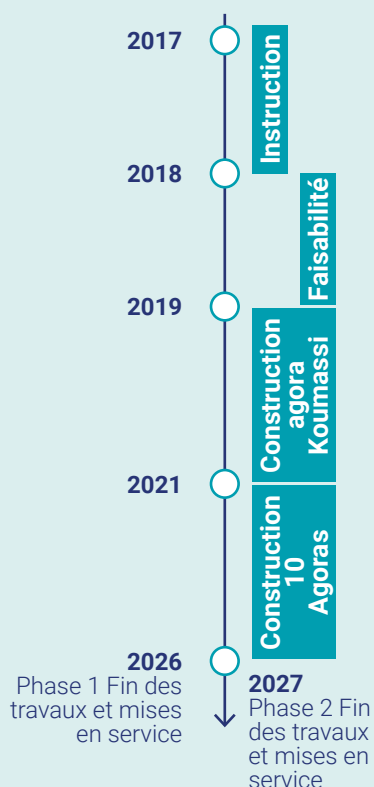
10 Agoras :

Phase 1 : 27 M€,

prêt par le Trésor français

Phase 2 : 20 M€, prêt par le Trésor français et Bpifrance

CHRONOLOGIE DU PROJET



À RETENIR

La première agora à Koumassi :

Construite en 16 mois à Koumassi, la première agora a été inaugurée le 21 décembre 2019.

- **Description synthétique de l'agora :** L'agora de Koumassi se situe sur le complexe sportif de Koumassi, propriété de l'Office national des sports (ONS), l'entité responsable de la gestion des infrastructures du ministère des Sports de Côte d'Ivoire. Situé au cœur de Koumassi, une commune d'Abidjan comprenant de nombreux commerces et entreprises et comptant plus de 430 000 habitantes et habitants, le complexe sportif de Koumassi a été entièrement réhabilité et comprend un terrain de football et rugby de 144 mètres par 68 mètres, 2 terrains de basketball, deux terrains de handball. Sa superficie, plus de 3 hectares et sa clôture de 3 mètres de hauteur lui permettent d'accueillir un public nombreux (plus de 5 000 personnes en format événementiel). Il est facilement accessible et dispose d'une cinquantaine de places de parking.
- **Une coopération franco-ivoirienne :** un don du FASEP¹ a financé l'élaboration du programme Agora et la construction de l'agora de Koumassi comme démonstrateur, avec une participation du ministère des Sports ivoirien à travers la mise à disposition du site et la réalisation des travaux de génie civil et d'aménagement du site. En plus de la convention FASEP, un contrat de coopération a été signé le 28 juin 2018 entre le ministère français de l'Économie et des Finances, le ministère des Sports ivoirien et WWA pour encadrer et accompagner le déploiement du programme Agora d'infrastructures sportives de proximité. Il a été signé afin d'assurer une continuité à l'issue de la convention FASEP, en particulier sur la construction, le schéma d'exploitation et la duplication du programme Agora.
- **Un bâtiment économe en énergie :** le bâtiment dispose sur son toit d'une centrale solaire garantissant son autonomie énergétique en programmation quotidienne.
- **Une valorisation du tri des déchets locale :** un espace de tri et de valorisation des déchets a été installé. Les habitantes et habitants de Koumassi peuvent venir vendre leurs déchets plastiques, compactés sur place et qui sont renvoyés vers des centres de traitement.
- **Une diversité d'offres culturelles, sportives et commerciales :** l'agora de Koumassi, centre dédié à la pratique du sport, est aussi un lieu de culture. Des concerts et festivals y sont produits. Des pans du mur d'enceintes ont été réservés pour permettre à des artistes de street art d'exprimer leurs talents. Plusieurs commerces sont présents sur le site, permettant aux visiteurs d'accéder à de nombreux services : restauration/snacking, vente de cartes prépayées, produits de beauté, boutiques diverses.

- **L'écosystème de l'agora :** 3 grandes familles de partenaires :
 - les acteurs sociaux qui mènent des programmes d'innovation sociale, de développement durable et santé ;
 - les acteurs sportifs qui utilisent les terrains mis à disposition ;
 - les acteurs économiques qui ouvrent des espaces commerciaux de type boutique ou qui concluent des partenariats de sponsoring avec la société d'exploitation.
- **L'utilisation d'un montage en PPP :** après la conclusion d'un marché public pour la conception et la réalisation de l'agora, une délégation de service public a été conclue le 9 décembre 2019 pour son exploitation. Le contrat détermine le périmètre des activités déléguées ainsi que les obligations de service public du titulaire. L'agora de Koumassi est exploitée de manière à générer des revenus et à atteindre la rentabilité, afin de maintenir en état l'infrastructure dans le temps long, de garantir un modèle social et de favoriser la pratique du sport par tous. Le titulaire disposera des sources de revenus suivantes :
 - les loyers collectés auprès des acteurs de l'écosystème Agora ;
 - les revenus publicitaires et de sponsoring ;
 - l'offre événementielle, culturelle, sportive et professionnelle qui sera développée sur le site.

Depuis 2020, la duplication des agoras dans Abidjan et en province :

La Direction générale du Trésor français a accordé un prêt d'un montant d'environ 27 millions d'euros (18 milliards francs CFA) à l'État de Côte d'Ivoire destiné à financer la duplication de dix agoras le 18 août 2020.

Le ministère des Sports et WWA, en groupement avec la société ALAMO, ont signé le 15 mai 2021 un marché public pour la conception et la réalisation de dix nouvelles agoras pour un montant de 27 millions d'euros, qui seront exploitées dans le cadre d'un PPP concessif. Dix sites ont été sélectionnés pour cette première phase du plan de duplication, 4 dans le district d'Abidjan et 6 à l'intérieur du pays. Les communes concernées sont : Abobo, Yopougon, Port-Bouët, Béoumi, Dimbokro, Guiglo, Dabou, Touba, Songon, Boundiali.

En 2025 4 agoras sont exploitées, 4 seront livrées en 2026, 3 en 2027.

Pour compléter les infrastructures existantes et doter les sites de province d'équipements comparables à ceux d'Abidjan, permettant la mise en place des modèles économiques de référence, un financement complémentaire de 20,9 M€ a été décidé.

¹ Fonds d'études d'aide au secteur privé

FOCUS N°2 Montage de projet :

Le modèle de gestion des Pépinières urbaines

LES ENJEUX DE GESTION D'UNE PÉPINIÈRE URBAINE

Les parties prenantes

Une Pépinière urbaine est mise en œuvre par un opérateur dit « **pépinieriste** », qui est **responsable de la conception et de la réalisation** des équipements. Il s'agit d'un acteur tiers, faisant le lien entre les habitantes, les habitants et les pouvoirs publics, et mobilisant des expertises plurielles pour assurer la bonne exécution du projet. Contrairement aux maîtrises d'ouvrage des projets classiquement financés par le groupe AFD, la mission du pépinieriste s'achève irrémédiablement avec la fin du financement. Un aspect crucial de sa mission est donc d'**accompagner les usagers et la collectivité** dans la mise en place d'une solution de gestion pérenne.

Quels sont les enjeux de la gestion ?

La gestion d'un espace sportif dans lequel interviennent les Pépinières urbaines (voir [Fiche outil – Les infrastructures sportives des pépinières urbaines](#)) se joue à différents niveaux et notamment autour de :

- ▶ **La définition des règles d'accès et d'utilisation du site.**
Par exemple : l'espace se trouve-t-il en accès libre ou y a-t-il un contrôle de l'accès ? Quels sont les horaires d'ouverture ? Quels sont les usages acceptés sur le site ?
- ▶ **La supervision du site** : définition des plannings et attribution des créneaux, résolution des conflits ou encore gestion des éventuels revenus.
- ▶ **L'entretien courant du site** : tel que le nettoyage régulier, la collecte des déchets solides, le curage des drains, les réparations ponctuelles.
- ▶ **Travaux de maintenance** : notamment les réparations en cas de dégât important ou l'exécution du plan de maintenance.

Risque et limites

Multiplier les aménagements légers et frugaux peut paraître séduisant afin de toucher un maximum d'habitantes et habitants. Néanmoins, **ce type d'aménagement** à la mise en œuvre plus rapide **implique un risque accru de dégradation rapide et de coûts d'entretiens conséquents**. Ce constat est d'autant plus vérifiable pour les équipements sportifs mis en œuvre de manière collaborative, car généralement populaires et sur fréquentés en raison du manque d'équipement dans les quartiers d'intervention.

Par ailleurs, les Pépinières urbaines livrent des équipements sur des espaces publics qui se veulent le plus inclusif possible. De fait, **concilier cette vocation avec un modèle économique reposant sur un accès payant** s'avère difficilement envisageable. Deux possibilités s'offrent alors :

1. Intégrer les équipements livrés par les Pépinières urbaines dans le plan d'opération et maintenance de la collectivité : proposition qui peut être complexe dans la mesure où les pouvoirs publics ont souvent du mal à collecter l'impôt.
2. Implanter des activités génératrices de revenus sur le site pour contribuer au financement de l'opération et maintenance de l'équipement sportif : créneaux payants, location du terrain pour des événements, ou encore buvettes versant une redevance.

LES COMITÉS DE GESTION (COGES)

Les Pépinières urbaines font le pari qu'**impliquer les usagers dans la gestion des sites est une manière d'améliorer leur pérennité**. Une meilleure appropriation des sites accompagnée d'une responsabilité accrue mène souvent à des comportements permettant une meilleure durabilité (moins de mésusages, prises de décisions mieux acceptées, prises en charge des réparations plus rapides, etc.). Une fois les équipements livrés, les Pépinières instaurent un cadre permettant des prises de décisions concertées entre les usagers et les pouvoirs publics concernant la gestion de l'espace sportif. Cela passe alors par **l'instauration de COGES**, dont les spécificités varient selon les sites.

QUELQUES EXEMPLES DE MODE DE FONCTIONNEMENT DE COGES

- ▶ **Statut** : association formelle avec président/trésorier/secrétaire, ou collectif informel.
- ▶ **Prérogatives** : gestion du planning, prise en charge de l'hygiène et de la sécurité de l'équipement, contrôle du respect du règlement d'utilisation, gestion du matériel sportif, prise en charge des réparations courantes, etc.
- ▶ **Composition** : notables du quartier disposant d'une certaine autorité, représentants de la collectivité, représentants des différents sports (associations ou usagers individuels), etc.
- ▶ **Mode de désignation** : comité élu par les habitantes et habitants, ou désigné par la collectivité.

L'instauration d'un COGES ne règle cependant pas l'ensemble des défis liés à la gestion, et certains problèmes peuvent demeurer :

- ▶ solution de gestion pensée trop tardivement dans le projet ;
- ▶ manque de fonds pour financer l'entretien et la maintenance ;
- ▶ travail bénévole reposant sur des personnes pouvant y consacrer du temps, et sujet à des pertes de motivation ;
- ▶ membres de COGES aux compétences parfois limitées sur le plan technique ou financier ;
- ▶ structures soumises aux pressions politiques ;
- ▶ manque d'inclusivité des COGES en fonction des dynamiques locales (notamment concernant les femmes, les jeunes et les personnes en situation de handicap).

QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR FAVORISER UNE GESTION EFFICACE

Anticiper les enjeux de gestion dès le démarrage du projet :

le type d'équipement sportif envisagé doit être cohérent avec les capacités de gestion de la collectivité et des usagers. Il est nécessaire de rapidement définir si la collectivité est en mesure de prendre en charge dans un délai acceptable les opérations d'entretien et de maintenance. En phase conception, il s'agit également d'établir un modèle économique sur la base des usages attendus du site, pour évaluer les recettes et dimensionner l'équipement de sorte que les coûts d'entretien soient couverts.

