

# RAPPORT DE SYNTHÈSE

FÉVRIER 2024

politique

infrastructure

organisation

**DIAGNOSTIC SUR LES OUTILS DE PILOTAGE  
ET LES COMPÉTENCES MIS EN PLACE**

**DANS LE DOMAINE DU SPORT  
AU SEIN DES 27 COMMUNES MEMBRES  
DE LAUSANNE RÉGION**

**CE RAPPORT DE SYNTHÈSE PROPOSE UNE  
ANALYSE DES RÉPONSES RECUEILLIES EN  
2023 DANS LE CADRE DU « DIAGNOSTIC SUR  
LES OUTILS DE PILOTAGE ET LES  
COMPÉTENCES MIS EN PLACE DANS LE  
DOMAINE DU SPORT AU SEIN DES 27  
COMMUNES MEMBRES  
DE LAUSANNE RÉGION ».**

**IL PROPOSE ÉGALEMENT DES PISTES  
DE PRÉCONISATIONS ET D'ACTION  
POSSIBLES POUR LAUSANNE RÉGION  
AFIN D'ACCOMPAGNER DE MANIÈRE  
DURABLE LES POLITIQUES SPORTIVES  
DE SES  
27 COMMUNES MEMBRES.**

## UNE PARTICIPATION FORTE... MALGRÉ L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES SITUATIONS

Le premier résultat de cette étude est la participation exhaustive des 27 communes membres de Lausanne Région. C'est un élément très positif dans le cadre de ce diagnostic. 18 communes déclarent ce questionnaire utile ou très utile ce qui tend à valoriser l'action entreprise par Lausanne Région. 9 communes ont trouvé le questionnaire peu utile du fait de l'hétérogénéité des questions posées. A juste titre, l'enjeu d'avoir dans un même échantillon des communes de moins de 1000 habitants et de plus de 140 000 habitants est une difficulté qui a néanmoins été prise en compte dans l'analyse des résultats.

## DES STRUCTURES ET DES MOYENS VARIABLES SELON LES COMMUNES

Ainsi, la diversité des dicastères mentionnés dans les réponses est un symbole fort de l'inégalité structurelle des politiques sportives des communes membres de Lausanne Région. Sur 27 communes, seules 3 ont des délégués au sport<sup>1</sup> et seulement 5 ont un service des sports<sup>2</sup>. Au sein de ces cinq dernières, nous pouvons voir que le nombre d'ETP et de missions sont très hétéroclites de par la présence de Lausanne dans l'analyse. Il est néanmoins remarqué que 4 communes sur 5 disposant d'un service des sports se déclarent en sous-effectif. Un constat que nous retrouverons régulièrement au fil du questionnaire pour une grande partie des 27 communes membres.

La diversité des budgets montre une nouvelle fois la diversité des situations. Nous apprenons par exemple que 12 communes n'ont pas de ligne budgétaire dédiée au sport et à l'activité physique dans le budget global de leur commune. Un frein selon nous à l'identification du sport comme un secteur à part entière dans la politique communale. Les communes sont également partagées sur la question des moyens financiers. 50 % des communes déclarent leurs budgets suffisants, à l'inverse 13 communes mettent en lumière le manque de moyens financiers.

---

1 Renens, Lausanne, Lutry.

2 Renens, Ecublens, Prilly, Pully, Lausanne.

## DES MISSIONS CLAIRES, DES STRATÉGIES À METTRE EN PLACE OU À VALORISER

D'un point de vue stratégique, les notions de soutien, de moteur, de développement sont identifiées. Une grande partie des communes ont une définition claire et une vision globale de leur mission. On remarque à la lecture de leur définition que les enjeux prioritaires des communes sont axés en grande partie sur les infrastructures sportives et sur le développement des pratiques sportives. Des enjeux qui ne sont pas officialisés et communiqués au sein des communes.

En effet, nous apprenons que seules 3 communes sur 27 ont un plan directeur des sports et de l'activité physique<sup>3</sup>. Une feuille de route importante pour les communes afin de prioriser et planifier les actions et politiques sportives à moyen terme. Dans la même lignée, 25 communes sur 27 n'ont pas mis en place de plan directeur des infrastructures sportives. Néanmoins, la moitié des communes ont réalisé des inventaires qui pourraient être mis en commun et valorisés plus régionalement. Il est à noter qu'un ensemble conséquent de communes se déclarent intéressés par la mise en place de ces outils stratégiques qui ne sont pas disponibles à ce jour en grande partie par manque de temps.

