

UNIVERSITÉ DE LAUSANNE
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES ET POLITIQUES
INSTITUT DES SCIENCES DU SPORT

SESSION D'AUTOMNE 22

**Subventions directes et indirectes dans le sport :
transparence de l'action publique.**

Le cas d'Yverdon-les-Bains

Mémoire de Maîtrise universitaire ès sciences sociales et politiques en Gestion
du sport et des loisirs

Mémoire soutenu par Pierre TARAMARCAZ

Directeur : Olivier MUTTER

Expert : Jérémy MOULARD

Soutenance le 6 septembre 2022 à 08h30, Synathlon, Lausanne, Suisse

Page laissée intentionnellement blanche

Remerciements

En préambule, je tenais à remercier un certain nombre de personnes qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail et qui m'ont tant soutenu tout au long de sa réalisation.

Tout d'abord, je souhaite remercier Ophélie Jeanneret, cheffe du Service des sports et de l'activité physique d'Yverdon-les-Bains, et son adjoint Greg Perrenoud qui m'ont proposé le sujet de ce mémoire et qui m'ont permis d'accéder facilement à de nombreuses données. Je remercie particulièrement Greg qui a pris du temps pour m'expliquer le nouveau règlement de subvention en vigueur à Yverdon-les-Bains et qui m'a accompagné dans la réalisation des différents calculs de subventions indirectes pour la ville d'Yverdon-les-Bains. De plus, je remercie Chantal Reymond, responsable administrative au Service des Bâtiments d'Yverdon-les-Bains, qui m'a fourni des données précieuses sur les salles de gymnastique et rythmique de la Ville. Vos conseils ont été une source précieuse d'enseignement.

Je remercie également les présidents d'associations sportives yverdonnoises qui m'ont accordé de leur temps pour me présenter leur association et qui m'ont partagé leurs désirs, leurs difficultés et leurs souhaits. Nos rencontres ont été d'une grande richesse non seulement pour récolter des données clés dans le cadre de ce travail mais j'ai surtout découvert le tissu associatif yverdonnois avec lequel je vais travailler ces prochaines années.

De plus, je souhaite remercier mon directeur de mémoire, Olivier Mutter, ainsi que Jérémy Moulard, expert de ce mémoire, qui m'ont épaulé, aiguillé et redirigé dans l'élaboration de ce travail.

Finalement, je remercie tout particulièrement mes parents Christian et Christiane qui m'ont épaulé, motivé et pris du temps pour corriger mon travail, mes amis, particulièrement Didier pour son soutien sans faille, et surtout Sophie qui m'a soutenu, donné de la force et motivé sans relâche durant cette période particulièrement chargée en travail et en émotions.

Un sincère merci à vous toutes et tous !

Résumé

En tant que premier échelon de l'administration publique, les communes se retrouvent au cœur de la gestion publique du sport en tant que principal soutien à la pratique sportive par la mise à disposition d'infrastructures sportives et l'octroi d'aides financières. Ce travail propose de questionner la transparence et l'efficacité de l'action publique dans le domaine du sport à travers l'exemple de la ville d'Yverdon-les-Bains.

Le Service des sports et de l'activité physique ayant développé une nouvelle politique de subventionnement, l'objectif est de démontrer que la mise en place de critères de subventions précis, objectifs et communiqués à l'ensemble des parties prenantes améliore la transparence et l'efficacité de l'action publique. De plus, un modèle qui valorise financièrement les subventions indirectes est proposé dans le but de mettre en exergue l'investissement considérable des administrations publiques en faveur de la collectivité. Cette étude a mis en évidence la complexité d'étudier un sujet comme la transparence qui est une notion polysémique, polymorphe et multidimensionnelle. La mise en place de critères de subventions s'est révélée être une démarche idéale et performante pour rendre l'action plus concrète, transparente et efficace. En outre, la modélisation du soutien indirect est un excellent moyen pour toute commune qui souhaite rationaliser et lever le voile sur l'opacité caractéristique des collectivités publiques. Finalement, elle est un bon outil pour mener des comparaisons entre les communes, échanger et établir des bonnes pratiques.

Mots-clés : gestion publique du sport ; subventions directes et indirectes ; transparence de l'action publique

Abstract

As the first level of public administration, municipalities are at the heart of the public sport management and support through the provision of sports infrastructures and the granting of financial aid. This paper questions the transparency and efficiency of public action in the field of sport through the example of the city of Yverdon-les-Bains.

The sports and physical activity Department having developed a new subsidy policy, the objective is to demonstrate that the implementation of precise and objective subsidy criteria and their communication to stakeholders improves the transparency and efficiency of public action. In addition, a model that financially values indirect subsidies is proposed in order to highlight the considerable investment that public administrations make in the community. This study highlights the complexity of studying a subject such as transparency, which is a polysemic, polymorphic and multidimensional notion. The establishment of subsidy criteria has proven to be an ideal and efficient approach in the realisation of more concrete, transparent and effective action. In addition, indirect support modeling is an excellent way for any municipality to streamline and lift the veil on the opacity that is characteristic of public authorities. Finally, it is a good tool for making comparisons between municipalities and for exchanging and establishing good practices.

Keywords : public sport management ; direct and indirect subsidies ; transparency of public action

Table des matières

<i>Remerciements</i>	3
<i>Résumé</i>	4
<i>Abstract</i>	5
<i>Liste des figures</i>	8
<i>Liste des tableaux</i>	8
<i>Liste des annexes</i>	9
1. Introduction	11
1.1 Choix du sujet de mémoire.....	14
2. Contextualisation	15
2.1 L'environnement politique et institutionnel en Suisse.....	15
2.2 Historique de l'instauration d'une politique sportive fédérale en Suisse.....	16
2.3 Le rôle et le soutien des communes au sport populaire.....	20
3. La ville d'Yverdon-les-Bains et son Service des sports et de l'activité physique	21
3.1 Soutien à la pratique sportive communale.....	23
3.2 Politique de subventionnement à Yverdon-les-Bains.....	25
3.2.1 Ancienne politique de subventionnement.....	26
3.2.2 Nouvelle politique de subventionnement.....	28
4. Cadre théorique	36
4.1 New Public Management.....	37
4.1.1 Apparition et développement.....	37
4.1.2 Définition et objectifs.....	38
4.1.3 La planification et l'évaluation, deux démarches centrales du NPM.....	39
4.2 Transparence.....	42
4.2.1 Aux origines de la transparence.....	42
4.2.2 Définition.....	43
4.2.3 Dimensions et formes de transparence.....	45
4.2.4 Transparence et accountability.....	48
5. Méthodologie	50
5.1 Entretiens.....	52
5.2 Modélisation du soutien indirect.....	53
5.3 Analyse des données.....	54
5.4 Évaluation de la recherche.....	55
5.4.1 Validité.....	55
5.4.2 Fiabilité.....	55
6. Résultats	56
6.1 Entretiens menés auprès de présidents d'associations sportives yverdonnoises.....	56
6.2 Discussion et limites de la première partie des résultats.....	66

6.2.1	Discussion	66
6.2.2	Limites.....	70
6.3	Modélisation du soutien indirect de la ville d'Yverdon-les-Bains.....	71
6.4	Discussion et limites de la deuxième partie des résultats.....	102
6.4.1	Discussion	102
6.4.2	Limites.....	103
7.	Conclusion	104
<i>Annexes</i>	106
<i>Bibliographie</i>	136

Liste des figures

Figure 1 : Politique sportive communale	20
Figure 2 : Nature des soutiens accordés par le Service des sports et de l'activité physique d'Yverdon-les-Bains en 2019.....	27
Figure 3 : Pilotage politico-administratif « idéal ».....	40
Figure 4 : Transparence des événements versus des processus.....	47
Figure 5 : Patinoire d'Yverdon-les-Bains © Martine Tettoni	71
Figure 6 : Piscine couverte d'Yverdon-les-Bains © Martine Chollet	76
Figure 7 : Stade municipal d'Yverdon-les-Bains	80
Figure 8 : Terrain des Vuagères © Service des sports et de l'activité physique, Yverdon-les-Bains.....	84
Figure 9 : Terrain des Isles © Service des sports et de l'activité physique, Yverdon-les-Bains	87
Figure 10 : Centre sportif des Isles © Martine Tettoni	91

Liste des tableaux

Tableau 1 : Budget pour les subventions annuelles 2019	27
Tableau 2 : Calcul de la subvention annuelle à Yverdon-les-Bains.....	31
Tableau 3 : Interviews – à propos de la situation financière de l'association sportive	57
Tableau 4 : Interviews – à propos du soutien de la ville d'Yverdon-les-Bains aux associations sportives yverdonnoises	59
Tableau 5 : Interviews – à propos de la politique de subventionnement de la ville d'Yverdon-les-Bains	61
Tableau 6 : Interviews – à propos de la relation entre les associations sportives et la ville d'Yverdon-les-Bains	63
Tableau 7 : Interviews – à propos du nouveau règlement de subventionnement de la ville d'Yverdon-les-Bains	65
Tableau 8 : Utilisation et recettes de la patinoire par usager en 2019.....	73
Tableau 9 : Coût horaire de la patinoire en fonction des coûts d'exploitation.....	74
Tableau 10 : Subventions effectives des usagers de la patinoire en 2019.....	75
Tableau 11 : Semaine-type à la piscine couverte	77

Tableau 12 : Utilisation et recettes de la piscine couverte par usager en 2019	78
Tableau 13 : Coût horaire de la piscine couverte en fonction des coûts d'exploitation.....	79
Tableau 14 : Subventions effectives des usagers de la piscine couverte en 2019.....	80
Tableau 15 : Utilisation et recettes du stade municipal par usager en 2019	81
Tableau 16 : Différents coûts horaires par usager du stade municipal en 2019.....	82
Tableau 17 : Coût horaire du stade municipal en fonction des coûts d'exploitation	83
Tableau 18 : Subventions effectives des usagers du stade municipal en 2019	84
Tableau 19 : Utilisation et recettes du terrain des Vuagères par usager en 2019.....	86
Tableau 20 : Coût horaire du terrain des Vuagères en fonction des coûts d'exploitation.....	86
Tableau 21 : Subventions effectives des usagers du terrain des Vuagères en 2019.....	87
Tableau 22 : Utilisation et recettes du terrain des Isles par usager en 2019.....	89
Tableau 23 : Coût horaire du terrain des Isles en fonction des coûts d'exploitation	90
Tableau 24 : Subventions effectives des usagers du terrain des Isles en 2019	90
Tableau 25 : Coût horaire du Centre sportif des Isles en fonction des coûts d'exploitation....	94
Tableaux 26 et 27 : Subventions effectives des usagers du Centre sportif des Isles en 2019..	94
Tableau 28 : Dimensions et coûts d'exploitation des différentes salles de gymnastique et de rythmique d'Yverdon-les-Bains	96
Tableaux 29 et 30 : Subventions effectives des usagers de l'ensemble des salles de gymnastique et rythmique d'Yverdon-les-Bains en 2019	97
Tableau 31 et 32 : Soutien indirect de la ville d'Yverdon-les-Bains aux associations sportives yverdonnoises et aux écoles sur l'ensemble des installations sportives de la ville en 2019	99
Tableau 33 : Comparatif des tarifications des salles de sport de 6 villes suisses romandes ..	102

Liste des annexes

Annexe I : Règlement relatif à l'attribution de subventions sportives.....	106
Annexe II : Guide d'entretien.....	112
Annexe III : Comptes de la patinoire d'Yverdon-les-Bains 2019.....	116
Annexe IV : Semaine-type à la patinoire d'Yverdon-les-Bains.....	117
Annexe V : Comptes de la piscine couverte d'Yverdon-les-Bains 2019	118
Annexe VII : Semaine-type à la piscine couverte d'Yverdon-les-Bains.....	119
Annexe VII : Utilisation et coûts facturés par utilisateur à la piscine couverte d'Yverdon-les-Bains en 2019	123

Annexe VIII : Comptes du Stade municipal d'Yverdon-les-Bains 2019.....	125
Annexe IX : Semaine-type au Stade municipal d'Yverdon-les-Bains.....	126
Annexe X : Facture d'énergie du Stade municipal d'Yverdon-les-Bains 2019.....	128
Annexe XI : Tarification des installations sportives d'Yverdon-les-Bains.....	130
Annexe XII : Comptes du terrain des Vuagères 2019.....	131
Annexe XIII : Comptes du terrain des Isles 2019	132
Annexe XIV : Semaine-type au Centre sportif des Isles.....	133
Annexe XV : Conditions tarifaires de location des salles de sports à Yverdon-les-Bains.....	134
Annexe XVI : Comptes du Centre sportif des Isles 2019	135

1. Introduction

« 100 millions de francs pour le sport ! »

Intitulée « Pour une politique sportive vaudoise ambitieuse », une initiative populaire a été lancée le 18 mars 2022 par un comité interpartis du canton de Vaud en Suisse qui ambitionne de réviser la politique sportive cantonale. Les porteurs de ce projet proposent que le canton soutienne le sport à hauteur de 100 millions de francs suisse par année, ce qui représente 1% du budget total de l'État contre 0,1% actuellement. Animés par la devise « 1% pour le sport = 100% de bien-être » et emmenés par les députés du Parti Libéral Radical Sergei Aschwanden et du Parti Socialiste Sébastien Cala, ils précisent que :

À côté d'une grande réussite dans la politique d'accueil fédérations et manifestations sportives internationales, la politique de développement du sport cantonal souffre d'un manque très important d'infrastructures et d'absence quasi totale de soutien aux clubs et au bénévolat. (Le Temps, 2022)

Ce montant supplémentaire serait une aubaine non seulement pour les associations sportives et les écoles mais surtout pour les communes vaudoises qui sont, dans une très large mesure, chargées de construire, entretenir et rénover les infrastructures sportives. Cette enveloppe budgétaire supplémentaire servirait de levier afin de rénover des infrastructures sportives qui se font vieillissantes et multiplier les sites sportifs qui manquent cruellement aux associations sportives et aux écoles. Que ce soit à Morges ou à Yverdon-les-Bains, il n'est pas possible d'offrir les trois heures de sport scolaire obligatoires par manque d'infrastructures. En outre, de nombreuses associations sportives doivent refuser de nouveaux membres par manque d'infrastructure. Il sera primordial de définir précisément où ira cette manne annuelle par la mise en place de politiques publiques de subventionnement claire afin d'augmenter les subventions versées aux clubs sportifs afin qu'ils puissent mener correctement leurs activités d'intérêt public.