Définir une matrice des responsabilités : qui sélectionne le site ? Qui est propriétaire du terrain ? Qui sera propriétaire des équipements ? Qui validera la conception technique ? Qui sera chargé d'organiser les activités sportives ? Qui sera responsable de gérer les éventuelles recettes du site ? Qui sera responsable de réaliser les travaux de maintenance ? Qui sera responsable en cas d'accident sur le site sportif ? Autant de questions cruciales, pour lesquelles il est nécessaire d'attribuer la responsabilité aux différentes parties prenantes.

Affiner et valider le cadre de gouvernance de manière participative afin que la solution soit acceptée une fois les grandes lignes de la solution de gestion élaborées.

Créer le COGES et rédiger ses termes de référence précisant ses prérogatives, sa composition, son mode de désignation ou encore ses procédures de fonctionnement. Cette étape s'accompagne d'actions de renforcement de capacités pour lui permettre d'être en mesure de remplir sa mission.

Signer un protocole d'accord entre la collectivité et le COGES, permettant de formaliser la répartition des responsabilités incombant aux usagers et aux pouvoirs publics.

FOCUS

Gestion des équipements sportifs dans les écoles

- ▶ Dans des contextes de tension foncière, où il est difficile d'identifier des terrains disponibles pour aménager des équipements sportifs, **les seules réserves de foncier public se trouvent souvent dans les écoles**. Par conséquent, les Pépinières urbaines y ont mis en œuvre plusieurs espaces sportifs.
- ▶ Une gestion du site efficace est alors nécessaire pour que les différents usagers puissent bénéficier de ces équipements sportifs sans perturber le fonctionnement de l'école, et tout en s'assurant que les écoliers bénéficient également de ces infrastructures. Le mode de gouvernance du site doit permettre d'arriver à un consensus entre les différentes parties prenantes sur le contrôle de l'accès, la définition et la validation des plannings d'utilisation des terrains, la contribution aux coûts d'opération et de maintenance, etc.
- ▶ Construire des équipements sportifs de proximité dans des écoles, et les rendre accessibles aux habitantes et habitants du quartier est une solution à explorer en l'absence de foncier, mais pour laquelle une solution de gestion concertée est indispensable.

ALLER PLUS LOIN :

- [Fiche REX – Pépinière urbaine de Dakar](#)
- [Fiche REX – Pépinière urbaine de Tunisie](#)
- [Fiche REX – Pépinière urbaine de Ouagadougou](#)
- [Fiche outil – Les infrastructures sportives dans les pépinières urbaines](#)





Terrain multisport, commune de Béja, 2024
© HI Tunisie

CONTEXTE

Le projet de la Pépinière urbaine de Tunisie s’inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des programmes nationaux de réhabilitation et de réintégration des quartiers d’habitat populaire financés par l’AFD dans le cadre du programme PROVILLE (voir fiche REX Provville (Tunisie)). Ce projet vise à renforcer l’inclusion sociale des habitantes et habitants des quartiers bénéficiaires du programme en développant des micro projets sociaux, sportifs et culturels au sein des espaces publics de ces quartiers.

Typologie

I/N	R	P	D
-----	---	---	---

BÉNÉFICIAIRE : Villes de Tunis, Gabès et Béja

MAÎTRISE D’OUVRAGE :
Agence de la réhabilitation et de rénovation urbaine

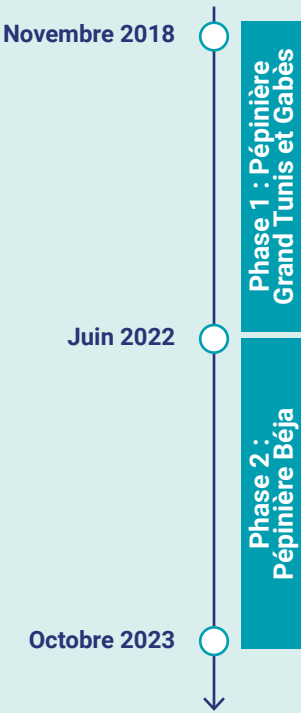
EXPLOITANT :
Associations locales

OUTIL DE FINANCEMENT :
Subvention

MONTANT : Phase 1 : 950 000 €
Phase 2 : 425 000 €

DIVISION AFD : Développement Urbain, Aménagement, Logement

CHRONOLOGIE DU PROJET



DESCRIPTION DU PROJET

- Le projet de Pépinière urbaine de Tunis est scindé en deux phases :
- la phase 1 regroupe les projets réalisés du Grand Tunis et de Gabès ;
 - la phase 2 se concentre sur des projets dans la commune de Béja.

ORGANISATION

Propriétaire foncier	Foncier public (appartenant à l’État ou à la municipalité selon les sites)
Opérateur « pépiniériste » mettant en oeuvre le projet	Handicap International/Humanité et Inclusion (chef de file) Lab’ess (Incubateur d’entreprises de l’ESS) et Kandeel (bureau d’études)
Nature des équipements	Grand Tunis : • Construction de vestiaires pour le terrain de football (Oued Ellil) • Espace de <i>street workout</i> (Sidi Hassine) Gabès : • Terrain de l’école expérimentale (Sidi Rached – Chenini) : gazon planté, création d’une piste d’athlétisme et accessibilité PMR • Salle de sport de l’AGIM (Cité Chobben – Metouia) • Parc pour femmes et enfants avec un espace sportif et une aire de jeux (Mohammed Ali – Gabès) • Espace de <i>street workout</i> (Zouida – Ghannouch) • Parcours Santé de Ouedhref (Khayreddine – Ouedhref) Béja : réhabilitation du terrain multisports à l’école Avenue Bourguiba
Montage pour la phase d’étude	Diagnostic territorial participatif par zone réalisé par Kandeel et appel à projets lancé pour sélectionner les projets portés par les associations
Montage pour la phase de construction	Maîtrise d’ouvrage : associations ayant remporté les appels à projets, qui recrutent des entreprises travaux avec l’appui de l’opérateur « pépiniériste »
Montage pour la phase d’exploitation	Les associations ayant remporté les appels à projets sont responsables de la gestion des équipement.
Coût par ville	Grand Tunis : • Construction de vestiaires pour le terrain de football (Oued Ellil) : 18 000 € • Espace de <i>street workout</i> (Sidi Hassine) : 2 900 € Gabès : • Terrain de l’école expérimentale (Sidi Rached - Chenini) : gazon planté, création d’une piste d’athlétisme et accessibilité PMR : 10 000 € • Salle de sport de l’AGIM (Cité Chobben - Metouia) : 9 300 € • Parc pour femmes et enfants avec un espace sportif et une aire de jeux (Mohammed Ali – Gabès) : 9 700 € • Espace de <i>street workout</i> (Zouida – Ghannouch) : 9 700 € • Parcours Santé de Ouedhref (Khayreddine – Ouedhref) : 10 900 € Béja : 13 500€ par initiative urbaine (projet nécessitant un appui technique et financier conséquent)



© HI Tunisie

IMPACTS ATTENDUS DU PROJET

Une dynamisation de la société civile dans les quartiers d'intervention du PROVILLE

Lancée en 2018, cette première Pépinière urbaine a servi de pilote pour le dispositif. Le programme PROVILLE finançant la livraison d'infrastructures urbaines (routes, drains, équipements socio-collectifs, etc.), la Pépinière urbaine de Tunis est déployée dans le but d'appuyer les associations intervenant à l'échelle des quartiers afin de créer une dynamique territoriale. À travers l'appui à des microprojets (aménagement d'espaces publics, financement pour des pratiques artistiques ou sportives, événementiels), l'objectif est que les habitantes et habitants s'approprient mieux les infrastructures livrées par le PROVILLE.

La mobilisation des habitants à travers des appels à micro-projets

L'appel à microprojets a été choisi afin d'impliquer plus facilement les habitants (personnes physiques) et les organisations de la société civile (OSC) pour faire vivre et animer la ville. Émanant directement des besoins des habitants, ces projets répondent précisément à leurs besoins, plus rapidement que les infrastructures du programme PROVILLE. À la différence des initiatives nécessitant plus de temps de réalisation et d'appui technique et financier, les microprojets sont menés pour une durée plus courte et à moindre échelle urbaine. Ces projets ont vocation à répondre aux mêmes problématiques et sont donc des outils complémentaires. En raison du nombre d'associations sportives, les microprojets ont été favorisés afin d'éviter des ressources importantes à mobiliser pour les pépiniéristes.

Réussir à toucher l'échelle micro dans le cadre d'un programme de rénovation urbaine national

Le programme PROVILLE intervient dans plus de 160 quartiers disséminés dans l'ensemble de la Tunisie, avec des financements destinés à la mise en œuvre d'infrastructures structurantes. L'impact d'un tel programme est clairement mesurable à l'échelle nationale à travers le nombre d'infrastructures, notamment sportives, livrées. Néanmoins, il est plus complexe de s'intéresser à l'impact très local d'un équipement sportif : qui le fréquente ? Quels acteurs sont chargés de l'opération et de la maintenance ? Héberge-t-il des événements encourageant la pratique ? La Pépinière urbaine permet de travailler sur une maille plus fine, afin que le programme PROVILLE prenne en compte l'ensemble des échelons grâce aux retours d'expérience de terrain.

À RETENIR

Bonnes pratiques :

- **Prise en compte des besoins spécifiques des femmes :** le diagnostic territorial participatif (DTP) de Gabès a permis de mettre en lumière la demande d'espaces sportifs dédiés aux femmes : le parc du quartier Mohammed Ali a ainsi été créé pour répondre à ce besoin. La démarche participative a renforcé l'identification des besoins locaux.
- **Animation communautaire au travers d'événements sportifs :** l'animation des activités sportives et culturelles par les résidentes et résidents permet de pallier l'offre limitée de loisirs et contribue ainsi à l'amélioration de la qualité de vie du quartier.

Recommandations :

- **Assurer une meilleure conception technique des aménagements** pour s'assurer qu'ils sont utilisables lors de leur livraison. Par exemple : bien intégrer l'éclairage et l'accès à l'eau dans les projets d'équipements sportifs, notamment les vestiaires.
- **Ajuster le niveau de concertation dans la phase de conception en fonction des ressources budgétaires** afin d'éviter un surdimensionnement des attentes et assurer une appropriation réaliste du projet par les usagers.
- **Renforcer l'expertise technique au sein de la gouvernance des projets menés par des associations** pour assurer la durabilité des infrastructures et prévenir des problèmes de sécurité, comme l'utilisation d'équipements non fixés.
- **Assurer une meilleure articulation entre la Pépinière urbaine et le PROVILLE afin d'améliorer la pérennité des aménagements**, et favoriser une intégration cohérente des espaces dans une vision stratégique à long terme.
- **Réduire le nombre de microprojets appuyés** afin de consacrer plus de ressources humaines et financières à la mise en œuvre des projets et ainsi assurer une meilleure pérennité des aménagements (plus de 50 micro projets appuyés).



© Amine Landoulsi / AFD

CONTEXTE

Le programme PROVILLE (ou PRIQH – programme de réhabilitation et d'intégration des quartiers d'habitation) vise à améliorer les conditions de vie de la population tunisienne dans les zones urbaines défavorisées, en contribuant à un meilleur accès aux services de base, mais aussi à leur intégration socioéconomique. Il participe à une logique de réduction des inégalités sociales, en ciblant les populations urbaines les plus pauvres, et territoriales puisqu'une grande partie du programme concerne les régions de l'intérieur du pays. Il s'agit ainsi de :

- contribuer à l'effort de rattrapage en infrastructures urbaines de base (notamment voirie, eau et assainissement, éclairage public) ;
- favoriser des dynamiques de développement social et local par la réalisation d'équipements sociaux collectifs et de locaux à vocation économique dans les quartiers (notamment les équipements sportifs) ;
- contribuer à la préparation d'outils et de dispositifs en vue d'une action globale et cohérente sur les dynamiques urbaines.