L'étude montre qu'un travail de communication renforcé pourrait être intéressant sur les aides octroyées par le Canton de Vaud dans le domaine de la promotion du sport et de l'activité physique. En effet, 11 communes ne se déclarent pas assez informées. De plus, 12 communes ne participent pas aux rencontres proposées par le Canton, la volonté étant pourtant là pour 19 communes. Ces dernières ne se déclarent pas toujours invitées ou n'ont pas la possibilité de s'y rendre par manque de temps.

---

<sup>3</sup> Renens, Lausanne, Lutry.

## LES INFRASTRUCTURES SPORTIVES, DES PRÉOCCUPATIONS COMMUNALES À PARTAGER AU NIVEAU RÉGIONAL

La question des infrastructures sportives est récurrente au sein des réponses apportées par les sondés. Des données intéressantes émergent de l'analyse.

25 communes déclarent que le nombre d'infrastructures intérieures (5 en moyenne par commune) et extérieures (6 en moyenne par commune) ne répond pas aux besoins de la population. Un constat clair et important qui pose la question du manque d'espaces de pratique disponibles au regard de la demande sportive des territoires et de la croissance de population toujours en hausse.

Parmi les infrastructures intérieures, un nombre conséquent de salles doubles ou triples est demandé (plus de 10 salles dans les 27 communes). D'ailleurs, 18 communes membres déclarent avoir des projets de construction ou de rénovation d'équipements sportifs en cours, notamment des salles de gym. Un nombre de projets conséquent et des préoccupations communales qui sont très peu partagées avec les autres communes membres de la région.

En effet, 17 communes n'ont pas d'échanges d'informations avec les autres communes sur leurs projets d'infrastructures, ce qui semble être une limite à la bonne planification des équipements sur la région. Cependant une prise de conscience et une volonté d'action semblent être présents puisque 17 communes se déclarent intéressées par la mise en place d'un outil de référentiel commun et de partage sur les coûts de construction, d'exploitation et énergétique des infrastructures sportives.

Dans le cadre de l'utilisation des équipements déjà construits, les communes ont une très bonne connaissance des utilisateurs de leurs infrastructures intérieures (26 sur 27) et extérieures (21 sur 27). Les écoles (57%) et les clubs sportifs (30%) sont les plus gros utilisateurs d'espaces sportifs intérieurs loin devant le grand public (15%).

Le taux d'utilisation des infrastructures intérieures est très bien identifié (26 sur 27) avec en moyenne 80% de taux de remplissage. Il est à noter que 10 communes déclarent un taux d'utilisation de 100% certainement sur les créneaux de journée (7h à 22h). Nous savons par expérience que ce résultat est à mettre en perspective avec le nombre d'utilisateurs simultanés sur la surface de jeu et également les jours de semaine pris en compte dans le calcul (du lundi au vendredi généralement). En ce sens, nous apprenons que seulement 7 communes sur 27 ouvrent leurs infrastructures le week-end et durant les vacances scolaires<sup>4</sup>. Une piste de créneaux additionnels potentiellement importants pour les 20 communes propriétaires qui pourrait être une réponse à la demande du grand public. Le manque de personnel et le nettoyage sont les causes souvent exposées de ces fermetures. Alors que 25 communes sur 27 déclarent être en manque de créneaux intérieurs, et que 18 communes ont des projets de nouvelles constructions, ces constats doivent permettre de mener des réflexions plus poussées sur la question. Surtout quand on connaît le coût que représentent la construction et l'exploitation des infrastructures sportives dans un contexte de raréfaction des terrains disponibles.

L'autre piste d'optimisation se situe du côté des infrastructures extérieures. Seules 8 communes connaissent les taux de fréquentation de ces équipements qui pourraient également être une alternative aux besoins de surfaces sportives. La pratique libre et l'absence de pratique encadrée au sein de ces lieux sont souvent les causes exposées.

---

4 Paudex, Bottens, Chavannes-près-Renens, Bussigny, Lausanne, Froideville, Lutry.

## DES BESOINS D'INDICATEURS POUR MIEUX ÉVALUER ET PILOTER DURABLEMENT LES POLITIQUES SPORTIVES COMMUNALES

Une large majorité des communes (25 sur 27) soutient des manifestations sportives sur leur territoire. Un soutien financier est souvent cité avec un complément de prestations en nature possible. 17 communes sur 27 organisent elles-mêmes des manifestations en fonction du temps et des ressources disponibles.