Le 18 juillet 2022, l'initiative a récolté environ 24'000 signatures, soit 12'000 de plus que nécessaire. Lors de l'écriture de ce travail, il faut encore attendre la décision du Conseil d'État, soit il proposera un contre-projet, soit la population sera amenée à voter sur le texte initial. Cette brève incursion dans l'actualité sportive et politique me permet d'introduire le sujet de mon

travail qui concerne le soutien communal à la pratique sportive étudié sous le prisme des subventions directes et indirectes. En Suisse, un quart de la population de 5 à 74 ans (soit environ deux millions de personnes) exerce une activité physique dans l'un des quelque 19'000 clubs sportifs du pays (Lamprecht et al., 2020). Les associations sportives à but non lucratif sont ainsi à la base de la pyramide sportive et jouent un rôle crucial dans la promotion du sport et un rôle évident dans l'intégration et la socialisation en rassemblant des individus de tout horizon (enfant, adultes, senior, Suisses, étrangers, réfugiés, etc.). En plus d'accomplir leur mission de promotion et de développement de leur sport, elles remplissent d'autres fonctions d'intérêt général comme la promotion de la santé publique, le développement régional ou encore l'entretien du tissu social local. C'est pourquoi les pouvoirs publics, particulièrement au niveau communal en tant que premier échelon de l'administration publique mais également au niveau cantonal et fédéral, soutiennent les associations sportives et les sportives par l'octroi d'aides financières et par la mise à disposition d'infrastructures sportives.

Toutefois, les politiques de subventionnement ne sont pas uniformes en Suisse, ce domaine n'étant régi par aucune obligation légale et dépend du budget à disposition. En outre, il convient de préciser qu'il n'existe aucun droit à recevoir une subvention. Autrement dit, les communes jouissent d'une grande autonomie pour décider de la manière dont les subventions sont octroyées aux associations sportives. Cette liberté d'action soulève plusieurs problématiques qui gravitent autour des notions d'équité et de transparence en tant qu'administration publique. Il est légitime de se demander si tous les clubs sportifs bénéficient d'une aide ou, au contraire, seule une minorité est soutenue ? De plus, existe-t-il des arguments objectifs sur lesquels les élus s'appuient pour prendre leurs décisions ou est-ce que « le syndrome de la danseuse du président¹ » domine et rythme les choix politiques ? Finalement, est-ce que les associations sportives sont au courant des aides mises à disposition ?

Ce sont autant de questionnements qui m'ont poussé à investiguer la manière dont les subventions sont octroyées dans les communes de Suisse romande et, plus particulièrement, les problématiques liées aux enjeux de transparence et d'équité dans ce domaine. L'objectif central de mon travail consiste à répondre à la question de recherche suivante.

¹ Le concept de la « danseuse du président » fait référence à la manière de fonder un choix plutôt sur la personne que sur des critères objectifs. Présenté ici, ce concept questionne la manière dont sont octroyées les subventions ; sont-elles liées à la personnalité d'un dirigeant ? À des relations personnelles intimement liées avec les élus ?

Est-ce que la mise en place de critères d'attribution de subventions permet de rendre l'action publique plus efficace et transparente ?

Pour répondre à cette question de recherche, mon travail propose de comprendre les modalités et les clés de répartition du soutien public au sport à travers l'exemple de la politique de subventionnement de la ville d'Yverdon-les-Bains qui est intéressante d'un double point de vue. Premièrement, elle permet de comprendre le fonctionnement général de la gestion publique du sport d'une commune en Suisse romande. Deuxièmement, la Ville a déployé un nouveau règlement de subventionnement. Basée sur des critères précis, objectifs et rendus publics, la nouvelle politique de subventionnement ambitionne d'améliorer la transparence non seulement envers les associations sportives mais aussi au sein même de l'administration publique où la justification de l'allocation des fonds publics est une thématique centrale. Néanmoins, la mise en place de critères n'est pas pour autant synonyme de transparence et ne suffit pas à lever le voile sur l'opacité du fonctionnement de l'administration publique. C'est pourquoi j'ai mené huit entretiens auprès de présidents d'associations sportives yverdonnoises pour d'une part comprendre la manière dont était perçue l'ancienne politique de subventionnement et d'autre part pour leur présenter la nouvelle politique de subventionnement et récolter leurs avis.

En outre, par ce travail de recherche, je souhaite également valoriser l'engagement des communes en faveur du sport et de l'activité physique par le biais des subventions indirectes. En effet, le soutien des collectivités ne se résume pas qu'à un soutien direct financier, c'est une vision bien trop réductrice, voire biaisée. La création, la rénovation, l'entretien et la mise à disposition gratuite ou à des prix très préférentiels des installations sportives sont bien moins mises en avant. Pourtant ces subventions dites indirectes sont de loin bien supérieures aux subventions directes lorsqu'elles sont valorisées financièrement. Sur la base des données disponibles à Yverdon-les-Bains, l'objectif sera de formaliser un modèle qui valorise financièrement les subventions indirectes.

Plus qu'une simple photographie de la manière dont fonctionne une politique de subventionnement, ce travail aspire à devenir un outil pour d'autres communes qui souhaitent rationaliser la manière dont les subventions directes et indirectes sont octroyées et qui cherchent à rendre son action plus transparente. Ce mémoire se structure de la façon suivante. Dans une première partie, je présente l'environnement politique et institutionnel ainsi que la politique sportive fédérale afin de mieux cerner l'ensemble des facettes de la sphère publique du sport en

Suisse. Ensuite, la ville d'Yverdon-les-Bains et son Service des sports et de l'activité physique sont présentés afin d'illustrer le rôle et l'engagement d'une commune en faveur du sport et de l'activité physique. De plus, la nouvelle politique de subventionnement est détaillée. Puis, j'aborde le cadre théorique et méthodologique qui m'ont permis de mener mon analyse. Dans une seconde partie, je présente les résultats de mon étude qui se structurent en deux parties. Premièrement, j'expose et discute les résultats qui sont ressortis des différents entretiens. Deuxièmement, je formalise un modèle qui valorise financièrement le soutien indirect apporté par la Ville aux écoles et associations sportives yverdonnoises. Mon travail se termine par une conclusion sur le travail abouti.

1.1 Choix du sujet de mémoire

Dès le début, le corps enseignant a souligné l'importance du mémoire de fin d'études qui vient à la fois conclure cinq années d'études et qui atteste d'une capacité de réflexion à traiter une problématique et y apporter des solutions. Pour ma part, je n'avais pas une idée claire et précise du sujet et de la problématique que je souhaitais approfondir. Différentes thématiques nous ont été présentées, notamment autour du football, mais aucune ne m'animait vraiment et je dirais même que je ne voulais pas traiter un sujet comme le football qui a déjà été analysé par de nombreux étudiants. Je désirais au contraire m'engager sur un terrain qui n'a pas été réellement approfondi et qui aboutit à des solutions qui puissent véritablement être mises en place par la suite.

J'ai eu l'opportunité d'effectuer un stage de six mois durant mon master au Service des sports et de l'activité physique de la ville d'Yverdon-les-Bains. Lors de mon arrivée, une nouvelle politique de subventionnement était en cours de finalisation. Concrètement, le Service des sports et de l'activité physique a retravaillé sa manière d'octroyer des subventions et a proposé ainsi un nouveau règlement de subventionnement dont les modalités ont été co-construites avec Olivier Mutter, consultant dans le développement de la politique sportive d'Yverdon-les-Bains avec son entreprise Mutter Consulting Sàrl. Les détails de ce nouveau règlement seront présentés ultérieurement mais un de ces objectifs est de rendre l'action de l'administration publique plus transparente. C'est donc dans ce cadre qu'Ophélie Jeanneret, cheffe du Service des sports et de l'activité physique d'Yverdon-les-Bains, son adjoint Greg Perrenoud et Olivier Mutter m'ont proposé d'investiguer la thématique des subventions communales.

C'est un sujet qui m'a directement plu et que j'ai voulu approfondir pour deux raisons principales. Tout d'abord, l'environnement public du sport m'attire tout particulièrement. J'ai ce sentiment, peut-être idéaliste, que le domaine public possède un caractère plus humain que la sphère privée. L'objectif est d'offrir un cadre propice au développement du sport et de l'activité physique pour toutes et tous sans retirer un quelconque bénéfice autre que celui de la satisfaction d'œuvrer pour le bien-être de la communauté. Ensuite, c'est un sujet qui est peu investigué par la communauté scientifique, peu de données tangibles sont d'ailleurs disponibles en Suisse. En d'autres termes, ce travail propose d'enquêter un champ scientifique encore peu approfondi dont les données seront utiles et adaptables aux autres communes de Suisse. Par conséquent, ce travail ne consiste pas qu'à décrire une politique communale de subventionnement, mais aspire à proposer un modèle de référence dans ce domaine. Mon objectif est donc triple :

- Acquérir une expertise dans le domaine du subventionnement public du sport ;
- Mettre en valeur l'engagement des communes en faveur du sport et de l'activité physique au travers des subventions directes et indirectes ;
- Présenter une politique de subventionnement plus objective et un modèle qui valorise financièrement le soutien indirect dans un souci de transparence, d'efficacité et d'équité qui puissent être adaptés aux réalités propres d'autres communes de Suisse romande.

2. Contextualisation

Dans cette partie, le but est de présenter l'architecture particulière du système fédéral suisse et de comprendre historiquement l'implication de la sphère publique dans le secteur sportif.

2.1 L'environnement politique et institutionnel en Suisse

L'intervention publique dans le domaine du sport s'inscrit dans un contexte politique et institutionnel propre à chaque pays. Depuis 1848, la Suisse est un État fédéral qui se caractérise par une répartition particulière des pouvoirs entre la Confédération, les cantons et les communes qui détiennent un volume plus ou moins semblable de compétences. Il existe à chacun de ces

trois niveaux un pouvoir législatif qui a pour but d'édicter des lois, un pouvoir exécutif qui comme son nom l'indique exécute les lois qui ont été édictées et un pouvoir judiciaire qui consiste à rendre justice mais qui n'existe qu'au niveau de la Confédération et des cantons. A chaque niveau, ces trois pouvoirs sont exercés par des autorités différentes et disposent d'appellation différente selon les cantons. Cette séparation des pouvoirs empêche la concertation du pouvoir entre quelques personnes ou institutions et prévient les abus de pouvoir. Dans un pays qui connaît quatre langues nationales et qui se distingue par sa diversité géographique, le fédéralisme est un élément essentiel de la cohésion nationale. Ce fédéralisme est défini par la Constitution fédérale qui règle les rapports et les compétences de la Confédération et des cantons, les cantons définissent à leur tour les compétences de leurs communes respectives.

Les différentes compétences sont réparties entre la Confédération, les cantons et les communes conformément au principe de subsidiarité. Ce principe commande que la Confédération n'assume que les tâches qui excèdent les possibilités des cantons ou qui nécessitent une réglementation uniforme par la Confédération. En d'autres termes, la responsabilité d'une action publique, lorsqu'elle est nécessaire doit être allouée à la plus petite entité capable de résoudre le problème d'elle-même. Les cantons et les communes disposent ainsi de compétences étendues et d'une autonomie importante tandis que la Confédération n'assume que les tâches qu'elles ne peuvent s'acquitter elles-mêmes. (Ladner et Desfontaine Mathys, 2019).

2.2 Historique de l'instauration d'une politique sportive fédérale en Suisse

Afin de comprendre l'implication de l'administration publique dans le domaine du sport, il est également utile de donner quelques repères historiques non exhaustifs sur l'instauration d'une politique publique sportive. La principale source à disposition pour exposer cette partie provient du chapitre « La lente maturation des politiques publiques du sport suisse » du livre « Contributions à l'action publique » rédigé par Chappelet en 2006.

Le sport qualifié de « moderne » est un phénomène récent qui prend son essor dans la seconde partie du 19^{ème} siècle en Angleterre et s'est ensuite diffusé en Europe continentale. En Suisse,

les balbutiements du sport débutent avec la création d'associations sportives telles que la société des carabiniers (1824), la société fédérale de gymnastique (1832) et le Club Alpin Suisse (1863) ainsi qu'avec le développement de l'enseignement de la gymnastique à l'école dès 1830. Néanmoins, c'est au travers du prisme de l'Armée Suisse que la dimension publique du sport se développe. En 1874, l'enseignement de la gymnastique est intégré dans la loi sur l'organisation militaire et rend par conséquent la gymnastique obligatoire à l'école dans une volonté de préparer les jeunes hommes au service militaire. Entre les années 1930 et 1960 se développent des infrastructures sportives mais ces actions sont le fruit d'initiatives communales isolées, il faut attendre encore plusieurs années avant de voir naître un mouvement unifié au niveau de la Confédération. L'année 1970 marque un tournant avec l'apparition d'un nouvel article sur l'encouragement de la gymnastique et du sport fait son apparition dans la Constitution. A partir de cette date, le sport se détache progressivement de la fonction pure de formation militaire pour s'étendre à de nouveaux horizons décidés par le Conseil fédéral comme améliorer la santé publique de la population, inscrire le sport dans l'éducation, développer la fonction économique du sport mais également développer la fonction politique du sport (améliorer l'image de la Suisse sur la scène internationale au travers du sport). En 1972, cette loi est mise en application avec l'instauration de la loi fédérale sur l'encouragement de la gymnastique et les sports (LEGS) et sera remplacée par la loi fédérale sur l'encouragement du sport et de l'activité physique (LESp) en 2011.

Durant les années 1980, des législations cantonales concernant le sport à l'école et Jeunesse et Sport sont instaurées. Néanmoins, c'est en 1999 que l'intervention publique dans le domaine du sport se concrétise avec la création de l'Office fédéral du sport (OFSP). Il est alors chargé de poser les fondations de la nouvelle politique sportive suisse. Il convient toutefois de définir en amont la notion de politique publique afin de mieux en saisir les contours et d'en apprécier les implications. Selon Olivier Mutter (2021) qui propose un enseignement sur le management des services publics du sport à l'Université de Lausanne, une politique publique ou un programme public est « un programme d'intervention spécifique et cohérent, porté prioritairement par des acteurs publics, en vue de résoudre un ou des problèmes publics, qui se fonde sur une théorie de l'action ». L'aspect central d'une politique publique s'inscrit dans l'identification d'une chaîne d'actions intentionnelles que les élus voudront mettre en œuvre pour atteindre des objectifs en vue de résoudre un ou plusieurs problèmes publics. En effet, le sport et l'activité physique se trouvent au carrefour de nombreux enjeux publics. Utilisés durant le 19^{ème} siècle par les pouvoirs publics comme un instrument d'éducation, d'hygiénisme et de

patriotisme, le sport et l'activité physique sont au cœur de nouveaux enjeux publics tels que la santé publique, l'intégration sociale, la diplomatie, le développement économique et territorial ou encore le développement durable.