Ce programme s'est déployé lors d'une première phase de financement de 2013 à 2022 (PRIQH 1) et a été reconduit lors d'une deuxième phase (2017-2025, PRIQH 2). Il est piloté par l'Agence de réhabilitation et rénovation urbaine (ARRU) en tant que maîtrise d'ouvrage déléguée.



DESCRIPTION DU PROJET

La partie sportive du programme s'inscrit dans les objectifs du programme de réhabilitation. Diverses infrastructures sont déployées telles que des terrains de quartier, des complexes culturels et sportifs, ainsi que des salles de sports individuels.



ORGANISATION

Propriétaire foncier	Foncier public : État tunisien au travers du ministère des Domaines avant rétrocession aux Communes
Nature des équipements	PROVILLE 1 – composante de réalisation d'équipements socio-collectifs a permis : • la construction de 52 espaces pluridisciplinaires (salles de sports individuels, complexes sportifs et culturels, parcs de loisirs, bibliothèques, maisons de jeunes) - 10 % du budget (+ de 3M€) ; • l'aménagement de 47 terrains de quartiers – moins de 2 % du budget (autour de 400k€). PROVILLE 2 – composante de réalisation d'équipements socio-collectifs a permis : • la construction de 46 espaces pluridisciplinaires (salles de sports individuels, complexes sportifs et culturels, parc de loisirs, bibliothèque, maison de jeunes) – 7,6 % du budget (18,8 M€).
Montage pour la phase d'étude	En régie par l'Agence de réhabilitation et rénovation urbaine (ARRU)
Montage pour la phase de construction	Maîtrise d'œuvre : ARRU puis rétrocession aux communes
Montage pour la phase d'exploitation	Plusieurs modèles de gestion en phase d'exploitation sont utilisés pour les infrastructures sportives, toutes typologies confondues : • majoritairement en régie directe par les communes après rétrocession des infrastructures ; • de façon plus exceptionnelle par le ministère des Sports au travers de son représentant régional, ou encore en gestion déléguée sous forme d'affermage.
Coût par infrastructure	De 6 000 € pour un terrain de quartier à 1 M€ pour un complexe sportif et culturel

Typologie

I/N	R	P	D
-----	---	---	---

BÉNÉFICIAIRE : Communes

MAÎTRISE D'OUVRAGE :

Centrale : État tunisien

Délégée : ARRU

EXPLOITANT :

Communes (majoritairement)

OUTIL DE FINANCEMENT AFD :

PRIQH 1 : Prêt de 30 M€ +

subvention de 0,3 M€

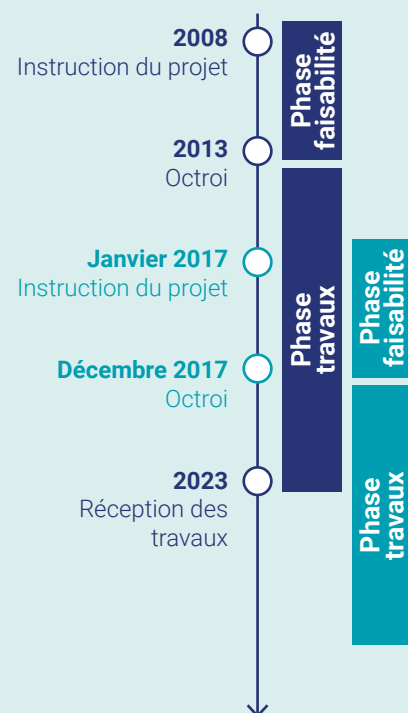
PRIQH 2 : prêt de 77 M€

DIVISION AFD : Développement

Urbain, Aménagement, Logement

CHRONOLOGIE DU PROJET

PRIQH1 et PRIQH2





IMPACTS ATTENDUS DU PROJET

Les infrastructures sportives s'inscrivent pleinement dans les objectifs globaux du programme PROVILLE.

- **Contribuer à l'effort de rattrapage en infrastructures urbaines de base** : à l'instar des autres volets du programme, les infrastructures sportives visent à combler les déficits identifiés dans les zones concernées, notamment en matière d'équipements de proximité. Le volet sportif du PRIQH1 s'est employé à remédier à ces carences, en participant à l'amélioration de la qualité de vie des habitantes et habitants.
- **Favoriser des dynamiques de développement social et local** : les infrastructures sportives jouent un rôle central dans cette démarche, en tant qu'équipements sociaux collectifs. Elles servent de lieux de rencontre et d'échange pour les habitantes et habitants, tout en offrant aux associations locales des espaces adaptés à leurs activités. Leur usage contribue ainsi à renforcer la cohésion sociale et à soutenir le développement communautaire.
- **Contribuer à la mise en place d'outils et de dispositifs cohérents pour accompagner les dynamiques urbaines** : les infrastructures sportives, en tant qu'éléments intégrés au tissu urbain, participent à la structuration des quartiers. Elles s'inscrivent dans une approche globale de réhabilitation urbaine, favorisant une action coordonnée et pérenne sur le développement des territoires concernés.

À RETENIR

Bonnes pratiques :

- **Hybridation des modèles d'exploitation avec des acteurs privés à développer**. Quelques infrastructures sont confiées à des opérateurs privés, ce qui permet d'améliorer leur animation et d'assurer un entretien plus régulier. Cependant, ces initiatives demeurent marginales et pourraient être étendues pour renforcer l'efficacité de la gestion.

Recommandations :

- **Adapter** la conception des infrastructures en fonction des usages prévus et des utilisateurs cibles pour répondre aux besoins spécifiques de chaque communauté, en évitant une approche uniforme sur les territoires.
- **Sécuriser** la maîtrise foncière dès les premières phases du projet afin de prévenir les blocages liés à la cession foncière et d'assurer une mise en service efficace et fonctionnelle des infrastructures.
- **Anticiper** les modèles de gestion et de financement de l'entretien et de la maintenance des infrastructures en prévoyant des budgets dédiés pour éviter leur dégradation rapide et assurer leur durabilité.
- **Optimiser** l'accessibilité des infrastructures en améliorant l'éclairage, en augmentant la visibilité pour les groupes scolaires, et en adaptant les horaires d'ouverture pour permettre une utilisation maximale des équipements.
- **Impliquer** activement le ministère des Sports et les acteurs locaux dès les premières étapes des projets d'infrastructures sportives pour garantir une gouvernance efficace, la fourniture des équipements nécessaires, et le bon fonctionnement du site.

PARTIE 2

.....

LES INFRASTRUCTURES SPORTIVES À L'AUNE DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE





Plus qu'un simple loisir, le sport est un puissant moteur de transformation sociale, territoriale et économique. Il occupe une place stratégique dans l'Agenda 2030 : en tant qu'outil de cohésion, de santé publique, d'éducation et de résilience, il participe à l'atteinte de 12 Objectifs de développement durable (ODD).

Dans un contexte de sédentarité croissante, le sport joue avant tout un rôle central pour la santé et le bien-être. Selon l'Organisation mondiale pour la santé (OMS), une activité physique régulière permet de réduire les risques de mortalité prématurée de 20 à 30%¹. Mais les impacts positifs vont bien au-delà : sa pratique favorise les apprentissages, renforce l'égalité de genre, rapproche les générations et contribue à la construction de villes plus inclusives. Une infrastructure sportive peut structurer un quartier et contribuer à renforcer le lien social entre les habitantes et habitants. Sa conception doit être adaptée aux effets du changement climatique afin d'en limiter les impacts, notamment grâce à une conception écoresponsable et à une gestion sobre en ressources.

Cependant, ces bénéfices ne sont ni automatiques ni garantis. Pour que le sport contribue réellement à l'atteinte des ODD, son infrastructure doit être pensée dans son ensemble avec : (i) une intégration urbaine cohérente et accessible, (ii) une conception durable et respectueuse de la biodiversité et surtout (iii) une gestion et une exploitation pérennes et de qualité. Sans une analyse fine des besoins locaux, intégrée dès la conception et traduite dans les budgets de fonctionnement, même les équipements les mieux construits risquent de ne pas produire les effets attendus. Seule une approche globale, inclusive et durable permet de faire du sport un véritable levier de développement.

Le sport contribue directement à l'atteinte de 12 Objectifs de développement durable



Cette section a pour objectif d'accompagner les équipes projets du groupe AFD, ainsi que tout maître d'ouvrage ou bailleur de fonds, à prendre en compte quatre thématiques clés dans la réalisation de projets d'infrastructures sportives : les enjeux de genre, de climat, de biodiversité et de gouvernance.

¹ OMS, 2022, [Global status report on physical activity 2022](#), p.3

Sport et genre

Intégrer le genre dans les infrastructures sportives

Quelques chiffres clés spécifiques sur le genre dans la pratique sportive en Afrique

90 % des infrastructures sportives sénégalaises ne sont pas adaptées à la pratique sportive féminine

27 % des Marocains de plus de 15 ans pratiquant un sport sont des femmes

12 % des Kenyans pratiquant un sport ont plus de 35 ans contre 58 % pour les 17-25 ans

7 % des équipes en demi-finales des sports collectifs aux Jeux olympiques de Rio (4 sur 56) étaient entraînées par des femmes, toutes ces équipes étant féminines

Il existe encore de **fortes contraintes et d'importants enjeux de genre** qui pèsent sur la pratique sportive féminine :

- des contraintes socioculturelles et religieuses fortes, et des sports traditionnellement masculinisés/féminisés ;
- une pratique très minoritaire pour les femmes avec enfants à charge et les femmes après leur puberté ;
- une faible féminisation des modes de gouvernance sportive (encadrement sportif, technique et administratif) ;
- des infrastructures sportives inadaptées (insécurité, inconfort, sexisme, installation « tout foot »).

Or, le sport peut être un **outil d'émancipation et de valorisation des femmes** ainsi qu'un levier d'action pour une plus grande **autonomisation des femmes, une remise en question des stéréotypes basés sur le genre et une transformation des normes sociales**.

DES INFRASTRUCTURES POUR ENCOURAGER LA PRATIQUE SPORTIVE FÉMININE : COMMENT ?

Analyser le contexte et les besoins

Analyser le contexte et les besoins en menant un diagnostic genré sur la conception et l'animation de l'infrastructure sportive : il s'agit d'identifier les besoins, les acteurs et les activités sportives à soutenir via le projet pour s'assurer de réaliser une infrastructure sportive inclusive, encourageant la pratique sportive féminine, qui garantisse bien-être et sécurité pour toutes et tous.

Pour mener ce diagnostic la première étape doit être de **collecter de la donnée et de recenser les besoins**, en particulier sur :

- Les pratiques sportives féminines existantes et à soutenir/développer dans la zone du projet.
- Les motifs/raisons de la pratique sportive des femmes/filles, futures bénéficiaires du projet.
- Les freins à la pratique sportive et les pistes pour les réduire. L'analyse des données devra distinguer les différents freins à la pratique sportive féminine : manque ou inadéquation des infrastructures et équipements (horaires, sécurité, type de pratique, accès, etc.) ; manque ou problèmes d'encadrement/animation ; et pressions/tabous familiaux, sociétaux et culturels.

- L'avis des sportives sur l'accès et l'utilisation des infrastructures sportives existantes dans la zone ou à proximité.
- L'écosystème sportif féminin local (associations, fédérations, clubs, centres, etc.).

Les outils possibles pour collecter les données et recueillir la parole des femmes/filles :

- **consulter le public cible** via des entretiens, enquêtes ou *focus groups* (voir [focus à la page 83](#)) ;
- **organiser une marche exploratoire** sur le futur site d'infrastructures sportives (voir focus ci-après) ;
- **réaliser une cartographie sociale** : élaboration d'un schéma par les partenaires d'un projet d'infrastructure permettant de représenter les femmes et les hommes dans les processus et les espaces.