Du point de vue des pratiques sportives, la connaissance du nombre de clubs au sein des communes est bonne (26 sur 27). Le football est dans la moitié des cas le sport le plus pratiqué au sein des 27 communes. Il est également le sport le plus subventionné avec un nombre important d'aides directes. Il est de plus, implicitement celui qui reçoit le plus de subventions indirectes au regard des coûts de construction ou d'exploitation des terrains pris en charge par les communes. Un montant important d'aides financières indirectes qui n'est pas valorisé par 17 communes auprès des licenciés et des dirigeants des clubs.

Si la connaissance des clubs sportifs est bonne, celle des licenciés a une importante marge de progression. Un nombre important de communes (21) n'ont pas d'information sur le nombre, l'âge, le genre et la commune de résidence des licenciés. Un manque d'information qui peut être dommageable pour la conduite de la politique sportive, la réponse aux besoins d'équipements ou d'aides financières. Un résultat surprenant alors que 21 communes déclarent soutenir financièrement des clubs sportifs d'autres communes accueillant des pratiquant·e·s de leur commune. Le critère de calcul de cette réciprocité interroge. D'autant que 17 communes n'ont pas de règlement sur l'attribution des subventions accordées aux clubs ou aux manifestations sportives de leur commune.

En dehors des pratiques organisées, nous remarquons que les communes ne disposent d'aucune information sur les pratiquants libres du fait de l'absence de structures officielles régissant la pratique. Pourtant il s'agit aujourd'hui d'un nombre de pratiquants et pratiquantes en forte hausse dont les estimations dépassent aujourd'hui le nombre de licenciés au sein des clubs suisses.

En effet, la course à pied, la randonnée, le cyclisme, l'urban training, le yoga ou la musculation font partie des 10 sports les plus pratiqués en Suisse selon le rapport Sport Suisse 2020<sup>5</sup>. Des offres gratuites à destination de ces publics sont pourtant offertes par 17 communes qui ont là une opportunité de mieux cerner les besoins de ces pratiquants.

Une connaissance qui semble également être à renforcer dans le cadre de la valorisation du sport d'élite. Si 17 communes déclarent avoir des sportifs ou sportives d'élite au sein de leur commune et 15 déclarent les aider financièrement, il apparaît que de nombreuses communes ne connaissent pas le nombre exact de sportifs d'élite recensés sur leur territoire. De plus, seules 6 communes valorisent leur présence. Un travail de recensement et de communication semble indispensable pour ces communes dont au moins 20 trouvent intéressant de travailler avec des sportifs et sportives d'élite à la promotion du sport auprès des enfants et des jeunes. Une optique de collaboration intéressante pour les communes dans le cadre de leur projet de développement comme le programme scolaire facultatif. Le manque de personnel qualifié et motivé pour l'encadrement est le frein principal exposé par les communes dans la mise en place du programme scolaire facultatif. Une synergie semble être possible entre les communes en quête de compétences et des athlètes souvent en recherche de ressources financières, de visibilité et de partage.

---

5 <https://www.baspo.admin.ch/fr/dokumentation/publikationen/sport-schweiz-2020.html>



## 3 AXES DE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE POUR LAUSANNE RÉGION

L'analyse des nombreuses réponses récoltées permettent de tirer des constats intéressants qui entraînent selon nous 3 axes de positionnement stratégique pour Lausanne Région :

**1**

### **Accompagner la structuration des politiques sportives et de l'activité physique au sein des 27 communes membres**

#### **CONSTATS**

- 24 communes n'ont pas de délégué au sport
- 22 communes n'ont pas de service des sports
- 15 communes n'ont pas de ligne budgétaire dédiée au sport et à l'activité physique
- 24 communes n'ont pas de plan directeur des sports
- 25 communes n'ont pas de plan directeur des infrastructures sportives

#### **RECOMMANDATIONS**

Informer sur l'importance des délégués au sport et des services des sports au sein des communes. Inciter à la mise en place de lignes budgétaires spécifiques pour le sport et l'activité physique au sein des budgets des communes. Il semble important de pouvoir valoriser plus fortement les ressources financières disponibles auprès du Canton de Vaud pour la promotion du sport et pour la formation des acteurs. Du point de vue des ressources humaines, il pourrait être intéressant de penser à la mise en place d'un partenariat avec l'Université de Lausanne pour faciliter le recrutement de stagiaires en sciences du sport au sein des communes membres. D'un point de vue stratégique, les communes doivent saisir l'importance d'officialiser leur politique par la mise en place d'outils stratégiques comme les plans directeurs des sports et des infrastructures ou des règlements des subventions sportives.