Bien qu'on puisse penser le contraire, l'intervention publique dans le sport n'est pas quelque chose de naturel ni de légitime. La pratique sportive en elle-même n'est pas suffisante pour justifier l'engagement de ressources publiques. Il est au contraire nécessaire de déterminer des problèmes publics que l'administration publique s'engage à résoudre. Par conséquent, Mutter (2021) précise qu'« une politique sportive va donc être légitimée par les réponses qu'elle peut apporter à des problèmes publics dans les domaines de l'économie, du développement territorial, de la santé, du social, de l'éducation, et de la compétitivité et performance ». Ainsi, le sport et l'activité physique ne sont pas une finalité en soi, mais un outil qui doit servir une finalité pour justifier l'implication de la collectivité. De plus, il convient de préciser que la pratique sportive était initialement considérée comme essentiellement privée avant que les pouvoirs publics s'y intéressent et décident d'investir ce champ d'action comme un instrument de l'action publique (éducation, diplomatie, militaire, etc.) ou par nécessité de régulation (notamment en ce qui concerne la gestion et la coordination des dérives du sports (dopage, violences, corruption, etc.)).

Dans cette perspective, un document stratégique intitulé « Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport en Suisse » fut élaboré par différents spécialistes issus de milieux divers (santé, économie, etc.) sous la direction de l'OFSP en 2000. Cinq objectifs stratégiques ont été retenus pour développer le sport :

- La santé : augmenter constamment la part de la population active sur le plan physique ;
- La performance : améliorer les conditions cadres pour les jeunes talents et pour le sport d'élite ;
- L'éducation : recenser et exploiter de façon mieux ciblée les possibilités offertes par le sport sur le plan éducatif ;
- L'économie : mieux comprendre et exploiter judicieusement le développement du sport considéré en tant que facteur économique et partenaire du tourisme ;

- Le développement durable : faire du sport un terrain d'apprentissage pour le développement durable de la société en préservant l'équilibre entre l'écologie, l'économie et la dimension socioculturelle.

Cette nouvelle politique sportive ambitieuse engendre deux changements principaux, d'une part, une volonté d'offrir un cadre propice non pas qu'à l'élite mais à l'ensemble de la population et, d'autre part, d'instaurer une meilleure collaboration entre la Confédération, les cantons et les communes. S'ensuit aux alentours des années 2010 de nouvelles lois cantonales sur le sport qui ont pour objectif de développer et encourager la pratique du sport et de l'activité physique pour l'ensemble de la population. En outre, des politiques publiques sportives se sont progressivement développées au niveau communal au travers des services des sports ou de délégués au sport par le biais de plans directeurs du sport accompagnés de plans d'actions. Néanmoins, peu de communes possèdent une véritable politique sportive avec la création d'un service des sports dévolu à cette tâche. En effet, selon une étude menée sur l'engagement des communes de Suisse romande dans le domaine du sport (Waldmann, 2019), seules les communes de plus de 11'000 habitants possèdent un service des sports. Qui plus est, les principales tâches sportives sont dans la plupart du temps effectuées par d'autres services en collaboration avec le service des sports. Son étude met ainsi en exergue l'hétérogénéité qu'il existe dans la gestion du sport au niveau communal. C'est un phénomène récent qui est appelé à se développer dans les prochaines années.

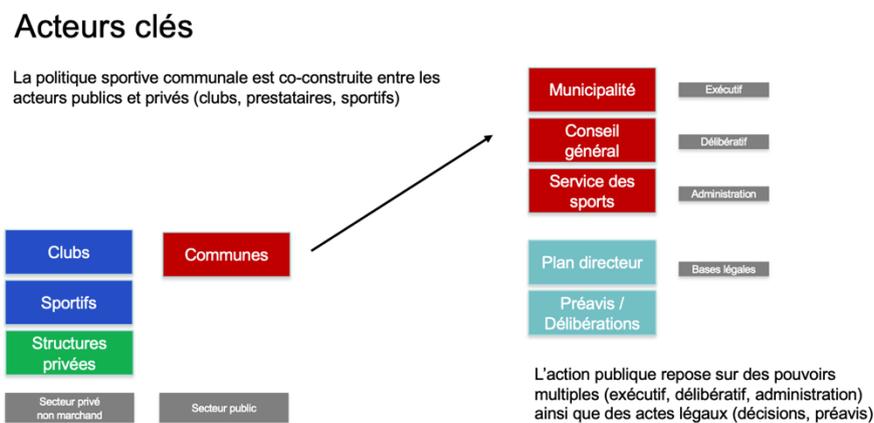
Chappelet (2006) souligne à juste titre que la Suisse a connu une lente maturation des politiques publiques du sport que ce soit au niveau fédéral, cantonal ou communal. Néanmoins, depuis 1970, l'intervention publique dans le domaine du sport s'est intensifiée avec un élargissement des domaines (santé, économie, social, etc.) et des modalités d'intervention. Ainsi en Suisse, la gestion publique du sport est répartie entre la Confédération, les cantons et les communes selon le principe de subsidiarité. La Confédération endosse de nombreuses missions de gestion, planification, suivi et soutien (programmes et projets encourageant une pratique régulière du sport et de l'activité physique, soutien financier des fédérations sportives, construction d'installations sportives d'importance nationale, coordination du programme Jeunesse et Sport destiné aux enfants et aux jeunes et gestion de la Haute École fédérale de sport ainsi que les centres de performance de Macolin et de Tenero). Les cantons ont quant à eux la responsabilité de gérer le sport à l'école en encourageant la pratique du sport et de l'activité physique, d'organiser, animer et développer le programme Jeunesse et Sport, de coordonner les dispositifs

sport-art-études et de soutenir financièrement la création d'infrastructures sportives d'importance cantonale. Les communes étant au cœur du sujet de ce mémoire, leur rôle est examiné plus en profondeur dans la prochaine partie.

2.3 Le rôle et le soutien des communes au sport populaire

Les communes constituent le premier échelon de l'administration publique et se retrouvent au cœur de la gestion publique du sport. Le schéma suivant résume le fonctionnement de l'action publique au niveau communal.

Figure 1 : Politique sportive communale



Source : Mutter, O. (2021)

Comme exposé précédemment, les communes fonctionnent sur trois niveaux d'intervention pour assurer l'équilibre démocratique ainsi que sur des actes légaux comme des décisions politiques, des motions ou des préavis. Il y a tout d'abord le pouvoir exécutif qui est représenté par un élu (Maire, Syndic ou Président selon les communes) qui dirige un gouvernement collégial (3-5-7 personnes selon les communes). Ensuite, la composition du pouvoir législatif est très différente d'un canton à l'autre que ce soit au niveau de l'appellation (Conseil communal, Conseil municipal, Conseil général, etc.) ou du nombre de membres et d'ailleurs certains cantons n'en possèdent pas, ce pouvoir est directement exercé par le peuple. Finalement, les décisions politiques sont mises en œuvre par soit par un Service des sports s'il en existe un, soit un délégué au sport ou par tout autre service chargé de gérer les missions sportives.

En Suisse, les communes ont le devoir d'être actives dans le sport et sont d'ailleurs de loin la principale source de financement public du sport avec plus de 76% des dépenses publiques pour le sport qui sont attribuées aux communes, soit environ un milliard de francs suisses par année, tandis que les cantons et la Confédération dépensent environ 230'000 francs suisses par année (Mutter, 2021). Elles remplissent trois fonctions majeures dans le domaine du sport. Tout d'abord, elles ont un rôle administratif qui consiste à préparer et gérer un budget annuel, à favoriser les relations avec les associations sportives et à soutenir les associations sportives et les sportifs au travers de subventions. Elles soutiennent particulièrement le sport associatif, mais elles sont beaucoup moins engagées dans le sport d'élite, elles laissent gérer cet aspect aux cantons et à la Confédération au travers des programmes de Jeunesse et Sport et de Swiss Olympic. Ensuite, elles ont le devoir de construire, rénover et entretenir les installations sportives et d'assurer leur gestion et leur disponibilité. L'objectif est d'une part de proposer des infrastructures de qualité aux associations sportives pour notamment offrir un cadre propice au sport d'élite et, d'autre part, de favoriser et faciliter l'accès au sport et à l'activité physique à l'ensemble de la population. Par conséquent, la plupart des communes en Suisse sont propriétaires de la plupart des équipements sportifs traditionnels. Finalement, en tant que propriétaire des infrastructures sportives et du domaine public, les communes doivent développer, soutenir et réaliser des projets pédagogiques et des manifestations sportives.

Ainsi, les communes sont des acteurs incontournables et indispensables du sport et de l'activité physique par leurs actions de financement des installations sportives, de subventionnement des associations sportives ou encore d'animation du territoire.

3. La ville d'Yverdon-les-Bains et son Service des sports et de l'activité physique

Capitale du Nord vaudois et seconde plus grande ville du canton de Vaud avec une population de plus de 30'000 habitants, la ville d'Yverdon-les-Bains s'est progressivement développée et structurée afin d'offrir un cadre propice au développement du sport et de l'activité physique et désire s'imposer comme un pôle du sport au service de la formation des jeunes, du bien-être et de la santé durable. Pour mieux comprendre le rôle et l'implication d'une commune dans la gestion publique du sport en Suisse, ce chapitre propose de retracer l'implication de la ville d'Yverdon-les-Bains dans le domaine du sport.

Au début des années 2000, les affaires sportives étaient gérées par un secrétariat des sports. Toutefois, cette structure n'avait pas d'essence propre ni de stratégie précise. C'est en 2016 qu'un véritable Service des sports a été créé et fut accompagné d'une politique sportive communale afin de rendre l'action publique plus lisible et visible. Composé d'une vision, de valeurs et d'objectifs, ce document intitulé « Plan directeur du sport et de l'activité physique – Horizon 2030 » est l'outil de pilotage de la gouvernance du Service et résume le positionnement de la ville d'Yverdon-les-Bains en faveur du sport et de l'activité physique. Comme précisé dans le chapitre dédié à la contextualisation, l'intervention publique dans le domaine du sport n'est pas quelque chose de naturel et se justifie uniquement si elle répond à la résolution d'un ou de plusieurs problèmes publics. Le Plan directeur du sport et de l'activité physique – Horizon 2030 répond ainsi à trois enjeux de société : la santé publique, le marketing territorial et l'intégration sociale. En premier lieu, la Ville a choisi d'orienter sa politique sportive sur la santé durable. L'Alliance santé Québec (2021) définit la santé durable comme :

Un état complet de bien-être physique, mental et social qui est atteint et maintenu tout au long de la vie grâce à des conditions de vie saines, enrichissantes et épanouissantes et grâce à l'accès à des ressources appropriées, de qualité, utilisées de façon responsable et efficiente, au bénéfice des générations actuelles et futures.

C'est une valeur fondamentale qui se reflète de manière transversale dans l'ensemble des axes stratégiques de ce document. Cette orientation stratégique est un choix pertinent car la santé et le bien-être sont des sujets d'actualité transversaux qui se reflètent dans tous les secteurs de la vie sociale (économie, culture, environnement, etc.). D'ailleurs, en 2021, la Ville a décidé d'aller encore plus loin dans cette réflexion en inscrivant et en assumant son positionnement jusque dans le nom de son service, qui devient le premier « Service des sports et de l'activité physique » en Suisse. En second lieu, la Ville souhaite développer l'attractivité d'Yverdon-les-Bains. Le Service des sports et de l'activité physique souhaite ainsi faire d'Yverdon-les-Bains une ville sportive en proposant de nombreuses manifestations sportives dont certaines d'envergure nationale voire internationale afin de faire rayonner la Ville. En troisième lieu, le sport et l'activité physique par leurs valeurs fondamentalement positives s'imposent comme de puissants outils de cohésion sociale, d'inclusion et d'éducation.

Ainsi, la mission d'Yverdon-les-Bains est de mettre en œuvre la politique sportive municipale pour remplir ces objectifs politiques. Son action se concentre autour de cinq grands axes

stratégiques de développement jusqu'en 2030 à savoir la poursuite et le renforcement du soutien de la Ville aux sociétés sportives, la promotion de la relève et le sport d'élite, l'organisation de manifestations sportives, la pratique libre du sport et de l'activité physique ainsi que la planification, réalisation et rénovation des équipements sportifs. Ce document est accompagné d'un Plan d'actions du sport et de l'activité physique 2018-2021 qui réunit six priorités qui se déclinent de manière transversale dans les différents axes stratégiques du plan directeur : mise à jour du règlement de subventionnement, la digitalisation des prestations pour les clubs sportifs, développement d'un programme de manifestations et d'un programme d'activités physiques libres, construction d'équipements sportifs et mise en réseau des acteurs clés en faveur de la santé durable.

3.1 Soutien à la pratique sportive communale

Consciente des besoins des associations sportives et des athlètes yverdonnois·es, la Municipalité d'Yverdon-les-Bains encourage le sport et l'activité physique en octroyant notamment des aides financières et en mettant à leur disposition des infrastructures sportives. La Ville a donc décidé de faire du soutien au sport associatif une priorité stratégique de premier plan. En 2021, la Ville compte 105 clubs et sociétés sportives actives dans 67 sports différents pour environ 5'500 membres. En tant qu'associations à but non lucratif, les clubs et sociétés sportives fonctionnent presque exclusivement grâce au bénévolat et à la cotisation de leurs membres. Par conséquent, les soutiens financiers et en nature apportés par la Ville sont vitaux pour répondre aux besoins des associations sportives qui sont considérées comme des acteurs incontournables et essentiels pour le développement de la jeunesse et la mise en santé de la population. Dans la vision du Plan directeur du sport et de l'activité physique – Horizon 2030, la Ville souhaite ainsi poursuivre et renforcer son soutien aux associations sportives. Qui plus est, elle a décidé de réviser sa politique de subventionnement en définissant un nouveau règlement pour l'octroi des subventions avec des critères annoncés et objectifs dans un souci de transparence, d'équité et d'efficacité.

Avant de présenter la nouvelle politique de subventionnement d'Yverdon-les-Bains, il convient de définir la notion de subvention. Les subventions publiques envers le sport de masse ont reçu moins d'attention de la part des chercheurs en comparaison avec le sport professionnel ou l'événementiel sportif. Les principaux auteurs sur lesquels je me suis appuyé sont Lamprecht et ses collègues (2017), un enseignement donné par Olivier Mutter à l'Université de Lausanne

(2021), Patrick Bayeux (2013), Feiler, Wicker et Breuer (2019) ainsi qu'Elmose-Østerlund et Iversen (2020).