Le diagnostic doit préférentiellement être inclus dans l'étude de faisabilité, afin de s'assurer que les enjeux sont pleinement pris en compte dans la faisabilité, mais il peut également être mené via une étude « genre » spécifique. Une expertise genre, couplée à des expertises en conception et animation d'infrastructures sportives est nécessaire pour conduire ce diagnostic genre.





FOCUS

Réaliser une consultation recueillant la parole des femmes et des filles

Pour collecter au mieux les besoins et obstacles auxquels peuvent être confrontées les femmes et les filles dans la pratique d'un sport, des entretiens, des enquêtes, ou encore des *focus groups* (par tranche d'âge, et en couvrant les différentes réalités socioéconomiques des femmes ciblées) sont à utiliser dès la phase conception du projet. L'ensemble de ces démarches doit être menée par des associations, consultants ou équivalent qui sont implantés dans le tissu social du lieu et travaillent déjà de préférence avec les femmes. Il convient de :

- ▶ les réaliser sur des horaires où les femmes/filles ciblées sont disponibles ;
- ▶ prévoir des traductions/traducteurs ou l'usage des langues locales ainsi que des supports visuels (dessins, pictogrammes, cartes) ;
- ▶ avoir des *focus groups* non mixtes pour permettre la mise en confiance et la libération de la parole des femmes ;
- ▶ choisir un lieu adapté, agréable et accessible pour les *focus groups*.

LA PRATIQUE SPORTIVE FÉMININE FAVORISÉE : QUELLES RECOMMANDATIONS ?

Concevoir, gérer et animer autrement

Concevoir les infrastructures sportives :

- ▶ **Choisir des typologies d'infrastructures sportives cohérentes avec la pratique sportive existante** et éviter le « tout foot » : identifier les pratiques sportives féminines/mixtes, les besoins en infrastructures sportives, et le profil des futurs usagers pour définir les infrastructures sportives (nombre, types en fonction des sports, etc.).
- ▶ **Choisir des sites accessibles pour toutes les femmes**, y compris celles en situation de handicap (accès à pied ou transports en commun, quartier/zone « sûr » pour les femmes, etc.).

FOCUS

La marche exploratoire

Définition : il s'agit d'un parcours réalisé par les femmes usagères ou résidentes d'un lieu donné. L'objectif est d'identifier les aspects positifs ainsi que les difficultés ou besoins que peut rencontrer une femme dans l'espace étudié afin d'améliorer son usage au quotidien.

Pourquoi l'utiliser pour une infrastructure sportive : pour les sites accueillant déjà une pratique sportive, la marche peut identifier l'occupation genrée de l'espace sportif, selon plusieurs critères, comme les horaires ou le temps passé. Elle permet aussi de cartographier les zones (sur et autour du site) perçues comme menaçantes ou accueillantes par les femmes, et d'en tenir compte pour la conception de l'infrastructure sportive réalisée/réhabilitée.

Comment réaliser une marche exploratoire ?

- ▶ Faire appel à des groupes volontaires en veillant à la représentation des tranches d'âge et des situations.
- ▶ Préparer en amont la marche : suivre un questionnaire, prendre des notes et réaliser des photos.
- ▶ Organiser une session de restitution avec les responsables du projet et autorités locales.
- ▶ Aller plus loin : la méthode Topino permet de visualiser le profil de fréquentation des espaces publics en appliquant des masques de couleur pour distinguer femmes et hommes sur des photos de l'espace étudié.

Quand utiliser la marche exploratoire : utile en phase de conception, la marche exploratoire peut également être un outil en cours ou en fin d'exécution pour vérifier, et/ou ajuster, si besoin, la prise en compte des enjeux de genre.



► Concevoir un aménagement d'infrastructures sportives adapté aux besoins des femmes/filles avec :

- des toilettes répondant aux besoins d'hygiène menstruelle (mise à disposition de poubelles, voire de protections hygiéniques), vestiaires et douches ou points d'eau non mixtes ;
- des installations/terrains sportifs couverts ou à l'ombre, répartis dans différents lieux du site, et des espaces fermés ou des aménagements permettant une pratique plus discrète de certains sports (par ex : danse) et dans certains contextes ;
- des terrains polyvalents, modulables pour une pratique sportive mixte ou l'accueil de différents sports (dont la pratique féminine) à différents moments ;
- des installations adaptées à la pratique féminine (dimensionnement, hauteur entre autres, comme des agrès sportifs / modules de *street workout* de tailles variées pour différents types de gabarits) et des panneaux explicatifs décrivant les exercices possibles y compris pour les femmes ;
- des espaces sûrs et bien éclairés, en particulier dans les toilettes/vestiaires, pour prévenir les comportements inappropriés et garantir un environnement sécurisé ;
- des systèmes de surveillance (gardiennage, vidéosurveillance, etc.) pour garantir la sécurité sans compromettre la vie privée / l'intimité ;
- des zones de repos ou de sociabilité dans l'enceinte de l'infrastructure sportive.

► Prévoir sur le site des usages et espaces mixtes afin de renforcer le lien social, reconstruire la mixité et faciliter le partage des responsabilités familiales : combiner par exemple jeux pour enfants, espaces de sociabilité (bancs, espaces de pique-nique, assises à l'ombre ou couvertes, etc.) et terrains de sport. L'objectif est de rendre l'infrastructure plus attrayante pour les familles, et permettre des activités simultanées à ses différents membres, y compris les membres plus âgés ou en situation de handicap. Les femmes peuvent ainsi combiner les besoins des enfants et autres personnes dépendantes dont elles ont, majoritairement, la charge, avec leurs propres activités sportives. Pour cela, un aménagement cohérent du site est crucial pour faciliter les interactions et la circulation entre ces différents espaces.

► Penser les installations de design actif¹ dans l'espace public ou dans/aux abords des infrastructures sportives comme des opportunités d'accès au sport libres, gratuites, simples pour des publics éloignés de la pratique sportive (pour des raisons de temps, de mobilité, de désintérêt du sport-performance, etc.), et notamment les femmes (de différents âges).

Gérer et maintenir les infrastructures sportives :

► Gestion des installations :

- garantir l'entretien et la maintenance des installations : installations sportives fonctionnelles, en bon état et non dégradées/cassées pour limiter les risques de blessure ou la crainte de pratiquer ; propreté des toilettes, vestiaires et autres espaces d'intimité (renouvellement du savon, du papier, de la poubelle, des protections hygiéniques, etc.) ; entretien des points d'eau ;
- assurer des mesures de surveillance/sécurité du site effectives pour prévenir les comportements inappropriés ou intimidants, et les violences basées sur le genre ;
- dédier l'accès aux installations sportives à la pratique féminine sur des temps/horaires réservés ;
- élaborer et diffuser à toutes les personnes accédant au site un code de conduite ou règlement, incluant des mécanismes de prévention, de dénonciation et de sanction des violences basées sur le genre ;
- créer un comité consultatif sur l'égalité de genre

► Accès financier : assurer des tarifs d'accès aux infrastructures sportives abordables pour toutes les femmes. Envisager des tarifs sociaux ou des aides financières pour encourager la participation des femmes/filles.

► Budget spécifique : définir un budget spécifique dans le budget de gestion, exploitation et/ou animation annuel afin de mettre en place et pérenniser les pratiques sportives féminines.

► Formation des personnels/encadrants : sensibiliser et former les gestionnaires et animateurs aux questions de genre et à la gestion/animation inclusive des infrastructures sportives (équipe municipale, autorités locales/centrales, gestionnaires publics/privés, comités de gestion, encadrants de fédérations sportives, coachs sportifs, associations et clubs sportifs, centres de formation aux métiers du sport, etc.). S'assurer que les femmes ont accès aux formations de gestion/animation des infrastructures au même titre que leurs collègues masculins.

Animer les infrastructures sportives :

► Développer des programmes sportifs qui répondent aux besoins et intérêts des femmes, qui encouragent leur participation, incluant des options pour différents âges et niveaux de pratique, et des activités en non-mixité choisie.

► Créer des opportunités pour les femmes de participer à des compétitions locales, régionales et nationales.

► Organiser des campagnes de sensibilisation à destination des femmes, des jeunes filles et des familles pour promouvoir le droit au sport et aux loisirs des femmes et des filles, la pratique sportive féminine et encourager l'utilisation des installations par celles-ci. Notamment en présentant les avantages du sport pour les femmes et l'importance de

¹ Cf. fiche Design Actif

l'égalité de genre dans le sport à travers des initiatives communautaires ou des activités spécifiques sur le site de l'infrastructure sportive.

- ▶ **Proposer des événements sportifs** et des programmes spécifiques pour les femmes (voir point précédent) mettant en avant les nouvelles installations.
- ▶ **Créer une ambiance** accueillante et encourageante sur le site pour favoriser son appropriation par les femmes et les filles.
- ▶ **Avoir des représentantes des sportives impliquées dans l'animation.**
- ▶ **Adapter les activités physiques et sportives** en proposant des activités sportives peu connues ou non genrées dans le pays, pouvant moins faire l'objet de préjugés et de stéréotypes basés sur le genre. Adapter les règles d'un sport pour faciliter la pratique féminine : par exemple la pratique de la « balle ovale » (rugby sans plaquage et sans toucher) qui favorise la pratique pour les femmes et les filles.

Et de façon générale ?

Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation :

- ▶ **Suivre et évaluer** : il s'agit de mettre en place des mécanismes de remontée d'information via des indicateurs pour recueillir régulièrement les retours des utilisatrices et prévoir des évolutions/améliorations des installations

sportives et ajuster les modalités de gestion et d'animation des infrastructures. Ces indicateurs doivent être désagrégés par sexe. Par exemple : proportion de filles et femmes ayant participé aux séances de sport, nombre de femmes formées aux métiers d'animation, nombre de femmes et d'hommes ayant participé aux activités annexes d'éducation à la santé sexuelle et reproductive.

Penser la pratique sportive avec les femmes et pour les femmes :

- ▶ **Implication** : assurer une parité et représentation féminine dans les instances de direction ou de gestion de l'infrastructure sportive (y compris sur la gestion du budget et des ressources du site) ; encourager et soutenir les femmes dans les rôles de leadership et d'animation/encadrement sportif.
- ▶ **Visibilité** : promouvoir les réalisations des athlètes féminines et la pratique sportive féminine à travers des campagnes médiatiques et des événements sportifs, ou sur le site de l'infrastructure sportive (peinture, panneaux, photos, nom du site, etc.). Booster la communication pour mettre en avant des modèles féminins dans le sport pour inspirer et motiver d'autres femmes et filles à participer (désigner des ambassadrices du sport), faire appel à des rôle-modèles.

LE PLAN D'ACTION GENRE :

- ▶ L'élaboration d'un plan d'action genre (PAG) permet de formaliser le processus du projet et le suivi de sa mise en œuvre tout au long de l'exécution du projet, avec un objectif de réduction des inégalités de genre. Le PAG synthétise les finalités, objectifs, activités et lignes budgétaires du projet qui concourent à favoriser la pratique sportive féminine, avec les indicateurs de réalisation correspondants et définit les rôles et responsabilités des acteurs du projet.
- ▶ Le PAG s'articule dans chaque phase du cycle projet, de l'instruction à l'exécution du projet.
- ▶ Deux niveaux de PAG sont nécessaires pour s'assurer de son efficacité et de son appropriation :
 - **Un PAG général** : ce plan fait partie de la colonne vertébrale du projet. Réalisé dès l'étude de faisabilité, il permet dès l'instruction et la première étape du cycle projet d'intégrer les enjeux de genre durant toute l'exécution du projet (des études à la réalisation des travaux). Il s'agit d'un outil pour penser le projet avec les femmes, en évaluant l'impact en termes de condition de vie, de situation et de position dans la communauté/société, et en identifiant leurs besoins spécifiques.
 - **Un PAG par type d'infrastructure et par collectivité** (dans le cas de projets avec plusieurs infrastructures sportives) : ce deuxième niveau, réalisé durant l'exécution du projet, idéalement en parallèle des études de conception des infrastructures, permet de prendre en compte les différentes particularités locales afin de suivre à terme, via des indicateurs spécifiques, l'évolution de la pratique sportive féminine par type d'infrastructure et par collectivité.