## 2

**Rassembler, collecter et partager les besoins et les demandes d'infrastructures sportives****CONSTATS**

- 25 communes déclarent que les infrastructures extérieures (6 en moyenne) et intérieures (5 en moyenne) ne répondent pas aux besoins de la population et invoquent un manque de créneaux
- 20 communes n'ouvrent pas leurs infrastructures sportives le week-end et pendant les vacances scolaires
- 18 communes ont un projet de nouvelle construction qui n'est pas partagé avec les autres communes
- 10 communes ont un projet de salle double ou triple qui n'est pas partagé avec les autres communes
- 17 communes souhaitent un partage d'information et un référentiel sur les coûts de construction, d'exploitation et énergétique des infrastructures sportives
- 19 communes ne connaissent pas les taux d'utilisation de leurs infrastructures sportives extérieures

**RECOMMANDATIONS**

L'enjeu des infrastructures est central. Il est essentiel qu'un acteur régional fédérateur puisse servir de relais et de porte d'entrée aux communes. Il pourrait être intéressant de se positionner comme un pôle de compétence, de collecte et de partage d'informations sur les projets d'infrastructures sportives pour la région. Comprendre les besoins et les demandes en termes d'espaces sportifs et de projets d'infrastructures, mener une recherche sur les possibilités d'ouverture des équipements sportifs durant les week-end et les vacances scolaires, apporter de l'information sur les coûts de mise en œuvre de projets et les nouvelles pratiques en termes de durabilité. Il semble également important de faire vivre les inventaires d'équipements sportifs sur la région et de mettre en relation les différents porteurs de projets au sein des communes.

## 3

**Optimiser la connaissance des profils des pratiquantes et pratiquants au sein des communes membres de Lausanne Région****CONSTATS**

- 21 communes n'ont pas d'information sur le nombre, l'âge, le genre et la commune de résidence des licenciés des clubs
- 17 communes n'ont pas de règlement sur l'attribution des subventions accordées aux clubs ou aux manifestations sportives de leur commune
- 27 communes n'ont pas d'information sur les sportifs et sportives en pratique libre. Pourtant il s'agit aujourd'hui d'un nombre de pratiquants et pratiquantes en forte hausse dont les estimations dépassent aujourd'hui le nombre de licencié.es au sein des clubs suisses
- Si 17 communes déclarent avoir des sportifs ou sportives d'élite au sein de leur commune et 15 déclarent les aider financièrement, il apparaît que 10 communes ne connaissent pas le nombre exact de sportifs d'élite recensés sur leur territoire. De plus, seules 6 communes valorisent leur présence
- Un travail de recensement et de communication semble indispensable pour ces communes dont au moins 20 trouvent intéressant de travailler avec des sportifs et sportives d'élite à la promotion du sport auprès des enfants et des jeunes. Une optique de collaboration intéressante pour les communes dans le cadre de leur projet de développement comme le programme scolaire facultatif

**RECOMMANDATIONS**

Qui sont les sportifs et sportives au sein de Lausanne Région ? Il semble important d'amplifier la connaissance de la pratique sportive sur le territoire. Que ce soit du point de vue des licenciés des clubs, des pratiquant-es du sport libre ou encore des sportifs d'élite, il semble qu'un manque important d'informations est à combler sur la région. Les communes n'ont souvent pas le temps et les moyens de mettre en place des collectes de données et des indicateurs tangibles et partageables. Ce manque d'informations impacte l'évaluation et le pilotage des actions menées au sein de ces collectivités. Lausanne Région pourrait avoir ce rôle de collecteur et de relais dans la montée en connaissance nécessaire et pourrait apporter des outils de prise de décision pour accompagner et éclairer les choix de ses communes membres.



**matchday**<sup>o</sup>  
sport consultancy

Février 2024

[www.match-day.ch](http://www.match-day.ch)

• politique • infrastructure • organisation

MatchDay, startup du Hub Entrepreneuriat  
et Innovation de l'Université de Lausanne