Comme souligné dans la partie contextualisation, les institutions publiques sont un soutien précieux pour le développement et la promotion du sport en Suisse. Ce soutien s'exprime notamment par l'octroi de subventions. Néanmoins, cette notion porte à confusion et son implication et ses contours ne sont pas toujours bien définis et compris. Du latin *subvenire* qui signifie venir en aide, secourir ou soutenir, les subventions consistent en une aide de la collectivité publique qui peut prendre deux formes : directe et indirecte. Premièrement, les subventions directes sont des aides monétaires non remboursables qui peuvent être ponctuelles ou annuelles. Pour espérer percevoir ce type de subvention, les collectivités publiques attendent des associations sportives une certaine transparence. Tout d'abord, il est nécessaire d'être organisé sous forme d'association à but non lucratif selon les articles 60 et suivant du Code Civile Suisse. Ensuite, l'association sportive doit partager de nombreuses informations à son sujet telles que ses comptes annuels, le budget ou encore le rapport d'activités. En outre, elle doit prouver que le montant perçu a été utilisé pour l'affectation décidée. Selon une étude menée par Lamprecht et ses collègues sur les clubs sportifs suisses en 2017, les associations sportives comptent principalement sur les cotisations de leurs membres, le sponsoring dans certains cas, les manifestations sportives qu'elles organisent et les aides des pouvoirs publics pour accomplir leurs missions et le bon fonctionnement de leurs activités (Lamprecht et al., 2017). Le soutien public provient de Jeunesse et Sport qui représente 5,4% du montant total des recettes annuelles moyennes des clubs sportifs tandis que les aides de la commune, du canton et de la Confédération s'élèvent à 4,4%. En observant ces pourcentages, les aides financières publiques pour soutenir les clubs sportifs paraissent timides et relativement modestes.

Deuxièmement, les subventions indirectes sont bien moins mises en avant et pourtant elles sont de loin bien supérieures aux subventions directes lorsqu'elles sont valorisées financièrement. Bayeux précise d'ailleurs que « trop souvent, l'aspect financier prend le pas sur les relations entre les clubs et les collectivités territoriales. Cette vision est beaucoup trop réductrice » (2013, p.102). Ce type de subvention concerne la création, la rénovation, l'entretien et la mise à disposition gratuite ou à des prix très préférentiels des installations sportives, le prêt de matériel, l'utilisation gratuite du domaine public, les conseils, etc. En Suisse, deux tiers des associations sportives utilisent les infrastructures sportives publiques telles que les salles de gymnastique, les terrains de sport, les piscines et les patinoires. N'étant pas propriétaires de leurs installations,

elles doivent s'acquitter de frais d'utilisation. Toutefois, ces frais sont peu élevés, 44% d'entre elles ne paient rien ou seulement un forfait annuel qui est particulièrement modeste. En effet, en moyenne un club sportif paie environ 4,60 francs suisses par heure pour utiliser une infrastructure sportive publique (Lamprecht et al., 2017).

Par conséquent, le soutien public au sport ne se résume pas qu'à un soutien financier et d'une relation à sens unique. De plus, une nouvelle tendance dans le milieu sportif se dessine : la contractualisation des rapports entre les communes et le milieu associatif. En effet, Mutter (2021) précise que l'on passe progressivement d'une approche traditionnelle de soutien des clubs sportifs par leur simple existence à une logique d'investissement du club sportif comme vecteur d'une mission de service public (santé, intégration sociale, etc.). En d'autres termes, les collectivités publiques attendent des contreparties et un certain investissement de la part des clubs sportifs, qu'elles considèrent comme des opérateurs de la politique sportive. Ces contreparties peuvent être multiples : favoriser la santé, offrir un cadre propice au développement des jeunes, participer à la formation des entraîneurs, à la promotion du genre, etc. Selon les grands axes de la politique sportive en place, des besoins, des enjeux et des objectifs ont été décidés par les collectivités qui proposent, par rebond, d'assigner ces différents enjeux aux associations sportives qui souhaiteraient y participer. C'est un moyen pour elles de donner du sens à l'action publique et de mettre en valeur le soutien aux associations sportives. Dans cette optique, une nouvelle tendance se dessine, celle de la contractualisation de la relation entre les collectivités publiques et les associations sportives qui permet de préciser les engagements réciproques. Un exemple est la mise en place de critères d'attribution de subventions qui caractérise la nouvelle politique de subventionnement mis en place par la ville d'Yverdon-les-Bains.

3.2 Politique de subventionnement à Yverdon-les-Bains

En préambule, il est important de préciser la manière dont le subventionnement fonctionne au sein des communes de Suisse romande. Chaque année, les élus décident et votent des budgets pour soutenir financièrement les activités des clubs et sociétés sportives ainsi que les sportifs.ves d'élite d'une commune. Ces soutiens au sport et à l'activité physique sont octroyés sous forme de subventions annuelles et ponctuelles. Elles doivent faire l'objet d'une demande spécifique adressée au Service des sports et de l'activité physique dans le cas d'Yverdon-les-

Bains. Il est important de souligner que ces subventions ne sont pas reconduites automatiquement d'année en année et dépendent également des lignes budgétaires accordées par la Municipalité chaque année. En outre, il est primordial de souligner qu'il n'existe aucun droit à recevoir une subvention même si les personnes physiques ou morales remplissent les conditions d'octroi.

3.2.1 Ancienne politique de subventionnement

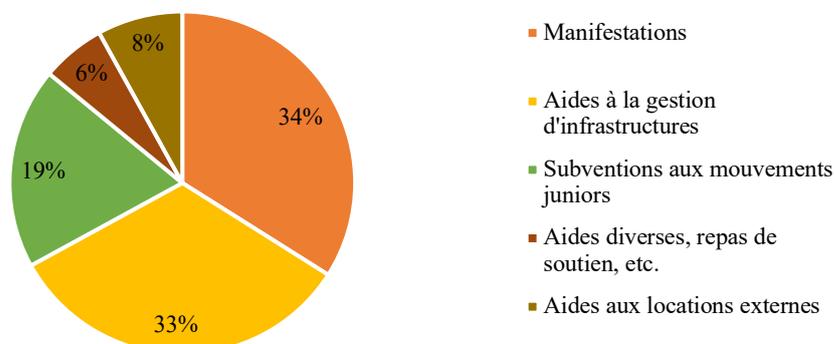
Jusqu'au printemps 2022, le Service des sports et de l'activité physique ainsi qu'une Commission des sports se chargeaient d'évaluer et d'attribuer des subventions. Pour illustrer le soutien communal à la pratique sportive, l'année retenue sera celle de 2019 car elle est plus représentative que 2020 et 2021 qui sont faussées par l'impact de la pandémie.

En 2019, le « Bureau des sports² » disposait d'un budget annuel de 1'674'980 dont 280'000 CHF étaient réservés au soutien des clubs et sociétés sportives. Un budget de 140'000 CHF servait à soutenir les activités annuelles des associations sportives (locations, repas de soutien, locations externes, subventions juniors, soutiens au sport d'élite, etc.) et de 100'000 CHF pour l'organisation des diverses manifestations sportives. Il convient de préciser que ce budget est à peu près le même chaque année. Les associations sportives devaient alors déposer une demande écrite auprès du Service des sports et de l'activité physique afin de pouvoir percevoir une aide. En 2019, le Service des sports et de l'activité physique a accordé des soutiens à 41 associations sportives, 4 sportives d'élite, 6 organisateur-trices de manifestations sportives et 30 manifestations sportives pour un montant total de 281'735 CHF. La figure 2 précise la manière dont les soutiens sont accordés selon leur nature tandis que le tableau 1 présente le budget accordé pour les subventions annuelles en 2019.

² Dans le budget communal, le budget du bureau des sports correspond au fonctionnement du Service des sports et de l'activité physique (salaires, frais de manifestation, subventions, etc.) sans inclure le fonctionnement des diverses installations sportives (patinoire, piscines, etc.).

Figure 2 : Nature des soutiens accordés par le Service des sports et de l'activité physique d'Yverdon-les-Bains en 2019

Nature des soutiens accordés (2019)



Source : Service des sports et de l'activité physique, Yverdon-les-Bains

Tableau 1 : Budget pour les subventions annuelles 2019

3653.14 Aides aux sociétés sportives - Budget 2019	Prévu	Réel
Aides aux sociétés sportives	288 000 CHF	281 735 CHF
Manifestations 2019	95 000	93 585
Aides diverses, petites manifs, repas de soutien, etc.	26 000	27 770
Aides aux sportifs d'élite et jeunes sportifs	10 000	5 000
Aides aux locations externes	22 700	22 080
Subventions juniors	42 000	42 000
Ski club - Subvention déplacements	5 500	5 500
Société vaudoise de Badminton - Subvention sport-étude	5 000	5 000
Judo Kwai - Subvention infrastructures	10 000	10 000
Union Nautique Yverdon - Remboursement hypothèque	14 000	14 000
USY Central - Entretien piste athlétisme	40 000	40 000
USY Handball - Nettoyages	15 000	15 000
SportCity (ASSSRT congrès)	1 000	
Cotisations ASSS	1 800	1 800
Aides particulières (Commission des Sports)	40 000 CHF	16 160 CHF
Matériel, équipements et camps	40 000	16 160

Source : Service des sports et de l'activité physique, Yverdon-les-Bains

La Commission des sports, composée de conseillers et conseillères communaux, du Municipal en charge des sports et de l'activité physique ainsi que de trois membres du Service des sports et de l'activité physique, disposait d'une autre enveloppe budgétaire (40'000 CHF) dont le but était de soutenir des projets ponctuels comme l'organisation de camps, l'achat de matériel ou d'équipement destinés principalement aux jeunes de moins de 21 ans. En 2019, 16 soutiens ont

été accordés par cette Commission pour un total de 16'160 CHF. En d'autres termes, seule la moitié du budget à disposition a été utilisée et l'autre moitié n'a donc pas été versée aux associations sportives. Il paraît étrange que sur les 105 sociétés sportives inscrites au Service des sports et de l'activité physique, seulement 16 d'entre elles avaient besoin d'une aide pour ce type de prestation. Ce comportement s'explique par un manque de communication entre la Ville et les sociétés sportives. Cet élément a été mis en valeur lors des entretiens que j'ai pu mener et qui sera exposé dans la première partie des résultats de ce travail.

Par conséquent, le Service des sports et de l'activité physique distingue deux types de demande : les subventions annuelles pour les diverses activités des associations sportives ainsi que les subventions ponctuelles concernant le matériel, les équipements et les camps sportifs. Il est important de préciser que les décisions du Service des sports et de l'activité physique pour définir les montants des soutiens ne se basaient sur aucun règlement. Ainsi, certaines entités se retrouvaient plus soutenues que d'autres sans qu'une raison objective ait été communiquée à l'ensemble des parties prenantes. Néanmoins, la Commission des sports se basait sur un règlement rédigé en 2011 qui précise vaguement les modalités d'octroi de ce fonds. Le critère principal d'éligibilité était que les sociétés formatrices et celles qui ont beaucoup de membres actifs de moins de 21 ans seront privilégiés pour recevoir cette aide.

3.2.2 Nouvelle politique de subventionnement

Le nouveau règlement de subventionnement a été dévoilé aux clubs et sociétés sportives yverdonnoises le 28 mars 2022 lors de la rencontre annuelle avec les associations sportives. Le Service des sports et de l'activité physique organise chaque année des rencontres avec les associations sportives pour leur présenter les projets terminés ou en cours mais aussi plus généralement pour discuter des attentes, besoins et envies de ces dernières. Le nouveau règlement d'attribution des subventions est ainsi entré en vigueur dès cette date et vient remplacer l'ancienne politique de subventionnement. Alors qu'auparavant l'ancienne politique de subventionnement était historiquement non fondée sur des règlements et des critères, la mise à jour de la nouvelle politique de subventionnement se caractérise par la mise en place de critères de subventionnement précis et objectifs qui sont désormais communiqués clairement à l'ensemble des associations sportives.

La formalisation d'un règlement de subventionnement vient de l'établissement du Plan directeur du sport et de l'activité physique – Horizon 2030 ainsi que du Plan d'actions du sport et de l'activité physique 2018-2021 où différentes actions ont été décidées et planifiées dans le but d'améliorer notamment les relations avec les associations sportives locales. En d'autres termes, la mise en place d'un nouveau règlement de subvention répond à un objectif stratégique politique. Une des thématiques centrales identifiées avec Olivier Mutter gravite autour de la notion de transparence de l'administration publique. Le diagnostic mené démontre un manque de transparence évident au niveau des soutiens accordés aux différentes entités sportives. Greg Perrenoud, adjoint à la cheffe du Service des sports et de l'activité physique et responsable des finances du Service, précise que les soutiens découlaient de demandes historiques adressées à la Municipalité afin de soutenir principalement les mouvements juniors, les frais liés à la gestion d'installations sportives privées, la participation à des frais d'emprunt ou le remboursement de frais d'hypothèque. Néanmoins, cette démarche rendait l'action publique floue : il n'était pas possible de savoir quelle part de la subvention était utilisée pour le mouvement junior, pour financer l'installation sportive ou pour toute autre activité. De plus, de nombreuses associations n'étaient pas au courant qu'elles pouvaient faire des demandes de soutien auprès de la commune. En outre, les soutiens n'étaient pas appliqués uniformément et équitablement selon les associations sportives. Les montants étaient harmonisés en fonction de l'importance des clubs et sociétés sportives et de leurs besoins et principalement portés sur ceux qui possédaient des mouvements juniors. En ce sens, les aides étaient attribuées de manière plutôt arbitraire sans une base de critères objectifs.

En outre, il convient de préciser que le rôle de la Commission des sports a été revu dans cette nouvelle politique de subventionnement. Cette Commission n'avait finalement pas un rôle très important, les demandes de soutiens aux associations sportives étaient en pratique proposées par le Service des sports et de l'activité physique et n'engendraient que très rarement des discussions au sein de la Commission, rendant cette dernière peu valorisante. La nouvelle politique de subventionnement propose ainsi de redéfinir le rôle de cette Commission qui endosse désormais un rôle plus consultatif. Les soutiens ponctuels sont désormais présentés deux fois par année et le Service des sports et de l'activité physique partage en plus les différents projets du Service. L'objectif recherché est que la Commission puisse questionner le Service sur sa politique de soutien au sens large tout en proposant des améliorations ou des changements dans la politique d'encouragement au sport et à l'activité physique.

Cette nouvelle politique de subventionnement se caractérise par deux nouveautés :

- Règlement d'attribution des subventions communales
- Plateforme digitale

Règlement d'attribution des subventions communales

Tout d'abord, la création d'un règlement est déjà une nouveauté en soi à Yverdon-les-Bains puisqu'il n'en existait pas auparavant. L'ensemble du règlement ne sera pas analysé en profondeur dans le cadre de ce travail, vous le trouverez en annexe I. Néanmoins, il est intéressant de mettre en évidence les critères clés qui ont été choisis par la Ville. En préambule, il est tout de même important de rappeler trois éléments primordiaux. Premièrement, pour espérer percevoir des subventions, les clubs et sociétés sportives doivent remplir différents critères d'éligibilité qui ont été décidés par la ville d'Yverdon-les-Bains tels que le fait d'avoir statutairement son siège sur la commune d'Yverdon-les-Bains ou d'être constitué en association selon les articles 60 et suivants du Code Civile Suisse. Deuxièmement, les subventions qui sont accordées ne sont pas reconduites automatiquement d'année en année. Troisièmement, il est primordial de préciser qu'il n'existe aucun droit à recevoir une subvention. Les subventions sont accordées dans deux domaines :

- Le soutien annuel aux activités ordinaires des clubs et sociétés sportives (subventions annuelles) ;
- Le soutien ponctuel à l'activité de ces derniers dans le cadre de projets spécifiques, concernant l'organisation de manifestations et de camps, l'achat de matériel et d'équipements sportifs, ainsi que la réalisation de projets en lien avec la promotion de la santé et la prévention (subventions ponctuelles).