ALLER PLUS LOIN :

- [Fiche REX – Pour Elles : Sport et Culture](#)



site CUB © Cellule de suivi de Capitale Régionale

CONTEXTE

Les capitales régionales du Cameroun connaissent une forte croissance démographique, caractérisée par une population urbaine en pleine expansion et majoritairement jeune (deux tiers de la population est âgés de moins de 25 ans). L'augmentation de la population engendre une demande accrue en infrastructures sportives, pourtant déjà insuffisantes. Si l'organisation de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) en 2021 a permis la construction de grands stades (voir [fiche REX – CAN](#)), ces infrastructures restent cependant inaccessibles au grand public du fait de l'absence d'un accès libre, obligeant une part considérable de la pratique sportive à se poursuivre sur des terrains informels.

Typologie

I/N	R	P	D
-----	---	---	---

BÉNÉFICIAIRE : État du Cameroun

MAÎTRISE D'OUVRAGE :

Centrale : Ministère de l'Habitat et du Développement urbain

Locale : Communautés urbaines

EXPLOITANT :

En cours de définition

OUTIL DE FINANCEMENT :

Subvention

MONTANT : 10 M€

DIVISION AFD : Développement

Urbain, Aménagement, Logement

CHRONOLOGIE DU PROJET



DESCRIPTION DU PROJET

SPORCAP s'inscrit dans la continuité des projets financés par l'AFD Capitales Régionales 1 et 2. Ces projets visent à proposer des équipements et infrastructures urbaines dans cinq de ces villes intermédiaires : Bafoussam, Bertoua, Garoua, Maroua, Bamenda. Dans la lignée de ces initiatives, SPORCAP cherche à améliorer les conditions de vie urbaine, en s'appuyant notamment sur le sport comme levier de développement, à travers la mise à disposition d'infrastructures sportives de proximité pour la population et le renforcement des compétences des acteurs du secteur sportif. L'ambition première est de soutenir le développement du sport de masse au Cameroun, en particulier pour la jeunesse.

Concrètement, SPORCAP s'articule autour de trois composantes principales :

- Aménagement d'infrastructures sportives de proximité : création de quinze sites répartis à raison de trois par ville. Un budget de 1,6 million d'euros est alloué à chaque ville, représentant 80 % du financement total.
- Mise en place d'un programme de renforcement des capacités des acteurs du sport camerounais, représentant 10 % du financement.
- Suivi et pilotage du projet, également doté de 10 % du financement.

ORGANISATION

Propriétaire foncier	État (domaine privé et public) Communes de Bafoussam, Bertoua, Garoua, Maroua, Bamenda
Maîtrise d'ouvrage (MOA)	Double MOA : • MOA centrale : ministère de l'Habitat et du Développement urbain • MOA locale : 5 communautés urbaines
Nature des équipements	Équipements de proximité : terrains multisports, football, basketball, volleyball, pistes d'athlétisme, plateau de sport de combat, des parcours santé
Montage pour la phase d'étude	Étude de faisabilité : bureau d'étude français URBAPLAN associé à des experts indépendants camerounais et suisses Étude de programmation et conception (APS/APD/DCE) : maîtrise d'œuvre unique assurant ensuite la supervision des travaux (marché en cours)
Montage pour la phase de construction	Maîtrise d'œuvre unique envisagée par ville assurant la conception et la supervision des travaux Recrutement d'une entreprise travaux unique par ville pour la réalisation des 3 sites d'infrastructures sportives (allotissement prévisionnel)
Montage pour la phase d'exploitation	À définir en articulation avec la conception des sites / infrastructures sportives
Coût par ville	Chiffrages au stade de la faisabilité et coût moyen d'aménagement par site : • Bafoussam : 3 sites, 533 356 € • Bamenda : 3 sites, 533 309 € • Bertoua : 3 sites, 533 309 € • Garoua : 3 sites, 533 309 € • Maroua : 3 sites, 533 309 €



IMPACTS ATTENDUS DU PROJET

Réhabilitation des infrastructures sportives : le projet prévoit la réhabilitation et/ou la construction de trois sites par ville. Ces terrains sont conçus pour accueillir une grande diversité de pratiques sportives, telles que le football, le basketball, le volleyball, les pistes d'athlétisme, ainsi que des plateaux dédiés aux sports de combat et des parcours santé. Ces infrastructures sont implantées sur du foncier appartenant soit à l'État, sous statut public ou privé, soit aux communes.

Le choix prioritaire de réhabiliter des infrastructures existantes a été arrêté dans le but d'optimiser les délais de réalisation, afin que les territoires puissent bénéficier de ces équipements dans les meilleurs délais. Ce choix répond également à une demande déjà établie de pratiques sportives, tout en facilitant l'identification et la sécurisation des fonciers concernés.

Renforcement des capacités des acteurs sportifs camerounais : ce renforcement sera mis en œuvre par l'expertise publique française. Cette composante visera à renforcer (i) les capacités de gestion et d'exploitation des équipes municipales des cinq villes, ainsi que (ii) l'offre de formation des entités camerounaises spécialisées dans les métiers du sport (notamment l'Institut national de la Jeunesse et des Sports et les Centres nationaux de la Jeunesse et des Sports) en matière de gestion, d'exploitation et d'animation des équipements sportifs de proximité.



À RETENIR

Bonnes pratiques :

- **Implication des acteurs sportifs dès la phase de concertation :** une des principales évolutions de SPORCAP, par rapport aux leçons tirées des volets sportifs de CR1 et de CR2, réside dans l'implication des acteurs du secteur sportif dès la phase de concertation. Le processus débute par l'engagement du ministère des Sports. Cette participation est ensuite élargie aux acteurs institutionnels régionaux et locaux, ainsi qu'aux représentants des associations et fédérations sportives, permettant ainsi de discuter de l'animation des infrastructures dès leur conception. Cette collaboration profite notamment aux acteurs territoriaux souhaitant développer une politique publique du sport, en bénéficiant de l'expérience de ces experts en matière d'animation sportive.
- **Intégration d'une composante dédiée au renforcement des capacités en gestion et maintenance, point crucial pour la pérennisation des infrastructures :** cette composante est spécifiquement destinée au renforcement des capacités des acteurs de l'écosystème sportif camerounais, en incluant notamment les responsables de la gestion et de la maintenance des équipements de proximité financés par le projet.

- **Un projet axé sur la construction d'infrastructures de proximité :** les grands projets d'infrastructures sont souvent plébiscités par les dirigeants nationaux pour renforcer le rayonnement du pays sur la scène continentale. Cette demande, exprimée notamment par les organismes dépendant du ministère des Sports, ne correspond cependant pas à l'objectif visé par SPORCAP, qui est de répondre aux besoins des populations locales en matière d'accès à des infrastructures sportives de proximité et de qualité. Ces grands projets devraient faire l'objet d'études spécifiques, indépendamment de SPORCAP.
- **Une double gouvernance favorisant la responsabilisation des collectivités locales en tant que maîtres d'ouvrage :** la mise en place d'une double gouvernance, à la fois au niveau national et local, permet de renforcer la responsabilisation des collectivités locales en tant que maîtres d'ouvrage (MOA) dans les phases de conception, de travaux et de gestion des infrastructures. Cette gouvernance partagée facilite également une meilleure réponse aux attentes des habitantes et habitants et futurs utilisateurs, grâce à une connaissance plus fine des réalités locales. Le programme SPORCAP offre également aux collectivités territoriales l'opportunité de développer une véritable politique sportive territoriale, en créant parfois, là où il n'existait pas, un service dédié aux sports.

- **Un appui spécifique sur la dimension genre :** un diagnostic genre est réalisé, conduisant à l'élaboration d'un plan d'action genre (PAG) intégré au projet. Ce volet, mis en œuvre sous maîtrise d'ouvrage de l'Agence française de développement (AFD), avec un financement FAPS-CLS, a pour objectif de renforcer la prise en compte des enjeux liés au genre dans la conception et la gestion des infrastructures sportives de proximité, afin de favoriser la pratique sportive féminine sur les sites futurs de SPORCAP.

Recommandations :

- **Privilégier la réhabilitation des infrastructures existantes :** optimiser les ressources et accélérer la mise en service des équipements en limitant les risques liés à la maîtrise foncière et aux retards, tout en assurant une utilisation efficiente.
- **Assurer l'accessibilité des infrastructures pour le grand public :** mettre en place une gestion adaptée des espaces situés sur des terrains appartenant à des tiers (Centre national de la jeunesse et des sports – CENAJES, écoles, lycées) pour garantir un accès équitable à toutes et tous, y compris en dehors des horaires d'activité des établissements concernés.

Sport et climat

Pour des infrastructures résilientes et peu carbonées

DE QUELS ENJEUX PARLE-T-ON ?

L'industrie et le monde du sport constituent un secteur économique particulièrement touché par les effets du changement climatique : plus de périodes de canicules et d'inondations, une augmentation de la pollution de l'air, de l'eau, ou encore moins de neige... Les scénarios climatiques envisagés à +2 °C ou +4 °C entraîneront inévitablement une diminution de la pratique sportive régulière¹ et auront plus largement des effets sur l'industrie du sport en général.

Si certaines pratiques sportives peuvent directement contribuer à la pollution de l'air ou au dérèglement climatique, il semble plus généralement impératif de concevoir **des espaces sportifs résilients et adaptés** (tels que des infrastructures sportives inondables) aux effets du changement climatique, mais également d'inciter à **une gestion de la maintenance et de l'exploitation raisonnée et résiliente**.

QUEL CADRE STRATÉGIQUE POUR SPORT ET CLIMAT ?

En 2024, l'Union Nationale pour le Changement Climatique (UNFCCC) dévoile son cadre stratégique à l'égard du secteur du sport. Ce dernier vise à lutter contre le changement climatique dans le secteur en se basant sur 4 principes :

- 1) **Prendre en compte tous les efforts systémiques** pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale de la part des organisations sportives. Au minimum, il s'agit pour les acteurs du sport, à commencer par les organisations les plus influentes, de s'aligner sur les normes de bonnes pratiques d'adaptation au changement climatique, de les inscrire dans leur stratégie et plan d'action et d'examiner les enjeux actuels et futurs sur l'impact du changement climatique dans la pratique sportive.
- 2) **Réduire l'impact climatique global** : il s'agit de mesurer et de comprendre l'impact carbone des infrastructures neuves ou réhabilitées afin de guider les choix de construction techniques et architecturaux, le tout dans une approche de hiérarchie des mesures : (i) **éviter** les constructions d'infrastructures neuves dans la mesure du possible (voir fiche REX – JOJ Dakar, fiche REX – SPORCAP) ; (ii) **réduire** les émissions climatiques par le choix de modes de constructions moins émissifs en carbone ; (iii) **remplacer** les infrastructures existantes par des équipements sportifs et des matériaux plus adaptés et résilients ; (iv) **compenser** les émissions carbone émises par des actions complé-

mentaires en faveur du climat (telles que la plantation et la préservation de la biodiversité autour de l'équipement sportif, voir [Fiche méthode – Le sport au service de la nature](#)) ; (v) **fournir un rapport de l'empreinte carbone** de l'équipement ainsi que des actions mises en place afin de contribuer au partage des connaissances et des leçons apprises.

- 3) **Promouvoir une consommation responsable et durable** en travaillant notamment sur (i) une consommation d'énergie plus verte et contrôlée, (ii) une gestion des eaux plus durable, (iii) une gestion des déchets plus responsable ou encore (iv) une incitation à l'accès par l'utilisation des mobilités douces.
- 4) **Communiquer sur les actions climatiques réalisées** via les réseaux sociaux, les événements dédiés, le réseau sportif.