Pour espérer percevoir ces subventions, il va de soi qu'ils doivent partager de nombreuses informations sur leur association (rapport d'activité et comptes de l'année précédente, budget de l'année en cours, etc.). En d'autres termes, il est demandé aux clubs et sociétés sportives de faire preuve de transparence afin que la Ville puisse statuer et définir le montant de la subvention qui leur sera accordée. Ces différents éléments mis en évidence jusqu'à maintenant ne sont pas novateurs mais la nouveauté réside dans la mise en place de critères, des critères différenciés entre les subventions annuelles et ponctuelles. En premier lieu, pour les

subventions annuelles, un système de répartition des points a été mis en place. La base de ce calcul dépend de deux critères principaux, le nombre de membres avec une pondération plus importante pour les membres de moins de 21 ans et le nombre de moniteur·trices Jeunesse et Sport avec une pondération plus importante selon le diplôme. Ces deux critères forment la base de la pyramide qui permet de calculer le montant de la subvention. Toutefois, les clubs et sociétés sportives se verront attribuer des bonifications calculées en pourcentage qui valorisent et reflètent leur investissement dans des catégories définies par la ville d'Yverdon-les-Bains. Le choix de ces catégories reflète finalement la vision et les valeurs poursuivies par la Ville, à savoir offrir un cadre propice au mouvement, participer à la vie communale, promouvoir le genre, soutenir et développer le sport handicap et plus particulièrement développer, promouvoir et soutenir le sport de masse (catégories non-compétitives). La formule de calcul de subventions qui permet de décider du montant de la subvention qui sera accordée se trouve résumée dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Calcul de la subvention annuelle à Yverdon-les-Bains

<p>Calcul du nombre de points total pour chaque club :</p> <p>= $[nb \text{ points membres} + nb \text{ points moniteurs et monitrice J+S}] * (1 + bonus)^1$</p> <p>¹Bonus compétition (0-10%) Bonus manifestation (0-10%) Bonus participation vie communale (0-5%) Bonus genre (0-10%) Bonus sport handicap (0-5%) Bonus sport de masse (0-5%)</p> <p>Calcul de la subvention</p> <p>= $(nb \text{ de points total club}) / (total \text{ des points de tous les clubs}) * Montant \text{ disponible selon budget annuel (CHF)}$</p>

Source : Service des sports et de l'activité physique, Yverdon-les-Bains

En second lieu, les subventions ponctuelles sont destinées à soutenir l'organisation de manifestations, de camps pour des participants de moins de 21 ans, de projets sport-santé et prévention ainsi que pour l'achat de matériel et d'équipements. Ce type de subvention n'est pas assortie de critères précis ni accompagnée d'un système de points. Les critères cités sont vagues et précisent plutôt le montant maximum dédié à chaque catégorie.

Yverdon-les-Bains a ainsi choisi de modifier fondamentalement la manière dont les subventions sont octroyées. Les objectifs de la mise en place de critères sont multiples. Tout d'abord, le premier objectif est de soutenir, encourager et renforcer les orientations et objectifs stratégiques déterminés par une Ville. Néanmoins, Skoric, Bartoluci et Custonja précisent que :

No clear criteria exist in the form of common guidelines or recommendations. Each town, district and even county makes these decisions individually based on set goals. The most commonly used criteria (...) refer to tradition, to the fact whether a sporting activity belongs to the set of Olympic sports or not, the number of participants and clubs, performance at international and domestic competitions, and popularity. (2012, p.190)

Dans le cas d'Yverdon-les-Bains, la détermination des critères s'est faite sur les valeurs et les orientations choisies dans le Plan directeur du sport et de l'activité physique - Horizon 2030. Ces critères ne sont bien entendu pas figés dans le temps, mais Yverdon-les-Bains a décidé de faire de la formation une orientation stratégique de premier plan. En effet, Yverdon-les-Bains se positionne en tant que ville formatrice qui se doit d'offrir un cadre propice pour que les associations sportives puissent accueillir des juniors.es sans devoir chercher des financements externes. En outre, la formation des entraîneur·euses est également une des valeurs clés du plan directeur, c'est pourquoi la Ville favorise les associations sportives qui forment ses entraîneur·euses. Dans cette optique, Yverdon-les-Bains a décidé de retenir le critère du nombre de membres avec une pondération plus importante pour les jeunes de moins de 21 ans ainsi que le critère du nombre d'entraîneur·euses formés avec lui aussi une pondération plus importante selon le diplôme. Honta ajoute que :

Toutefois, et malgré cet impératif de transparence dans les rapports avec les clubs, des monographies rendent compte de la persistance de pratiques « clientélistes », voire de conflits (Chateauraynaud, 1989 ; Mounet & Chifflet, 1993 ; Dulac, 1997). Des facteurs tels que la notoriété de l'association, son niveau de compétition, la « personnalité » de son président, prennent parfois le pas sur des critères tels que le nombre de licenciés, la politique de formation des jeunes ou des cadres bénévoles. Autrement dit, il n'est pas rare que les élus préfèrent soutenir les associations « vitrines » de la commune plutôt que des clubs qui ont pour seul et/ou principal objet l'insertion et l'éducation des jeunes par le sport (Walter, 2000). Cette situation apparaît d'autant plus contradictoire que ces deux objectifs sont ceux que les maires affichent comme étant prioritaires dans les politiques sportives qu'ils mènent (*Dictionnaire permanent du Droit du Sport*, 1998). (2004, p. 109)

Pour remédier et combattre l'opacité et les inégalités de traitement, ces deux critères ont été identifiés et retenus pour former la base de la pyramide du calcul de la subvention non seulement parce qu'ils soutiennent la politique sportive choisie par la Ville mais aussi parce qu'ils sont « mesurables » et « objectifs ». Ce sont deux conditions *sine qua non* qui répondent au second objectif, celui de la transparence et de la cohérence de l'action publique que ce soit au sein de l'administration publique ou auprès des acteurs concernés. En premier lieu, compte tenu du fait que les élus doivent en tout temps justifier leurs actions, la mise en place de critères s'impose comme un excellent moyen pour justifier l'allocation et l'engagement de fonds publics. Le Service des sports et de l'activité physique dispose désormais d'un outil qui lui permettra de demander des fonds publics supplémentaires si nécessaire en basant son argumentaire sur des critères objectifs (par exemple : cette année le nombre de membre a augmenté de 10%, l'enveloppe budgétaire doit être en adéquation avec cette hausse). Le Service des sports et de l'activité physique précise que l'enveloppe budgétaire à disposition des associations sportives reste la même en 2022. L'année 2022 est une année test afin d'évaluer si le montant disponible correspond à cette nouvelle politique de subventionnement. La Ville tient toutefois à rassurer les associations sportives en précisant que les soutiens historiques ne disparaîtront pas du jour au lendemain. En effet, il y a une volonté politique de ne pas prêter les associations qui ont toujours été soutenues, et, au contraire, de soigner et d'assurer la transition entre l'ancienne et la nouvelle politique de subventionnement. Le Service des sports et de l'activité physique ajoute que les aides historiques restent néanmoins cohérentes même dans ce nouveau système d'attribution car les associations qui percevaient une aide étaient principalement celles qui détenaient les mouvements juniors les plus importants.

En second lieu, la Ville a également un devoir de transparence envers les associations sportives. Dès à présent, elles connaissent les critères sur lesquels les décisions sont prises. De manière plus générale, le but recherché est une meilleure transparence envers l'ensemble de la population yverdonnoise. Désormais, la Ville s'engage à publier l'ensemble des associations sportives qui ont été soutenues ainsi que les montants attribués. C'est un moyen pour la commune d'à la fois mettre en valeur les efforts et l'implication des associations sportives mais également de valoriser les efforts de la Municipalité pour la communauté yverdonnoise et d'éclaircir la manière dont une partie de l'argent public est dépensée. Par conséquent, la Ville tient à devenir plus transparente non seulement à l'externe en éclairant le processus de prise de décision et en partageant ses décisions à l'ensemble de la population mais également à l'interne pour justifier l'allocation des ressources et de manière plus globale pour piloter la politique

sportive communale. Néanmoins, bien que la Ville se soit efforcée de mettre en place un système qui est censé amener plus de transparence, la manière de présenter les subventions ponctuelles obscurcissent finalement le processus global. Aucun critère explicite et objectif est précisé auprès des clubs et sociétés sportives. C'est une critique qui peut être dirigée à l'encontre de la Ville qui devrait, si elle cherche à rendre son action encore plus transparente, définir des critères plus précis concernant ce second type de subventions.

Le troisième objectif entend répondre au souci des contraintes financières bien connues dans le domaine public du sport. En effet, la Ville est consciente qu'il n'est pas possible de satisfaire chaque demande de subvention (105 clubs et sociétés sportives inscrites en 2022 au Service des sports et de l'activité physique), la mise en place de critères est donc un moyen pour limiter le nombre de demandes.

Plateforme digitale

La seconde nouveauté de cette nouvelle politique de subventionnement est la création d'une plateforme digitale dont le but est de centraliser toutes les informations clés des associations sportives yverdonnoises. Dans cette optique, la société Dootix Sàrl a été mandatée afin de créer un outil disponible en ligne dans le but d'optimiser les échanges entre la commune et le tissu sportif associatif yverdonnois. Pour espérer percevoir des subventions, les clubs et les sociétés sportives doivent désormais inscrire leur association sur ce nouvel outil de gestion. Concrètement, ils doivent partager différentes informations qui permettent au Service des sports et de l'activité physique de prendre une décision sur le montant de la subvention qu'il accordera (date de création, nombre de membres, manifestations organisées, budget, rapport d'activité et comptes de l'année précédente, etc.).

Cette plateforme possède deux avantages considérables. Tout d'abord, toutes les demandes de subventions se font directement sur cette plateforme. Les associations sportives ne remplissent le formulaire qu'une seule fois et procèdent à une simple mise à jour une fois par année (nombre de membre, mise à jour des comptes, etc.). Elles n'ont donc plus besoin de remplir chaque année différents documents qui demandent de spécifier l'entier des informations et de devoir ensuite les envoyer au Service des sports et de l'activité physique. Concrètement, une fois les informations vérifiées, elles n'ont plus qu'à cliquer sur « envoyer » et le Service des sports et

de l'activité physique reçoit les informations en temps réel. En effet, avant il était nécessaire de remplir un document pour les subventions annuelles et ensuite un autre document pour chaque subvention ponctuelle. En d'autres termes, le Service des sports et de l'activité physique dispose désormais d'un seul outil qui leur permet d'avoir une vue d'ensemble de toutes les associations sportives et qui rassemble l'ensemble des demandes de subventions dans un seul et même lieu. Ce nouveau système permet d'avoir une seule porte d'entrée pour tout ce qui concerne les associations sportives et de centraliser l'information. C'est un gain de temps considérable à la fois pour le Service des sports et de l'activité physique et pour les associations sportives. Bien que certaines associations ne soient pas prêtes ou à l'aise avec la transition technologique, le Service des sports et de l'activité physique a mis en place un guide d'utilisation pour optimiser cette transition et se tient à leur disposition pour leur expliquer le fonctionnement de cet outil.

L'évaluation

Avec ce nouveau règlement et cette nouvelle plateforme d'échanges, le Service des sports et de l'activité physique d'Yverdon-les-Bains aspire à rendre son fonctionnement et ses échanges avec les associations sportives plus transparents, équitables et efficaces afin que chacune d'elles possède le même degré d'information et pour garantir la plus grande équité entre elles. Alors qu'auparavant la politique de subventionnement se cantonnait plus à un soutien aux associations sportives par leur simple existence, désormais la Ville cherche à rationaliser ce processus. Pour se faire, il est nécessaire de mettre en place un cadre pour suivre et évaluer cette action. Perret précise que :

L'évaluation des politiques publiques fait désormais partie des thèmes obligés de toute réflexion sur la réforme de l'État et la modernisation de l'action publique. Mieux gérer l'argent public et rendre des comptes sur son utilisation sont des impératifs peu contestables en période de rigueur budgétaire, dans une société où les exigences de transparence se font plus pressantes. Pour contribuer réellement à l'amélioration de la gouvernance publique, l'évaluation ne peut cependant pas se contenter de mesurer les coûts et les effets des politiques, elle doit aussi viser à en éclairer les enjeux, la logique et les mécanismes afin de permettre à tous d'en devenir les acteurs informés et responsables. (2016, p.46)

Concrètement, il est primordial que le Service des sports et de l'activité physique mette en place un processus d'analyse des effets, impacts et résultats de l'action menée. Selon Perret (2016, p.50), les finalités de l'évaluation sont multiples dont les plus importantes sont l'aide à la décision budgétaire, le compte rendu, le fait de rendre des comptes ou encore l'aide au pilotage

et à la gouvernance. Cette démarche s'inscrit dans la vision du New Public Management (NPM) qui a insufflé une nouvelle manière d'appréhender, de piloter et d'évaluer les politiques publiques. Cette notion sera présentée plus en détails dans le prochain chapitre consacré au cadre théorique. L'un des objectifs du NPM est d'améliorer l'efficacité du pilotage des politiques publiques, c'est-à-dire la mesure entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre (Pesqueux, 2020, p.4). Pour évaluer, il est alors nécessaire de mettre en place des indicateurs clés qui permettront de mesurer l'action en question. Dans le cas d'Yverdon-les-Bains, la détermination d'indicateurs n'a pas encore été faite. Ce travail est en cours d'élaboration et les buts recherchés sont d'une part d'évaluer la pertinence et l'efficacité des critères de subventionnement définis et poursuivis par la Ville et, d'autre part, d'évaluer l'efficacité globale de cette nouvelle politique de subventionnement.

4. Cadre théorique

Pour mieux aborder et tenter de donner une réponse précise et complète à la question de recherche « *Est-ce que la mise en place de critères d'attribution de subventions permet de rendre l'action publique plus efficace et transparente ?* » deux concepts clés méritent d'être investigués.

Tout d'abord, pour mieux comprendre la manière d'appréhender l'action publique, le concept de New Public Management (NPM) sera introduit. Une littérature riche et abondante a été produite sur cette approche qui propose de comprendre les vagues de modernisation qui ont successivement modifié le visage et le paysage de l'administration publique. En réaction à des dysfonctionnements de l'action publique et notamment une baisse de confiance dans l'État, le NPM propose une nouvelle manière d'appréhender la gestion stratégique de l'administration publique. Une première partie propose d'investiguer les origines de ce concept et une seconde partie présente les nouvelles orientations et implications de cette nouvelle gestion publique. Parmi les objectifs du NPM, la transparence occupe une place centrale. Elle est devenue une nouvelle norme qui inonde les débats publics et politiques comme le précise Koivisto :

Transparency has become the New Norm. A state should be transparent, institutions should be transparent, the market should be transparent, processes should be transparent, reasoning should be transparent, even the whole of society should be transparent. (2016, p.1)

En réaction à la culture du secret qui a longtemps caractérisé l'appareil étatique, la transparence s'impose comme un moyen de rendre le pouvoir visible et par extension de permettre aux citoyens de participer à l'élaboration et au contrôle de l'action publique. Une littérature vaste et abondante existe sur ce sujet, j'ai retenu cinq références qui me semblent les plus pertinentes : l'article « Identifying Transparency » de Gregory Michener et Katherine Bersch, le livre « Transparency : the key to better governance ? » de Christopher Hood et David Heald, l'article « Unveiling the concept of transparency: its limits, varieties and the creation of a typology » de Karina Furtado Rodrigues, la thèse « New Public Management et Transparence : essai de déconstruction d'un mythe actuel » Raphaël Audria et finalement la thèse « Les effets de la transparence sur la confiance des citoyens - Clarification conceptuelle et étude de cas empirique au niveau local » de Vincent Mabillard. Une première partie retrace les origines de ce concept et une seconde partie propose d'en définir les contours et les implications. Le concept d'accountability, voisin de celui de la transparence, est également appréhendé dans une dernière partie.

Je tiens à préciser que cette partie n'a pas la prétention de présenter l'ensemble des facettes et dimensions des notions de New Public Management, de transparence et d'accountability tant elles sont polysémiques, polymorphes et multidimensionnelles. Au contraire, l'objectif est de donner un cadre d'analyse cohérent pour mieux appréhender la question de recherche et les résultats qui seront présentés dans la seconde partie de ce travail.

4.1 New Public Management

4.1.1 Apparition et développement

L'environnement et le fonctionnement de l'administration publique se sont particulièrement métamorphosés ces dernières décennies en raison d'au moins quatre problématiques : les crises économiques, les évolutions des profils et des attentes des consommateurs, le développement des technologies de l'information et de manière plus générale la méfiance des individus envers l'État (Politt, van Thiel & Homburg, 2007 ; Chemla-Lafay et al., 2006). Ces événements sociaux et politiques marquants sont devenus les prémices d'une nécessaire réforme des administrations afin de les rendre plus efficaces et économes et de fournir un service public adapté aux attentes des citoyens (Delley, 2021, Alguazil et al., 2009). Cette remise en question et la nécessaire modernisation des administrations publiques se sont propagées dans la

littérature à la fin des années 1970 avec l'émergence et le foisonnement de nouvelles idées managériales dont le New Public Management (NPM).

Apparue d'abord en Nouvelle-Zélande puis au Royaume-Uni et aux États-Unis avant de s'étendre aux autres pays de l'Europe, cette terminologie anglophone est également utilisée dans la littérature francophone et tend même à supplanter les notions de « management public » ou de « gouvernance publique » (Chappelet, 2018, p.3). De nombreux auteurs précisent que le NPM ne s'est pas manifesté partout avec la même puissance, la même rapidité et le même intérêt. Il n'est pas question dans ce travail de discuter de cet aspect, ni des limites du NPM, Politt, Van Thiel et Homburg (2007) ont très bien investigué ce sujet. De plus, il n'existe pas un seul modèle de NPM mais une variété de modèles nationaux (Steiner, 2000 ; Alguazil et al., 2009, Bezes et Musselin, 2017).

4.1.2 Définition et objectifs

Cet élan de modernisation étant multiple et spécifique à chaque pays, il serait alors trop réducteur voire biaisé d'en donner une définition univoque. Toutefois, Favoreu et ses collègues (2015, p.713) avancent que « les réformes entreprises s'articuleraient autour de principes, d'objectifs, de finalités et de cadres méthodologiques similaires ». Selon Peters (2010, p.398), le fondement commun réside dans l'importance accordée au management au sein de la sphère publique. Le cœur de la pensée du NPM repose alors sur l'idée centrale que le fonctionnement du secteur public est inefficace et qu'il est nécessaire d'inclure et d'adapter les outils et les pratiques du secteur privé à la sphère publique pour une meilleure efficacité et performance des administrations publiques (Béatrice Van Haepere, 2012, p.84). En d'autres termes, le NPM entend réformer les administrations publiques qui sont organisées depuis le 19^{ème} siècle selon le modèle bureaucratique wébérien dont les traits principaux sont une forte structure hiérarchique, un contrôle incessant et une soumission stricte à des règles et des procédures. Jean-Daniel Delley (2017, p.7) caricature à juste titre l'objectif du NPM en précisant qu'il s'agit de « se libérer d'un corset réglementaire et budgétaire trop rigide afin de répondre plus rapidement et efficacement aux besoins ».

Cette nouvelle approche du management public s'inspire de différents courants théoriques tels que le néolibéralisme, le managérialisme, la théorie des choix publics ou encore la sociologie des organisations qui ne seront pas investigués plus en profondeur dans le cadre de ce travail

(Boubnad et al., 2021, p.725 ; Pesqueux, 2020, p.9-10). Le NPM désigne ainsi un ensemble de méthodes, d'outils et de programmes qui ont pour objectif de réformer le fonctionnement des administrations publiques afin de les rendre plus performantes. Pesqueux (2006, p.4) ajoute que :

La logique du New Public Management est d'insuffler « l'esprit d'entreprise » dans l'appareil d'État en introduisant la logique de performance dans son fonctionnement à la lumière des perspectives de la gouvernance privée. (...) L'objectif est de répondre à trois logiques d'action : celle de l'efficacité socio-économique, celle de la qualité des prestations offertes aux usagers et celle de l'efficacité dans la gestion.

De nombreux auteurs (Alguazil et al., 2009 ; Chappoz et Pupion, 2012, Peters, 2010 ; Béatrice Van Haeperen, 2012.) ont mis en évidence différents principes d'organisation qui caractérisent le NPM dont les plus importants sont :

- Transposition des méthodes et pratiques managériales du secteur privé au secteur public - un management par objectifs sous forme de missions et de projets, non plus sous forme d'application de règles et de procédures formelles écrites ;
- Intégration d'une plus grande compétition dans le secteur public ;
- Recherche de performance selon des objectifs politiques et sociaux particuliers ;
- Redéfinition du citoyen comme client et propriétaire des services publics ;
- Gestion par les résultats ;
- Place centrale accordée au contrôle et à l'évaluation des décisions.

Ces stratégies ne sont donc pas nouvelles mais l'élément novateur est l'intégration de ces outils dans le domaine public. Le NPM suggère ainsi d'emprunter les outils du management et de les transposer à la gestion publique. Le NPM repose sur une nouvelle gestion de la sphère publique, une gestion orientée vers les résultats et la recherche d'une performance optimale.

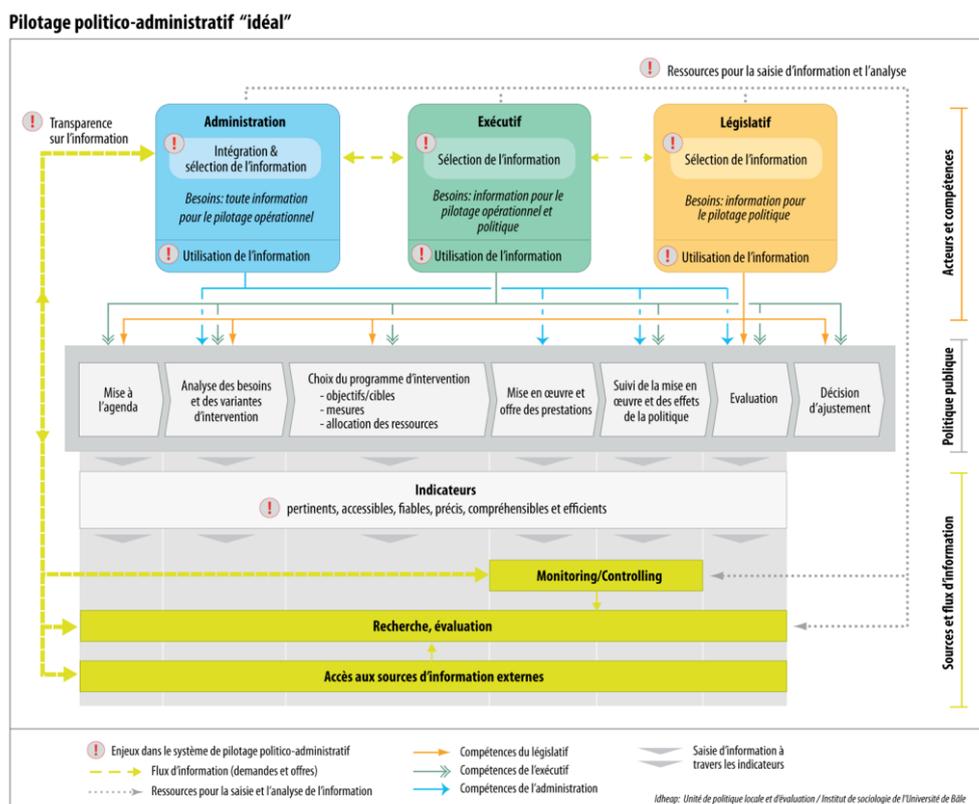
4.1.3 La planification et l'évaluation, deux démarches centrales du NPM

Dans le cadre de ce travail qui étudie les politiques communales de subventionnement, la notion de pilotage et d'évaluation de l'action publique est centrale. Katia Horber-Papazian (2010, p.1), professeure à l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université

de Lausanne, précise qu'en Suisse il a été nécessaire de réviser la manière dont les politiques publiques étaient menées. Elle souligne que dans un contexte marqué par des changements sociaux et institutionnels profonds, par l'évolution des systèmes d'information ou encore par la pression des citoyens, le pilotage des politiques publiques doit être repensé dans un souci d'efficacité et d'efficience et de transparence de l'action publique. Dans cette optique, elle propose un ensemble de processus qui caractérise selon elle une gestion « idéale » d'une politique publique.

Figure 3 : Pilotage politico-administratif « idéal »

Figure 1 : Pilotage politico-administratif « idéal »



Source : Horber-Papazian, K. (2010).

Elle précise que :

Piloter une politique publique c'est s'assurer, comme le met en évidence la figure 1, que l'ensemble des processus en œuvre – mise à l'agenda, analyse des problèmes ou des besoins à satisfaire, analyse des variantes d'intervention, choix de l'une d'entre elles, mise en œuvre, suivi de la mise en œuvre et des effets des mesures, évaluation et, si nécessaire, ajustement - sont en adéquation avec le problème à résoudre ou les besoins à satisfaire. (2010, p.1)

Emery (2005, p.4) rejoint Horber-Papazian sur le fait que la production de l'action publique se caractérise par un processus de planification rigoureux qui prend tout d'abord ses racines directement dans les besoins de la population. Ces besoins sont ensuite traduits en objectifs politiques. En effet, toute action publique sera légitimée par les réponses qu'elle peut amener à la résolution de problèmes publics. C'est pourquoi Horber-Papazian (2010, p.3) précise que :

Le législatif a un rôle central dans tout processus de décision puisqu'il lui appartient en tant que représentant du peuple de décider si un problème ou une demande doit être reconnu d'intérêt public, de déterminer les aspects du problème qu'il souhaite résoudre, les publics cibles sur lesquels il souhaite intervenir, de définir dans ce sens des objectifs puis de retenir parmi un choix de mesures potentielles, celles qui lui paraissent les plus adéquates.

Pour atteindre ces objectifs, des ressources humaines, matérielles et financières doivent être définies afin de soutenir des réalisations (outputs) qui produiront à leur tour des résultats (outcomes) auprès des acteurs ciblés par l'action publique. Les « outputs » sont alors les actions qui permettront d'atteindre des « outcomes » qui sont les résultats attendus pour la société et qui ont pour but de résoudre un problème préalablement défini. Par conséquent, Horber-Papazian (2010, p.1) spécifie que « dans tout pilotage, le suivi et l'évaluation des processus de mise en œuvre et des effets des mesures sur le comportement des groupes cibles et sur la résolution des problèmes est central ».

L'évaluation tient ainsi une place prépondérante dans le NPM. Elle consiste à mesurer les écarts entre les résultats attendus et ceux obtenus. Annie Fouquet (2013, p.836) précise que l'évaluation poursuit trois finalités principales : éclairer la décision, rendre compte au citoyen et alimenter la réflexion et le débat public. De plus, cette auteure souligne que l'évaluation sert à :

Produire des connaissances en vue, pour les citoyens, d'apprécier la valeur d'une politique (d'un programme, d'un dispositif), notamment quant à ses effets, et, pour les décideurs de les aider à en améliorer sa pertinence, son efficacité, son efficacité, sa cohérence et ses impacts. (2013, p.836)

Pour assurer un suivi et une évaluation optimale, il est nécessaire que l'ensemble des informations et des processus soient partagés et disponibles pour assurer le bon déroulement opérationnel de la mise en œuvre d'une politique publique. A cet effet, des indicateurs de

performance sont nécessaires à tous les niveaux et ont pour fonction d'analyser les écarts entre les résultats planifiés et ceux réalisés. Horber-Papazian (2010, p.3) précise que :

L'existence de tels indicateurs et leur utilisation permettrait d'apporter plus de systématique dans les processus de décision et rendrait plus transparent le fondement des argumentaires tout en laissant à chaque acteur politique la liberté de les interpréter et de les utiliser à sa guise.

Le NPM a ainsi insufflé une nouvelle manière d'appréhender, de piloter et d'évaluer les politiques publiques. C'est dans ce cadre que la ville d'Yverdon-les-Bains a entamé diverses réflexions et actions afin de développer une politique publique sportive et réviser sa politique de subventionnement qui seront présentés dans le prochain chapitre.

4.2 Transparence

4.2.1 Aux origines de la transparence

Le but n'est pas de procéder à une analyse approfondie des origines de ce concept mais d'expliquer brièvement la manière dont il est entré dans le discours public et académique. Cette notion a été le fruit de nombreuses contributions dans le domaine des sciences sociales et humaines. Elle fait référence à de nombreux changements opérés dans la société qui ont engendré diverses adaptations de l'administration publique (Allard-Huver, 2017 ; Audria, 2004). Mabillard (2019, p.1) explique que l'origine des fondements philosophiques de la transparence remonte à la fin du 18^{ème} siècle et au début du 19^{ème} siècle. Durant cette période, de nombreux auteurs, fermement opposés à la culture du secret typique des monarchies de l'Ancien Régime, soutenaient que l'accès à l'information par les citoyens assure une surveillance du pouvoir. Cet auteur précise que :

La transparence, synonyme à cette époque de publicité, ajoute une dimension morale particulièrement importante aux processus politiques, en favorisant une conduite intègre des gouvernants, désormais soumis au « tribunal de l'opinion publique. (2019, p.1)

En réaction au despotisme, à l'arbitraire et à la culture opaque du secret, une nouvelle culture politique de la transparence empreinte d'idées libérales a émergé et posé les bases des sociétés démocratiques.