QUELQUES RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES

Dès la phase d'identification d'un projet d'espaces sportifs et jusqu'à sa mise œuvre (construction/exploitation) il est possible de veiller à la **prise en compte des enjeux de résilience aux effets du changement climatique et de limitation des émissions de CO₂**. Cela s'effectue en particulier au stade de l'étude de faisabilité en vue d'**améliorer le bilan carbone** – largement recommandé pour ce type de projet – et en phase d'exécution lorsque les modalités de gestion et de maintenance se stabilisent.

Sur la base de la stratégie de l'UNFCCC, **le groupe AFD propose ainsi les recommandations suivantes** pour intégrer les enjeux climatiques dans un projet d'infrastructures sportives :

Phase de conception et de travaux

- **Favoriser la transformation de bâtis existants par rapport à la création de bâtis neufs** : la réhabilitation d'espaces actuels ou encore l'investissement des espaces délaissés doivent être étudiés en priorité.
- **Concevoir une programmation sportive optimale** : s'assurer que l'étude de faisabilité propose une densification des usages de l'infrastructure du sous-sol jusqu'au toit, une intensification et une mutualisation des espaces existants ou encore une diversification des usages sportifs, voire une multifonctionnalité de l'espace lorsque possible (culturel, coworking).

¹ Selon un rapport sorti en 2021 de la WWF France sur les répercussions du dérèglement climatique sur le monde du sport (WWF, 2021), un scénario climatique à +2°C entraînerait une réduction de la pratique sportive jusqu'à 24 jours par an en France et une réduction jusqu'à 66 jours pour un scénario à 4°C (soit 2 mois). Ces répercussions auront encore plus d'impact dans les différentes géographies d'intervention de l'AFD.

- ▶ **Rendre accessible l'équipement sportif via les mobilités douces** : le transport est considéré comme la première source émissive de carbone pour les infrastructures sportives d'envergure et l'intégration des mobilités douces doit de fait être pensée dès le début du projet, notamment pour les équipements internationaux/nationaux ou régionaux, souvent éloignés du centre urbain. Cette réflexion se fait sur (i) le choix du site en fonction de la desserte des transports en commun de la ville lorsque c'est possible ou à l'étape de l'étude de faisabilité pour en évaluer la pertinence (ii) l'intégration dans le projet d'une extension des transports en commun, le design actif pour la marche ou le vélo entre le cœur urbain et l'équipement, l'implantation de parkings, parkings vélos aux abords du site sportif, etc.
- ▶ **Faire bénéficier le projet du programme d'efficacité énergétique des bâtiments (PEEB) dès la phase d'instruction du projet** : inciter au meilleur choix technique et architectural suivant l'analyse climat du projet et cela tout au long des études du cycle projet (voir l'encadré ci-contre).
- ▶ **Encourager des choix techniques alternatifs** : éclairages LED, drainage adapté à la pluviométrie, système de récupération d'eau de pluie pour alimenter les sanitaires et les systèmes d'arrosage, utilisation de matériaux locaux, biosourcés et/ou recyclés² (bois, terre crue, béton bas carbone, tribunes en plastique recyclé), toiture végétalisée, système de ventilation naturelle, isolation renforcée, etc. Les solutions techniques sont vastes et couvrent tous les aspects du bâti. Elles doivent être suggérées dès la rédaction des termes de référence des consultants en charge des études techniques et de la rédaction des dossiers d'appels d'offres travaux.
- ▶ **Proposer des solutions de revêtements techniques adaptées au climat** : pelouse de stade synthétique, naturelle ou encore hybride par exemple – voir fiche outil Les revêtements techniques.
- ▶ **Construire des toitures au design et avec des matériaux adaptés** : couvrir certains terrains et permettre ainsi la pratique sportive lors de périodes de grand ensoleillement ou de fortes pluies.
- ▶ **Favoriser l'usage des énergies renouvelables** : mise en place par exemple de panneaux photovoltaïques sur les toitures ou l'utilisation de la géothermie.
- ▶ **Planter des arbres et prévoir des aménagements paysagers adaptés** : créer de l'ombrage et des îlots de fraîcheur sur les sites ou à proximité des infrastructures sportives, en particulier dans les pays avec des températures élevées (voir [fiche technique – Sport et nature](#)), mieux gérer les eaux de pluie à la parcelle, etc.

Phase de gestion et maintenance

- ▶ **Engager un dialogue avec le futur exploitant** : inciter à des pratiques d'usage et de maintenance durable.
- ▶ **Renforcer le partage des connaissances et des bonnes pratiques** : partage de retours d'expérience entre projets financés par le groupe AFD, création de communautés d'experts du pays (ou des pays voisins) pour favoriser la transition énergétique des infrastructures sportives à l'image de la [ligue infrastructures sportives 2023](#) au sein du Championnat de France des économies d'énergie.
- ▶ **Encourager les clubs, collectivités, écoles et associations aux achats responsables** : à l'instar du collectif français Éthique sur l'Étiquette qui informe et sensibilise sur les questions d'achat responsable.

LE PEEB : PROGRAMME D'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DANS LES BÂTIMENTS

Le PEEB est une facilité d'assistance technique dont l'objectif est de soutenir les pays partenaires dans leurs efforts pour favoriser un développement durable à faible émission de carbone et résilient au changement climatique, en combinant financements et conseils politiques. Cette facilité peut être utilisée sur toutes les géographies d'intervention du groupe AFD.

Pour recourir au PEEB dans le cadre d'un projet d'infrastructures sportives, l'équipe PEEB de la division Énergie du groupe AFD mobilise des bureaux d'études spécialistes qui accompagnent et conseillent les maîtrises d'ouvrage et équipes projet AFD tout au long du cycle de vie du projet.



² Le choix d'un matériau up-cyclé peut aussi devenir une touche architecturale forte et innovante pour une infrastructure d'envergure : c'est le cas notamment du stade Meinau à Strasbourg dont une partie de la façade du stade rénové utilisera des brise-soleils venant de morceaux de fuselage d'un avion Airbus. Source : [Le projet — Destination Meinau \(destination-meinau.eu\)](#)

Sport et nature

Le sport au service de la nature

DE QUELS ENJEUX PARLE-T-ON ?

Si certains sites sportifs et de compétition ont un impact négatif sur la biodiversité environnante (artificialisation des sols, utilisation de pesticides et herbicides, pollutions multiples – atmosphérique, lumineuse, sonore, plastique –, etc.), **le sport et la nature restent pourtant intrinsèquement liés et dépendants**. Les sports en plein air et sports nautiques nécessitent un air pur, une eau propre et baignable ainsi qu'un respect des milieux naturels pour une pratique durable et en toute sécurité. L'activité physique et sportive prend dès lors toute sa place comme levier de promotion et mode de **contribution à la préservation de la biodiversité**. En ce sens, les **Solutions fondées sur la Nature (SfN) peuvent être perçues comme une approche possible pour le développement d'espaces sportifs**, favorisant la pratique sportive durable en ville. Le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) et l'Union internationale pour la Conservation de la nature (IUCN) se sont emparés de la synergie sport-nature afin de définir une stratégie et des recommandations adaptées et cobénéfiques.

QUEL CADRE STRATÉGIQUE POUR SPORT ET NATURE ? LE PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR L'ENVIRONNEMENT (PNUE)

Le [rapport 2022 du PNUE](#) propose quatre principes pour permettre au secteur du sport, notamment aux infrastructures sportives, d'agir en faveur de la nature :

- 1) Définir une base de référence pour la nature** : le principe est d'établir le niveau de dépendance entre la nature et l'infrastructure du site en vue de déterminer quelles caractéristiques naturelles et quelles espèces ont le plus besoin d'être protégées et conservées dans la région du projet. Par exemple, le projet AFD Fengxiang en Chine finance, entre autres, la mise en œuvre d'une coulée verte (lieu culturel et d'activité physique et sportive) sur le pourtour d'un lac. Ce projet possède une conception fondée sur les conclusions d'un diagnostic approfondi de la biodiversité du site. Par ailleurs, le monitoring biodiversité, réalisé en continu durant tout le projet et ajouté à une révision systématique des livrables du maître d'œuvre (MOE) par l'expert biodiversité, permet de garantir le bon respect des valeurs naturelles du site et des objectifs du projet en matière de biodiversité.
- 2) Respecter la hiérarchie des mesures d'atténuation et de conservation** : cette hiérarchie préconise quatre plans d'action à suivre en fonction du rôle et des moyens disponibles pour chaque partie prenante : (i) **éviter** les effets négatifs sur la nature (réhabiliter les sites existants plutôt que construire

de nouveaux sites) ; (ii) **Réduire** au minimum les dommages causés par les effets inévitables ; (iii) **Restaurer** les écosystèmes endommagés ; (iv) **Renouveler** les écosystèmes. Le PNUE insiste sur l'importance de l'attention et de la prévoyance comme moyens d'action faciles à intégrer. L'IUCN, de son côté, a décliné plusieurs recommandations d'atténuation et de conservation spécifiques au secteur sportif (voir le paragraphe ci-après *Recommandations IUCN*).

- 3) Collaborer avec les acteurs locaux pour que la biodiversité soit là** : il est essentiel d'établir des partenariats avec des ONG, des experts et des universitaires spécialisés dans la conservation de la nature locale, notamment pour organiser des actions de sensibilisation auprès des futurs usagers. Par ailleurs, donner la parole aux femmes et aux groupes les plus vulnérables lors de la sélection des parties prenantes consultées, ainsi que prendre en compte de leurs avis quant à l'usage des sites, est crucial pour assurer le respect et la pérennité des espaces, en particulier en matière de biodiversité. Cette inclusion garantit également que la pratique sportive est en harmonie avec les usages de tous les utilisateurs, favorisant ainsi la préservation de la biodiversité environnante et la mise en œuvre effective des mesures de protection existantes.
- 4) Éduquer et sensibiliser à la conservation de la nature** : la médiatisation, l'animation des événements sportifs ou les règles de jeux déclinables, sont autant de vecteurs d'éducation et de sensibilisation à la préservation de la biodiversité, offerts par le sport et sa pratique. À titre d'exemple, les jeux olympiques massai au Kenya remplacent désormais la traditionnelle chasse au lion des guerriers massai¹. La communication continue et le partage des bonnes pratiques environnementales encouragent de leur côté substantiellement la transformation du secteur.

LES RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES

Dès la phase d'identification d'un projet d'infrastructures sportives et jusqu'à sa mise œuvre (construction/exploitation), il est possible de veiller à la **prise en compte des enjeux de biodiversité, même en milieu urbain**. Cela s'effectue en particulier au stade de l'étude de faisabilité et en phase d'exécution lorsque les modalités de gestion et de maintenance se stabilisent. Sur la base du cadre stratégique du PNUE, **le groupe AFD propose ainsi les recommandations suivantes** pour intégrer les enjeux biodiversité dans un projet d'infrastructures sportives :

¹ En 2022, 88 % des guerriers Massai affirment avoir abandonné la chasse au lion. Source : IUCN, *Play For Nature, From fields to forest : sports' role in biodiversity protection, Transformative actions. Solutions #51*.

PHASE DE CONCEPTION ET DE TRAVAUX

- **S'assurer que l'étude d'impact environnementale et sociale détaillée (EIES) prend particulièrement en compte cet aspect.** Exigée en phase d'instruction d'un projet AFD ayant un risque E&S classé A ou B+, l'EIES permet de contribuer à la sélection des solutions techniques les moins dommageables pour l'environnement, d'évaluer les impacts et de proposer une stratégie d'atténuation et de compensation via le plan de gestion environnemental et social (PGES) *voir Fiche méthode - Focus N°2 cycle projet - suivi et évaluation.*
- **Intégrer une étude de la biodiversité et une approche « nature en ville »** lorsque l'implantation du projet et/ou de l'espace sportif le suggère (à proximité d'un espace naturel – forêt, zone humide, lac, etc. –, au sein d'un espace vert remarquable, ou encore à proximité immédiate d'un cours d'eau). Cette étude peut être intégrée dès la faisabilité à la mission de mise en place du cadre environnemental et social du projet puis être déclinée si besoin lors des phases d'études techniques.
- **Favoriser une conception limitant les impacts sur la biodiversité** voire améliorant les conditions de diversité (voir le paragraphe ci-dessous *Les recommandations IUCN*).
- **Créer des connexions vertes entre les espaces de biodiversité en milieu urbain.** L'aménagement de couloirs verts (rangées d'arbres) le long de voies existantes, et plus largement la requalification paysagère de voiries urbaines, facilite le déplacement de la faune mais favorise aussi les activités et pratiques sportives urbaines de plein air ainsi que les mobilités douces (courses et déplacements à vélo, marche, etc.).
- **Diversifier la flore locale** dans les choix d'aménagements paysagers qui sont effectués sur les projets au stade des études techniques. Cela permet une amélioration systémique de la qualité de vie (qualité de l'air, réduction des espèces invasives, confort de vie) des sportifs, habitantes et habitants et plus globalement des écosystèmes locaux.
- **Diversifier les habitats** dans le choix des aménagements paysagers et agencements à la parcelle qui sont effectués sur les projets au stade des études techniques. Cela permet d'améliorer la qualité de vie des écosystèmes : parcelles de végétation à plusieurs couches, renforcement des trames bleues, vertes et brunes via des aménagements complémentaires (points d'eau, prairies, arbustes).
- **Privilégier la végétation autochtone** dans les choix d'aménagements paysagers qui sont effectués sur les projets au stade des études techniques pour favoriser la durabilité de l'écosystème. Par ailleurs, cela permet aussi de proposer des événements éducatifs pour sensibiliser sportifs et habitants.
- **Proposer des ressources de préservation spécifiques à l'environnement local en marge des projets présentant une opportunité** pour favoriser mutuellement la préservation de la biodiversité et du sport dédié. Par exemple, la protection des coraux en Polynésie française par la World Surf League et l'ONG Coral Gardeners sensibilise les surfeurs engagés pour la cause de protection des récifs coralliens et permet d'assurer la protection des spots de surf.

PHASE DE GESTION

- **Gérer le terrain sportif de manière écoresponsable** en portant notamment une attention particulière et continue à la préservation et à la gestion de la biodiversité à l'intérieur et dans les environs du terrain de sport. La collecte des données sur la quantité et qualité de la biodiversité environnante sert également à affiner les stratégies de gestion de l'équipement. Enfin, pour les infrastructures de niveau national et régional, l'inscription dans une initiative ou un label dédié à la préservation de la biodiversité peut être envisagée. Cette approche légitime et renforce la gestion durable de la nature environnant le site.

LES RECOMMANDATIONS IUCN

Pour aller plus loin, [l'IUCN](#) s'est appuyée sur la définition des Solutions fondées sur la Nature² et déclinent six recommandations globales que peut intégrer tout projet d'espace sportif, à savoir :

- **Garantir des espaces verts suffisamment grands** dans la ville en préservant ou en développant la végétation naturelle existante sur les sites sportifs qui sont le plus souvent d'importantes réserves foncières. Le cas échéant, un projet d'espace sportif peut consister à développer des espaces verts (sources d'activités physiques et sportives) dans des zones peu dotées.



² Les Solutions fondées sur la Nature sont définies par l'IUCN comme : « les actions visant à protéger, gérer de manière durable et restaurer des écosystèmes naturels ou modifiés pour relever directement les défis de société de manière efficace et adaptative, tout en assurant le bien-être humain et en produisant des bénéfices pour la biodiversité »

FOCUS :

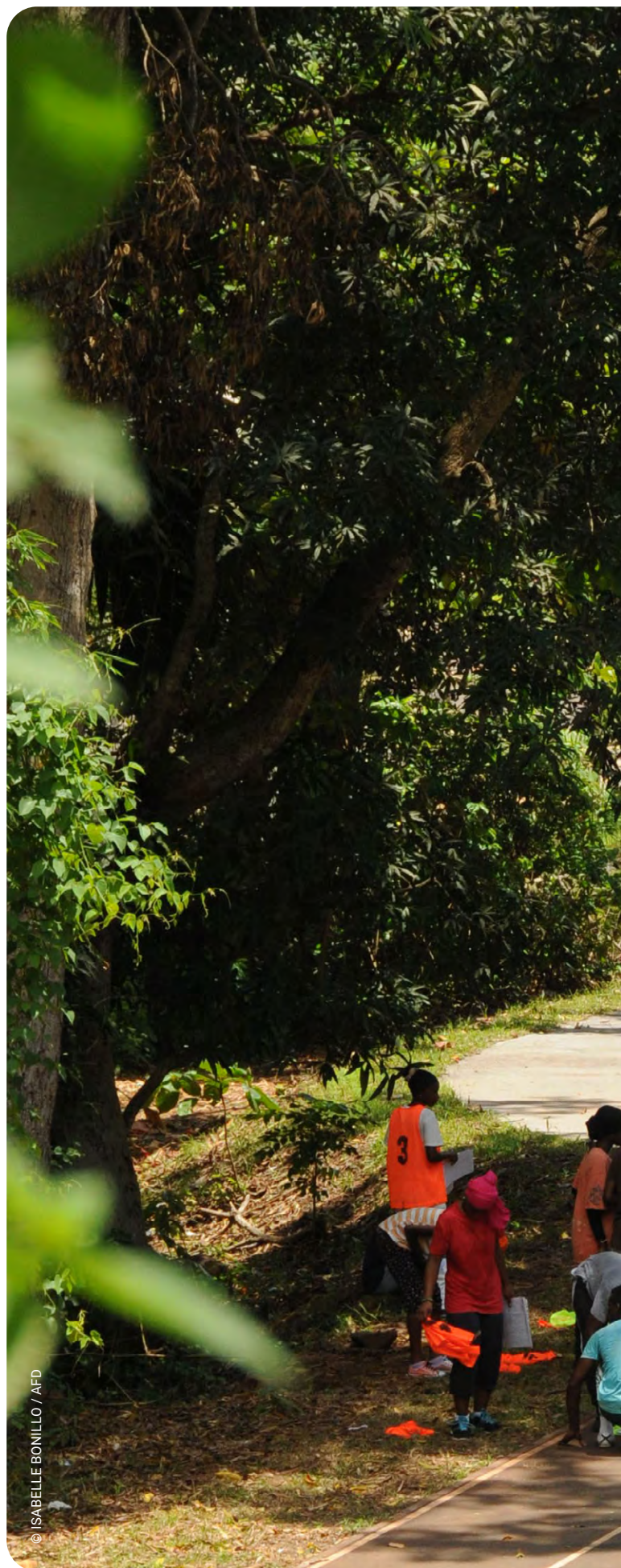
La plantation d'arbres aux abords des espaces sportifs

La plantation d'arbres aux abords des espaces sportifs constitue une solution efficace pour offrir de l'ombre sur les terrains. Cependant, plusieurs critères essentiels doivent être pris en compte :

- **Choisir des essences locales adaptées au climat**, présentant un enracinement profond et non agressif, afin d'éviter que les racines superficielles ne déforment le sol ou n'endommagent les revêtements sportifs.
- **Respecter les distances minimales d'implantation.** En France, le Code civil et les recommandations du Cerema imposent une distance d'au moins 2 mètres entre un arbre de plus de 2 mètres de hauteur et la limite de propriété. En pratique, une distance de 3 à 5 mètres est privilégiée afin de faciliter l'entretien des infrastructures sportives, d'assurer la sécurité des abords, et de limiter l'ombre persistante sur la pelouse naturelle ou synthétique.
- **Vérifier l'absence de réseaux enterrés à proximité** ou à défaut, respecter la distance minimale entre les racines et les réseaux souterrains (généralement supérieure à 2 mètres entre le réseau et le tronc dans les normes françaises).

LES OUTILS AFD

Le [*Guide Technique Biodiversité en ville*](#) réalisé par la division Développement Urbain, Aménagement, Logement du groupe AFD fournit quant à lui un référentiel documenté pour valoriser « en conscience » la biodiversité dans les projets urbains et les politiques publiques financées par le groupe AFD.



© ISABELLE BONILLO / AFD



LES RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES

Si tout projet sport agit en faveur de la gouvernance, **les projets d'équipements de proximité** sont les plus à même de favoriser l'accès à la pratique sportive et à l'activité physique au plus grand nombre car sont situés à l'échelle du quartier :

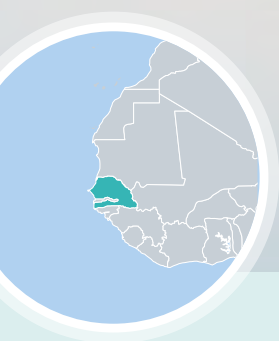
- ▶ **Accompagner la participation citoyenne et des OSC**, via par exemple des ateliers participatifs, est possible dès la conception du projet comme dans le cadre des projets de Pépinière urbaine afin de soutenir des microprojets locaux.
- ▶ **Intégrer les collectivités locales comme maîtres d'ouvrage et gestionnaire** pour assurer la pérennité du projet, si le modèle institutionnel et financier le permet. La gestion et animation du site peut également être réalisée par une OSC.
- ▶ **Mobiliser les diasporas** : la mobilisation des diasporas permet d'accompagner et de soutenir des microprojets sport à l'échelle locale et rétablit en outre un lien de confiance entre les institutions et les diasporas.
- ▶ **Intégrer les femmes et populations vulnérables** dans les choix décisionnels, à la fois lors de la conception du projet et pour la gestion du projet ([cf. fiche technique sport et genre](#)).
- ▶ **Renforcer les capacités au niveau local** (OSC, collectivités locales) et national (ministères, fédérations) via des formations spécifiques permet de renforcer la gouvernance du secteur sportif du pays.
- ▶ **Promouvoir un modèle économique avec des tarifs différenciés** pour la pratique d'un sport favorise l'accès à la pratique sportive pour toutes et tous, quel que soit le milieu socioprofessionnel. Un tarif subventionné (par pot commun) destiné aux étudiants et aux populations défavorisées a par exemple été exigé pour l'accès à la piscine du projet JOJ Dakar.



ALLER PLUS LOIN :

- [Fiche technique – Le modèle de gestion des pépinières urbaines](#)
- [Fiche REX – La pépinière urbaine de Dakar](#)
- [Fiche REX – La pépinière urbaine de Tunis](#)
- [Fiche REX – PAISD \(Sénégal\)](#)





© PAISD

CONTEXTE

Le Sénégal compte une importante diaspora, comprenant 2,5 à 3 millions de personnes établies principalement dans la sous-région et en Europe. Le Programme d'appui aux initiatives de solidarité pour le développement (PAISD), piloté et coordonné par la Direction de la coopération technique (DCT), constitue un levier de mobilisation des ressources de la diaspora en faveur du développement des territoires d'origine. Le programme s'articule autour de trois axes majeurs : un soutien aux investissements solidaires, un soutien aux investissements productifs, ainsi qu'une mobilisation des compétences.

La composante sportive du programme vise à renforcer l'impact de l'héritage sportif olympique des JOJ de Dakar 2026 à travers deux volets principaux :

- accroître l'offre d'équipements sportifs publics de proximité dans un nombre à déterminer de villes secondaires (dix infrastructures de proximité prévues) ;
- renforcer les capacités des acteurs sportifs sénégalais grâce à la mobilisation de l'expertise française.



DESCRIPTION DU PROJET

La DCT élabore un concept global et technique dont les composantes peuvent être variées : terrains multisports (football, athlétisme, basketball), gymnase (gymnastique, fitness, mais aussi pour des expressions culturelles), loge pour le gardien, vestiaires, bureaux, zones de stockage, etc.