4.2.2 Définition

Définir ce concept est un exercice compliqué en raison de son caractère polysémique et multidimensionnel. Pour Michener et Bersch, la transparence reste un concept aux contours mal définis et précisent que :

The scholarly effervescence on transparency has not, however, been underpinned by any collective empirical understanding of the concept; in other words, what constitutes transparency, what does not, and how to go about identifying and assessing it. (2013, p. 2)

Lors de mes recherches, j'ai découvert une multitude de définitions de la transparence. Néanmoins, j'ai retenu la définition de Michener et Bersch qui se distingue d'autres approches qui limitent la transparence à la disponibilité et au partage de l'information.

'Transparency' embodies two necessary and jointly sufficient conditions that adhere to the original literal and figurative meanings of the word – visibility and inferability: 1) visibility, as in "light rendering an object entirely visible"; and 2) inferability, that which can be inferred with some degree of accuracy e.g. "the author's contempt for populist politics was transparent." We show that use of the term 'transparency' frequently fails to fulfill one or both necessary conditions. Far from idealizing the concept of 'transparency,' our bi-dimensional conceptualization allows for continuous degrees of transparency, from poor to excellent quality and all points in between. (2013, p.2)

Par cette définition originale, deux dimensions de la transparence sont mises en exergue : la visibilité et l'inféribilité. Tout d'abord, pour être visible, l'information doit être à la fois la plus complète possible et accessible relativement facilement. Michener et Bersch (2013, p.7) précisent que partager une information publiquement ne suffit pas à la rendre transparente. Ils différencient la transparence active (ce qui est volontairement ou obligatoirement rendu visible) de la transparence passive (ce qui peut être demandé par les citoyens). Ces deux types de transparence sont souvent associées aux actes légaux comme des lois et sont considérées comme de la liberté d'information. En effet, en Suisse, comme dans de nombreux autres pays, des lois sur l'accès à l'information ont été progressivement adoptées et témoignent de la diffusion de l'accès à l'information (Erkkilä, 2020, p.4). La loi sur le principe de la transparence dans l'administration (LTrans) est entrée en vigueur en 2006 et vise à promouvoir la transparence quant à la mission, l'organisation et l'activité de l'administration publique. Toute personne possède le droit de demander à consulter les documents officiels de l'administration

publique et à demander des renseignements sur le contenu sans qu'il y ait besoin de justifier d'un intérêt particulier. Ainsi, cette loi a pour objectif d'ouvrir l'accès à l'information au grand public et de renforcer la confiance envers les preneurs de décisions. Néanmoins, comme le soulignent Michener et Bersch (2013, p.7) :

But public records are not 'transparent' if they are locked away in a government agency; nor is a government 'transparent' just because it possesses a freedom of information law. Only when those records are rendered visible does transparency become manifest.

Par conséquent, la visibilité correspond à un haut degré d'exhaustivité de l'information, la plus complète et précise possible. Bien entendu, ce degré de visibilité ne peut être résolu que par une recherche et investigation complète de l'information partagée et n'est donc pas évidente dès le premier abord. De plus, la visibilité revêt une seconde caractéristique, la probabilité de trouver l'information. Ainsi, la première condition de la transparence dépend de la visibilité de l'information qui dépend elle-même de l'exhaustivité et de la probabilité de trouver l'information.

Ensuite, la deuxième condition nécessaire est l'inféribilité que les deux chercheurs définissent comme « the extent to which the information at hand can be used to draw accurate inference – both about visible information and information we do not know » (2013, p.8). En d'autres termes, l'inféribilité correspond à la qualité des informations ou des données partagées. Michener et Bersch (2013, p.7) ajoutent que :

If the data is inaccurate or obscures underlying information, it calls into question our ability to draw verifiable inferences from such information and, in turn, casts doubt on the credibility of what has been made visible.

Pour augmenter et consolider l'inféribilité des informations, les auteurs proposent trois attributs : la désagrégation, la vérifiabilité et la simplification. Premièrement, la désagrégation consiste à conserver les données aussi brutes que possibles et proches de la source. Ce premier processus est vital pour accéder à une information pure et sans altération. Toutefois, ce processus présente une grande faiblesse, celui du biais de sélection qui consiste à ne rendre visible qu'une partie des informations faussant ainsi les résultats. Michener et Bersch précisent ainsi que les informations et les données peuvent être manipulées pour des besoins politiques.

Ce point est particulièrement important dans le cadre de mon travail de recherche et mérite d'être mis en évidence :

Because raw data is usually less mediated, it typically reflects fewer opportunities for officials to 'cook' or 'game' it out of professional or political motivations. If it is legal opinions we seek, original decisions should be provided. If it is public spending, then raw, disaggregated numbers will provide a greater degree of inferability than highly aggregated totals alone. (Michener et Bersch, 2013, p.7)

Deuxièmement, la vérification des informations par une tierce personne augmente la confiance des informations partagées. Troisièmement, la simplification des informations en les rendant plus accessibles et compréhensibles contribue également à l'augmentation de l'inféribilité des informations. Ainsi, la visibilité et l'inféribilité, s'imposent comme des prérequis à la transparence. Néanmoins, elles dépendent à leur tour de la manière dont l'information est partagée et médiatisée. Michener et Bersch, se basant sur Christopher Hood qui a investigué dans plusieurs travaux le concept de transparence, proposent encore de distinguer la transparence indirecte, c'est-à-dire celle comprise par les experts, de la transparence directe qui est délivrée auprès du grand public. Cependant, en vulgarisant une information pour s'adresser au plus grand nombre comporte à nouveau un biais en privilégiant plutôt la généralisation que la précision.

En résumé, la transparence aspire à être un synonyme de bonne gouvernance et repose sur deux principes directeurs, la visibilité et l'inféribilité. Bien que ce chapitre ait tenté de donner des outils de compréhension pour mieux appréhender la transparence, il faut garder à l'esprit qu'il existe de nombreux biais qui peuvent réduire la qualité de l'information véhiculée. Finalement, la transparence reste un sujet dont les contours et les frontières demeurent floues. Michener et Bersch terminent leur article en rappelant que malgré l'analyse des composants de la transparence, il est toujours nécessaire d'analyser comment une information est partagée et particulièrement d'identifier les objectifs de celui qui la partage.

4.2.3 Dimensions et formes de transparence

Dans la littérature, de nombreuses dimensions et formes de transparence sont dépeintes. Les auteurs ont des points de vue très différents sur cette question, ce qui prouve une fois de plus la difficulté à cerner un concept aussi large et en constante évolution. Par exemple, selon Auger

(Mabillard, 2019, p.130), la vitesse de divulgation de l'information, la pertinence, la précision, la fiabilité et la clarté sont des conditions *sine qua non* pour que les citoyens puissent véritablement apprécier et saisir l'information à disposition. Tandis que pour Rawlins, quatre variables doivent être retenues : la mise à disposition de l'information, la nature de l'information, les liens entre transparence et accountability et le secret (Mabillard, 2019, p.132). J'ai finalement opté pour l'approche de Hood et Heald (2006) qui proposent des dimensions plus inclusives et exhaustives. Selon ces deux auteurs, la transparence dépend de quatre directions :

- *Verticale* : relation hiérarchique entre un supérieur qui surveille un agent ;
- *Horizontale* : les gouvernés observent le comportement et/ou les résultats des gouvernants ;
- *Externe* : le subordonné ou l'agent hiérarchique peut observer ce qui se passe à l'extérieur de l'organisation ;
- *Interne* : les personnes externes peuvent observer ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation.

Furtado Rodrigues, qui a également investigué le champ de la transparence, précise que ces différentes directions peuvent avoir des effets sur les éléments de visibilité et d'inféribilité mis en évidence précédemment (2020, p.240). En plus de ces directions, Hood et Heald identifient plusieurs formes de transparence qui donnent un certain type de statut à l'information divulguée pour reprendre les propos de Furtado Rodrigues (2020, p.240) :

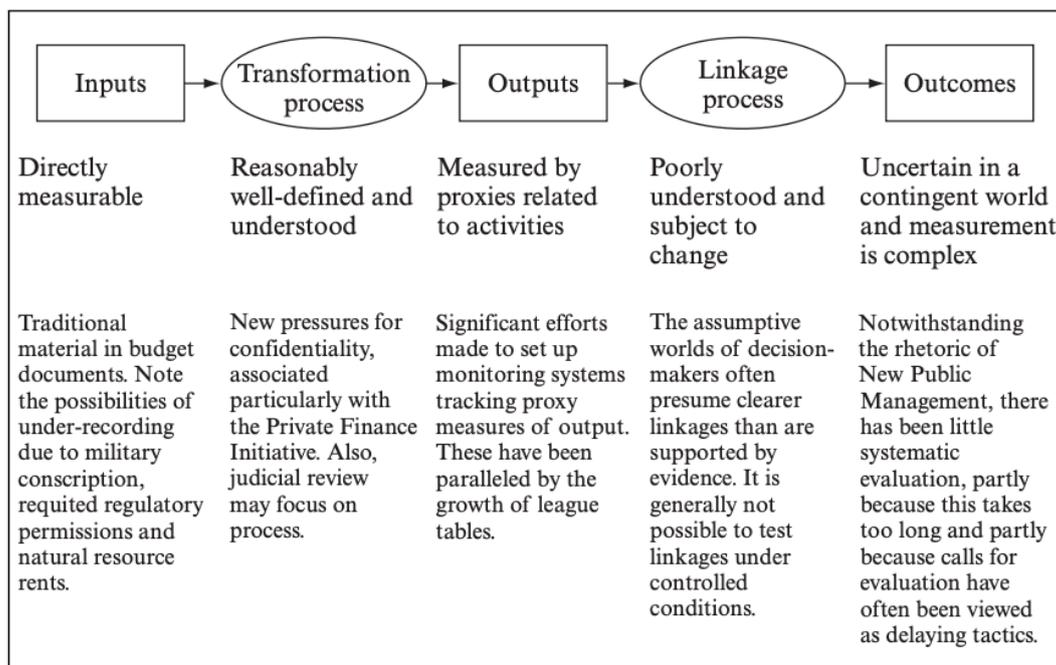
- La transparence des événements par rapport à la transparence des processus ;
- La transparence rétrospective par rapport à la transparence en temps réel ;
- La transparence nominale par rapport à la transparence effective.

Transparence des événements versus transparence des processus

Furtado Rodrigues, en s'appuyant sur la description faite par Hood et Heald, précise que la transparence des événements est plus simple que celle des processus (2020, p.241). En effet, les événements se caractérisent par des « points » ou des « états » d'une politique publique qui peuvent être facilement mesurables et évalués tandis que les processus doivent être appréhendés

sur le long terme et sont souvent associés à des changements sociaux et politiques. La figure ci-dessous illustre la distinction qui existe entre ces deux notions dans le cadre de la production de services publics. La chaîne de production d'une action résulte de la combinaison d'inputs (entrants), d'outputs (réalisations) et d'outcomes (résultats). Pour Heald (2006), ces éléments sont des « événements » qui représentent des « points » ou des « états » qui sont visibles et compréhensibles de l'extérieur et en principe mesurables. Entre ces trois événements, des processus de transformation et de liaison ont lieu. Toutefois, ils ne sont pas mesurables et plus imprévisibles que les événements.

Figure 4 : Transparence des événements versus des processus



Source : Heald, D. (2006).

Transparence rétrospective versus transparence en temps réel

La transparence rétrospective signifie qu'une organisation publie des informations relatives à sa performance à des intervalles réguliers. La confidentialité est également au centre de cette transparence, toutes les informations ne sont pas en tout temps partagées dans un souci de protection de la mise en œuvre de la politique publique (Heald, 2006, p.32). Comme son nom l'indique, la transparence en temps réel désigne la divulgation possible en tout temps des processus internes d'une organisation. Par conséquent, la différence entre ces deux

transparences concerne l'aspect temporel de l'information partagée. Dans le premier cas, l'information est délivrée après un certain délai où l'organisation se charge de préparer de rendre des comptes aux parties prenantes concernées. Tandis que dans le second cas, la surveillance et le partage d'information sont continues.

Transparence nominale versus transparence effective

Le dernier type de transparence met en évidence la différence entre une simple divulgation des données (nominale) et des données réellement traitées et utiles (effective). L'écart qui existe entre ces deux types de transparence est nommé par Heald (2006, p.34) de « transparency illusion ». Cet écart rappelle la différence entre visibilité et inférabilité. La transparence nominale fait référence à la visibilité où certaines données et informations partagées sont trop complexes pour être comprises auprès du grand public. La transparence effective est quant à elle synonyme d'inférabilité.

4.2.4 Transparence et accountability

Une dernière précision mérite d'être apportée concernant le concept d'accountability qui est souvent confondu avec celui de la transparence. L'accountability est un concept proche de celui de la transparence mais ne se confond pas pour autant. Tout comme le concept de transparence, une littérature abondante a été produite sur cette notion sans pour autant s'accorder sur une définition univoque tant ce terme est polymorphe et polysémique. Il n'est pas question dans cette partie de retracer l'histoire et les évolutions conceptuelles de l'accountability, Raphaël Zumofen a publié en 2016 une thèse sur le sujet intitulée « L'impact de l'accountability publique sur la performance organisationnelle. Le cas des mesures du marché du travail dans les cantons de Fribourg et Vaud ». Dans le cadre de ce travail, je me limite à la vision de l'accountability au sein de l'administration publique. De nombreux chercheurs s'accordent pour dire que le principe de l'accountability consiste à rendre des comptes par rapport aux tâches et aux responsabilités qui ont été confiées. Belfellah et Carassus (2016, p.4) précisent que :

La reddition des comptes au public est un impératif de l'exercice démocratique qui implique pour les entreprises publiques le contrôle, l'audit, la gestion du risque et la transparence face aux citoyens pour une bonne gouvernance publique.

Furtado Rodrigues (2020, p.242) distingue la transparence de l'accountability de la manière suivante :

Accountability broadly denotes the duty of an individual or organisation to answer in some way about how they have conducted their affairs. Transparency broadly means the conduct of business in a fashion that makes decisions, rules and other information visible from outside.

Contrairement à la transparence qui rend accessible l'information de l'extérieur, l'accountability introduit donc les notions de responsabilité et de conséquence des actions. En d'autres termes, l'accountability se caractérise par l'obligation d'expliquer et de justifier un comportement. Néanmoins, comme le souligne Audria (2004, p.56), « il ne suffit pas d'isoler les responsabilités du fonctionnaire mais il faut également rendre publique ces informations. L'OCDE qualifie cet acte comme étant l'archétype de la « transparency » ». Par conséquent, ces deux notions doivent fonctionner conjointement, il ne sert à rien d'imputer des responsabilités à un acteur si l'information n'est pas objectivement déclarée. Cette vision de la transparence comme intrinsèquement liée à l'accountability est courante dans la littérature comme le souligne Furtado Rodrigues (2020, p.242). Zumofen (2016, p.17) poursuit la même logique et ajoute que :

L'accountability répond donc aux obligations de transparence et contribue à garantir que les administrations publiques poursuivent des buts publiquement valorisés qui satisfassent aux attentes légitimes de la population.