Ce concept est ensuite décliné localement en fonction des besoins spécifiques exprimés. L'AFD et la DCT apportent le financement (une partie étant à la charge de la diaspora ou des autorités locales) ainsi qu'un appui technique.



ORGANISATION

Propriétaire foncier	Foncier public ou sans enjeu d'acquisition/compensation
Nature des équipements	10 infrastructures sportives comportant : • terrain multisport • gymnase • vestiaires
Montage pour la phase d'étude	• Maîtrise d'ouvrage locale : collectivités et associations intéressées pour disposer d'une infrastructure sportive de proximité et choisie par la DCT (maîtrise d'ouvrage déléguée) via un appel à manifestation d'intérêt (AMI) • Maîtrise d'œuvre : cabinet d'architecte sénégalais (Archi-building & Consult) • Études de faisabilité : consultant international (Jean Pierrot)
Montage pour la phase de construction	Consultations en direct des entreprises de travaux par les associations locales et collectivités désignées par l'AMI comme MOA locale des projets, avec appui de la DCT
Montage pour la phase d'exploitation	Exploitation par les collectivités locales et les associations (choix pressenti)
Coût par infrastructure	Coût moyen estimé par infrastructure (10 au total) : 600 000 €

Typologie

I/N	R	P	D
-----	---	---	---

BÉNÉFICIAIRE : État sénégalais

MAÎTRISE D'OUVRAGE :

Centrale : État sénégalais

Déléguée : Direction de la Coopération technique

Locale : Collectivités

OUTIL DE FINANCEMENT :

Subvention

MONTANT : 6 M€

DIVISION AFD : Gouvernance

CHRONOLOGIE DU PROJET





IMPACTS ATTENDUS DU PROJET

Un développement des infrastructures dans des collectivités rurales manquant d'équipements

Le programme a pour objectif de fournir un accès à des infrastructures sportives de qualité, répondant aux normes des fédérations internationales et à des choix techniques rigoureux, à un large public historiquement privé de telles installations. Le projet repose principalement sur le développement des pratiques sportives de loisir. Il convient de noter que chaque projet nécessite la mise à disposition de terrains de 2,5 à 4 hectares.

Un programme aux multiples composantes (sportives et culturelles) à adapter localement

Les composantes du programme peuvent inclure des terrains multisports (football, athlétisme, basketball), un gymnase (pour la gymnastique, le fitness, mais aussi pour des expressions culturelles), une loge pour le gardien, des vestiaires, des bureaux et des zones de stockage. Chaque projet est défini de manière précise en collaboration avec les collectivités et associations locales. L'objectif est également de promouvoir des activités culturelles, transformant ainsi ces espaces en véritables pôles de loisir et de culture.

Le développement de l'inclusion de genre

Le programme veillera à intégrer systématiquement la dimension de l'inclusion de genre. Cela se traduira par la création d'infrastructures adaptées, telles que des vestiaires séparés ou des aménagements facilitant la pratique sportive féminine, en garantissant notamment la protection de la vie privée.

L'inclusion des personnes en situation de handicap

Les infrastructures seront systématiquement rendues accessibles aux personnes en situation de handicap, cette exigence étant prise en compte dès la phase d'étude des projets.

Renforcement du lien social

Ces lieux deviendront de véritables pôles de rassemblement pour la population locale, favorisant ainsi des liens sociaux essentiels. Les aménagements seront conçus en ce sens, dépassant la simple fonction sportive. Ce lien social sera renforcé par la méthodologie de réalisation du projet, impliquant un appel à manifestation d'intérêt des collectivités, des associations et de la diaspora, ainsi que leur appropriation nécessaire du projet, afin d'en assurer la gestion pérenne.



À RETENIR

Bonnes pratiques :

- **Dotation des territoires ruraux en infrastructures sportives de qualité** : le programme a pour objectif de combler le déficit d'équipements dans les territoires ruraux en garantissant que les infrastructures développées soient aussi qualitatives que celles des zones urbaines, afin de répondre aux besoins fondamentaux des habitantes et habitants.

- **Méthode participative et implication locale** : l'implication des acteurs locaux à chaque étape du projet — de la définition à la mise en œuvre, ainsi qu'au suivi de la gestion et de la maintenance des infrastructures — est essentielle pour assurer une appropriation locale et la durabilité des équipements.

- **Prise en compte de la résistance technique aux conditions locales** : la sélection de matériaux et de solutions techniques adaptés aux conditions environnementales locales (comme la chaleur, la sécheresse et la présence de sable) garantit la durabilité des infrastructures sportives et minimise les coûts de maintenance à long terme.

- **Mobilisation de la diaspora pour soutenir la réalisation des projets** : encourager la participation de la diaspora locale dans le financement et la réalisation des infrastructures sportives, en mettant à profit ses ressources, son expertise et son réseau, renforce les projets.

Recommandations :

- **Assurer la gestion et la maintenance sur le long terme** : garantir la gestion et la maintenance des infrastructures après leur mise en place en impliquant activement les communautés locales et en planifiant des mécanismes de suivi afin d'éviter la dégradation prématurée des équipements.

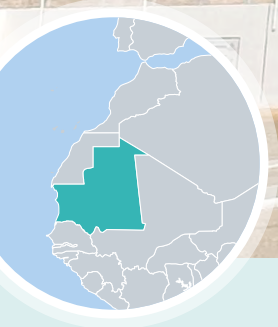
- **S'assurer de l'accessibilité des infrastructures sportives pour les scolaires** : l'accès aux scolaires des infrastructures réalisées fait partie des réflexions stratégiques à avoir localement dans le cadre de l'organisation pour la gestion. Ces équipements viennent ainsi en complément des infrastructures déjà existantes.

- **Créer de véritables lieux de vie grâce aux infrastructures sportives** : la conception des infrastructures sportives doit permettre d'en faire des lieux de vie sociaux, avec des espaces de rencontre pour les pratiquants et non-pratiquants, en intégrant des services tels que des points de restauration pour encourager l'animation et la convivialité.

- **S'assurer d'une programmation technique adaptée aux besoins** : les choix techniques, notamment en termes de respect de normes, doivent correspondre aux besoins d'une pratique sportive pour toutes et tous.

MAURITANIE

Jeunesse Culture et Sport



© Marine MARMORAT / AFD

Typologie

I/N	R	P	D
-----	---	---	---

BÉNÉFICIAIRE : République Islamique de Mauritanie

MAÎTRISE D'OUVRAGE :

Centrale : Ministère de l'Économie et du Développement durable

Délégue : Agence nationale d'exécution et de suivi des projets

EXPLOITANT :

En cours de définition

OUTIL DE FINANCEMENT :

Subvention

MONTANT : 18 M€

(+1,3 M€ de contribution nationale)

DIVISION AFD : Développement

Urbain, Aménagement, Logement

CHRONOLOGIE DU PROJET



CONTEXTE

La jeunesse mauritanienne, en particulier dans les villes et plus encore dans les quartiers précaires, fait face à de nombreux défis : chômage, désœuvrement, risque de radicalisation et exode.

Face à ce constat, la Stratégie nationale de la Jeunesse 2020-2030 de Mauritanie positionne le sport et la culture comme des leviers essentiels pour l'épanouissement de la jeunesse.

Cependant, les équipements de proximité destinés aux jeunes, tels que les maisons des jeunes, qui servent de lieux de sociabilisation et permettent la pratique d'activités sportives et culturelles, souffrent de nombreux dysfonctionnements : vétusté, inadéquation aux nouvelles pratiques et usages, difficultés de gestion et d'entretien, absence de programmation structurée, manque d'animateurs qualifiés et sous-utilisation.

DESCRIPTION DU PROJET

Le projet « Jeunesse, Culture et Sport » vise à améliorer ces aspects pour la jeunesse. Le projet se décline en 3 composantes articulant les dimensions « *hard* » et « *soft* » du sport :

- des équipements sportifs et culturels publics dans les quartiers vulnérables ;
- un accompagnement du développement des écosystèmes Sport et Culture, y compris appui juridique à l'application de la Loi sport et un appui au développement d'un cursus de formation d'animateurs sportifs de l'Institut supérieur de la Jeunesse et des Sports de Mauritanie ;
- le suivi et le pilotage du projet.



ORGANISATION

Propriétaire foncier	Public et disponible (communal ou étatique)
Nature des équipements	Nouakchott – 10 infrastructures : • commune de Arafat : réhabilitation du stade et aménagement d'espaces sportifs de proximité et de petits équipements sportifs (terrains de pétanque) • commune de Dar Naim : réhabilitation du pôle multifonctionnel, de petits équipements sportifs (terrains de pétanque, centre de karaté) et culturels (bibliothèque) Nouadhibou – 5 infrastructures : • réhabilitation de la maison des jeunes de Tarhil • aménagement d'équipements sportifs au stade Pôle Madrid • mise aux normes pour les personnes à mobilité réduite des équipements du centre sportif municipal.
Montage pour la phase d'étude	Étude de faisabilité : • Réalisation : groupement de bureaux d'étude (URBAPLAN - TASMIN) avec une association française (CULTURE & DÉVELOPPEMENT) • Financement : FAPS par la division Lien Social
Montage pour la phase de construction	Marchés de travaux à passer par la maîtrise d'ouvrage déléguée
Montage pour la phase d'exploitation	En cours de définition par un comité dédié de la maîtrise d'ouvrage institutionnelle et sociale
Coût des terrains	12 M€ alloués pour les 15 infrastructures

IMPACTS ATTENDUS DU PROJET

Inclusion par le sport et la culture des jeunes dans les quartiers précaires et amélioration du vivre-ensemble

Par la réhabilitation d'infrastructures sportives et culturelles, le projet vise à créer des lieux de vie et de sociabilisation pour la jeunesse mauritanienne. Il participera aussi à l'amélioration du cadre de vie de Nouakchott et Nouadhibou.

Le projet devrait bénéficier au total à 375 000 personnes (250 000 habitants pour les deux quartiers visés à Nouakchott et 125 000 à Nouadhibou).

À RETENIR

Lors de la rédaction de ce guide, ce projet était en cours de réalisation. Les points « à retenir » sont donc ceux identifiés à la suite de l'étude de faisabilité et au démarrage de sa réalisation.

Bonnes pratiques :

- **Articulation entre composantes « hard » et « soft » du sport :** le projet combine la réhabilitation et la construction d'infrastructures sportives (composante « *hard* ») avec la mise en place d'un écosystème de formation et d'animation (composante « *soft* »). Cela permet d'assurer un équilibre entre infrastructures physiques et accompagnement humain pour maximiser l'impact du projet.
- **Formation des formateurs pour l'animation :** la mise en place d'un volet de formation pour les formateurs destinées à assurer la gestion et l'animation des terrains réhabilités, favorise la pérennité des installations et leur bonne utilisation.

Pour un monde en commun

Le groupe AFD finance et accélère les transitions pour un monde plus juste, sûr et résilient, en s'engageant pour les populations avec ses partenaires, partout dans le monde. Fort de ses entités complémentaires – l'Agence française de développement pour les financements publics, Proparco pour l'investissement privé responsable, et Expertise France pour l'expertise technique – le Groupe répond à tous les enjeux liés au développement durable.

Engagé dans plus de 160 pays ainsi que dans les Outre-mer, il adapte ses interventions aux réalités du terrain, soutenant activement les initiatives locales. Avec plus de 4 000 projets alignés sur les Objectifs de développement durable (ODD), le groupe AFD, au nom des Français, mobilise tous les acteurs engagés dans le développement économique et la préservation des biens communs : le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes hommes ou encore la santé mondiale. Du côté des autres, pour un monde en commun.



www.afd.fr

Twitter : @AFD_France - Facebook : AFDOfficiel - Instagram : afd_france

5, rue Roland Barthes - 75598 Paris cedex 12 -France

Tél. : +33 1 53 44 31 31