Ainsi, la transparence et l'accountability sont comprises comme de puissants outils de management public qui visent à dissiper le mystère qui entoure l'administration publique et qui servent à garantir un équilibre et un contrôle entre l'État et ses citoyens. Néanmoins, plusieurs auteurs avancent que la méfiance envers l'administration s'accroît. Mabillard (2019, p. 1) souligne que :

Il semble néanmoins aujourd'hui que le rapport asymétrique entre l'information détenue par l'administration et celle entre les mains des citoyens s'est creusé, ravivant l'idée qu'un « rééquilibrage s'avère nécessaire » (Pasquier, 2013). En effet, alors que les citoyens sont amenés à fournir de plus en plus d'informations à l'État, ce dernier connaît de nombreux régimes d'exception et communique rarement de façon détaillée et exhaustive sur ses activités.

Audria (2004, p.44) précise que « l'éloignement perçu entre l'administration et l'administré renforce l'idée de « boîte noire » et augmente le sentiment d'opacité ressenti par le citoyen ». C'est à partir de ces constats alarmants que ce travail s'insère. Par ce travail d'investigation, je souhaite mettre en valeur les efforts du Service des sports et de l'activité physique de la ville d'Yverdon-les-Bains qui cherche à rendre ses actions plus transparentes, notamment à travers le nouveau règlement de subventionnement et la création d'un modèle de valorisation du soutien de la commune aux associations sportives.

5. Méthodologie

Une fois le cadre théorique posé, il est désormais nécessaire d'identifier et de décider la méthodologie qui est la plus adaptée pour répondre à la question de recherche de mon travail. La méthodologie correspond à la ou les techniques qui précisent la manière dont les données ont été récoltées et analysées. Mon objectif, rappelons-le, est d'investiguer le sujet des subventions publiques directes et indirectes dans le domaine sportif. Plus précisément, j'ai décidé de questionner la transparence de l'administration publique au travers de la nouvelle politique de subventionnement mise en place par la ville d'Yverdon-les-Bains. La question de recherche posée est la suivante : *Est-ce que la mise en place de critères d'attribution de subventions permet de rendre l'action publique plus efficace et transparente ?* Pour répondre à cette interrogation, mon étude s'inscrit dans une démarche de recherche dite « inductive ». Blais et Martineau (2006, p.3) la définissent comme :

Un ensemble de procédures systématiques permettant de traiter des données qualitatives, ces procédures étant essentiellement guidées par les objectifs de recherche. Elle s'appuie sur différentes stratégies utilisant prioritairement la lecture détaillée des données brutes pour faire émerger des catégories à partir des interprétations du chercheur qui s'appuie sur ces données brutes.

Cette méthode est notamment privilégiée lorsque les données sur le sujet sont peu nombreuses. Les auteurs précisent que :

L'analyse inductive se prête particulièrement bien à l'analyse de données portant sur des objets de recherche à caractère exploratoire, pour lesquels le chercheur n'a pas accès à des catégories déjà existantes dans la littérature. (2006, p.4)

Contrairement à la méthode « déductive » qui propose de tester des hypothèses préalablement définies, la méthode inductive part de prémisses individuelles pour aboutir à des conclusions générales. Blais et Martineau caractérisent cette méthode comme :

Un type de raisonnement qui consiste à passer du spécifique vers le général ; cela signifie qu'à partir des faits rapportés ou observés, le chercheur aboutit à une idée par généralisation et non par vérification à partir d'un cadre théorique préétabli. (2006, p.4-5)

Pour répondre à la question de recherche et constituer mon corpus de données, j'ai eu recours à la méthode qualitative. J'ai mené différents entretiens avec pour objectif d'accéder aux perceptions propres des individus et à la manière dont ils les ressentent et partagent leurs expériences. Anadon précise que :

La recherche qualitative/interprétative est celle par laquelle les chercheurs se sont intéressés à comprendre les significations que les individus donnent à leur propre vie et à leurs expériences. Le point de vue, le sens que les acteurs donnent à leurs conduites ou à leur vie est matière d'observation et de recherche. Ici on met en valeur la subjectivité dans la compréhension et l'interprétation des conduites humaines et sociales. (2006, p.15)

Cette méthode cherche à accéder à la subjectivité des individus et mettre en évidence des éléments imperceptibles au travers des questionnaires : choix des mots, manières d'aborder un sujet, regards, émotions, gestuelle, etc. En outre, mon sujet n'étant pas véritablement investigué par la littérature scientifique, j'ai trouvé pertinent d'aller sur le terrain questionner les principaux acteurs vers qui les politiques de subventionnement sont tournées. De plus, je propose également une modélisation du soutien indirect de la commune d'Yverdon-les-Bains. Mon objectif est alors double : démontrer l'engagement de la Ville envers les associations sportives en valorisant financièrement les subventions indirectes et rendre l'action publique plus transparente à la fois entre la Ville et les associations sportives mais aussi au sein même de l'administration publique. Pour construire ce modèle, je me suis appuyé sur des données quantitatives disponibles au sein de la Ville et j'ai procédé ensuite à différentes projections.

Par son caractère exploratoire, mon travail s'inscrit dans un premier état des lieux et une première approche d'optimisation et de transparence des politiques publiques de subventionnement dans la sphère sportive.

5.1 Entretiens

Dans un premier temps, un entretien a été mené auprès de Greg Perrenoud, adjoint à la cheffe du Service des sports et de l'activité physique d'Yverdon-les-Bains. L'objectif était de saisir l'ensemble des enjeux de l'ancienne et de la nouvelle politique de subventionnement. En outre, il a servi à structurer les autres entretiens. En effet, dans un second temps, huit entretiens ont été menés auprès de présidents d'associations sportives yverdonnoises. Pour constituer mon échantillon, j'ai retenu huit associations sportives réparties en trois groupes selon leur importance en termes de nombre de membres (groupe 1, > 300 membres ; groupe 2, > 100 membres ; groupe 3, < 100 membres). Au départ, j'avais l'intention d'interviewer quinze associations sportives, soit cinq de chaque groupe. Néanmoins, après le huitième entretien, les données récoltées sont devenues redondantes, j'ai atteint une certaine saturation des données et n'apprenais plus rien de nouveau. J'ai donc arrêté ma collecte de données dès cet instant. Les entretiens ont été effectués entre le mois de janvier et mars 2022 et ont duré en moyenne une heure. Ils ont été enregistrés avec l'accord des interviewés. Néanmoins, dans le cadre de ce travail, les noms des personnes et des associations sportives ne seront pas divulgués, l'ensemble des informations partagées ont été par conséquent anonymisées.

Pour mener mes entretiens, j'ai adopté une approche semi-directive. Cette perspective permet d'une part, à l'interviewé de structurer lui-même son discours et de s'exprimer librement et, d'autre part, au chercheur de recentrer le discours et approfondir certains points qui n'auraient pas été investigués. J'ai également opté pour cette approche car elle présente l'avantage de paraître comme une conversation entre deux personnes basée sur l'écoute, l'empathie et le partage. Le chercheur limite ses interventions et n'interfère que pour effectuer des relances ou pour recentrer l'objet de recherche. L'objectif est que l'interviewé ne se sente pas dans un cadre institutionnel et puisse s'exprimer plus librement. Pour mener à bien mes entretiens, j'ai élaboré un guide d'entretien disponible en annexe II. Ce guide s'articule autour de trois thèmes principaux à savoir la présentation de l'association sportive, la politique de subventionnement et le nouveau règlement de subventionnement. Tout d'abord, il me fallait construire un cadre d'analyse propre à chaque association sportive pour comprendre comment elle s'insère dans le tissu associatif sportif yverdonnois. Des questions comme la date de création, le nombre de membres ou la santé financière ont été posées dans le but de mieux cerner le fonctionnement, les spécificités et les attentes de l'association sportive. Ensuite, j'ai abordé le thème principal de mon étude, les subventions directes et indirectes. Les interviewés ont été invités à donner

une définition de cette notion, de s'exprimer sur la démarche pour bénéficier de ces aides et finalement sur la satisfaction ou le mécontentement de la politique de subventionnement à Yverdon-les-Bains. Finalement, le nouveau règlement de subventionnement a été présenté dans le but de sonder leur avis et de questionner notamment la transparence de cette nouvelle politique de subventionnement.

5.2 Modélisation du soutien indirect

Bien que cette étude soit centrée sur la nouvelle politique de subventionnement, j'ai décidé de proposer un modèle qui valorise financièrement le subventionnement indirect de la commune d'Yverdon-les-Bains. En effet, en plus de subventionner financièrement les clubs et sociétés sportives yverdonnoises, la commune met à leur disposition ainsi qu'aux écoles des infrastructures sportives gratuitement ou à des prix très préférentiels. En d'autres termes, les coûts horaires pratiqués ne correspondent pas aux coûts réels qui permettraient à la commune d'équilibrer les charges d'exploitation de chaque installation sportive. Ainsi, le but de ma démarche est de calculer l'aide indirecte en comparant les coûts facturés aux différents utilisateurs aux coûts qui devraient être facturés si la commune pratiquait les coûts réels des différentes installations sportives. Dans cette optique, pour chaque infrastructure sportive, un nouveau coût horaire en fonction des heures d'utilisation de chaque usager et des coûts d'exploitation a été calculé. L'objectif *in fine* est de calculer le soutien indirect de la Ville d'Yverdon-les-Bains sur l'ensemble des infrastructures sportives de la commune.

La modélisation porte sur l'ensemble des installations sportives yverdonnoises à savoir la patinoire, la piscine couverte, le stade municipal, les terrains des Vuagères et des Isles ainsi que les différentes salles de gymnastique et rythmique. Pour valoriser financièrement ce soutien, différentes données ont dû être récoltées auprès du Service des sports et de l'activité physique et du Service des bâtiments (BAT), à savoir les heures d'utilisation, les coûts d'exploitation et les montants facturés aux sociétés sportives et aux écoles. Des chiffres précis sur l'utilisation et la facturation ont pu être apportés grâce au logiciel de réservation en ligne « Gelore » développé par le canton de Neuchâtel. Ce logiciel est utilisé à Yverdon-les-Bains pour la réservation de salles de gymnastique, des terrains, des vestiaires du stade municipal ou encore des salles de conférences et permet ainsi de retracer l'historique des réservations et d'établir des statistiques. L'utilisation de ce logiciel sera étendue prochainement à la patinoire et à la piscine et permettra ainsi de faciliter les réservations et l'établissement de statistiques. Dans un

souci de comparabilité, l'année retenue est celle de 2019 dans le but d'éviter de fausser les chiffres en raison de la pandémie et de la fermeture de la plupart des installations citées durant cette période.

Néanmoins, il a été beaucoup plus compliqué d'effectuer la modélisation sur les salles de gymnastique et de rythmique d'Yverdon-les-Bains. En effet, BAT qui s'occupe de gérer l'ensemble de ces infrastructures ne dispose pas d'analytiques aussi précis que les autres installations sportives, mais possède des données qui englobent l'ensemble des différents collèges où se trouvent ces salles de gymnastique. Néanmoins, et heureusement pour mon étude, BAT tient des analytiques pour une des treize installations sportives, à savoir le Centre sportif des Isles. Par conséquent, pour valoriser le soutien indirect de la commune, je vais utiliser les données disponibles au niveau de l'infrastructure des Isles pour ensuite extrapoler les données aux autres salles de gymnastique. Pour réaliser cet exercice, à partir du coût total d'exploitation et le coût horaire des Isles, j'ai estimé le coût total d'exploitation des autres salles de gymnastique et par extension le coût horaire en fonction des mètres carrés des autres salles de gymnastique. Néanmoins, une des limites de cette partie concerne la fiabilité des données extrapolées. En effet, tout d'abord, la superficie des Isles est faussée dans le sens où la superficie totale ne correspond pas qu'aux trois salles mais intègre également les gradins (capacité d'environ 1'000 personnes). Ensuite, je ne possède pas des données précises sur l'ensemble des salles de gymnastique, il s'agit d'estimation et de projection. Toutefois, la modélisation que je propose reste un bon exercice pour estimer le soutien global indirect de la commune.

5.3 Analyse des données

Pour analyser les différents entretiens menés, j'ai procédé à une décomposition puis à une identification des différents thèmes qui ont été mis en exergue. Dans la partie résultats de ce travail, je propose différentes grilles de lectures qui rassemblent les propos des interviewés et qui justifient l'interprétation des données. Aucun logiciel d'analyse n'a été utilisé étant donné le nombre réduit d'entretiens menés. Concernant la modélisation du soutien indirect de la Ville, l'analyse consiste à effectuer des projections et calculer le montant total entre ce que les associations sportives paient et ce qu'elles seraient censées payer si la Ville adoptait un coût horaire qui lui permettrait d'équilibrer ses charges d'exploitation.

5.4 Évaluation de la recherche

L'évaluation de la recherche est un point central de tout travail scientifique. Son but est d'évaluer à quel point l'étude menée peut contribuer au domaine dans lequel elle s'insère. La valeur scientifique d'une recherche se fonde sur deux critères, la validité et la fiabilité, qui eux-mêmes se déclinent en deux volets, interne et externe.

5.4.1 Validité

Selon Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (2014, p.297), la validité cherche à « s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats et évaluer le niveau de généralisation de ces résultats ».

La validité interne questionne l'ancrage des résultats dans le travail empirique. Dans le cadre de mon travail, la validité interne est respectée. Le cadre conceptuel a été précisé et différentes variables ont été choisies en fonction des concepts théoriques mis en évidence par la recherche documentaire. En outre, je me suis basé également sur des données tangibles disponibles au sein de la Ville d'Yverdon-les-Bains. Également, les résultats observés ont été systématiquement accompagnés de preuves.

La validité externe concerne la validité des résultats obtenus et de leur possible généralisation et transférabilité à d'autres contextes. Dans le cadre de ce travail, il est plus compliqué de la respecter. En effet, mon étude porte sur le cas d'Yverdon-les-Bains. Selon moi, le contexte et l'environnement ont un impact important sur les résultats obtenus. Ce critère se heurte au fait que chaque commune est particulière au niveau de son fonctionnement.

5.4.2 Fiabilité

Selon Drucker-Godard et ses collègues (2014, p.306), la fiabilité consiste à « s'assurer que si l'on mesure plusieurs fois le même objet ou le même phénomène avec le même instrument de mesure, on obtient des résultats les plus similaires possibles ».

La fiabilité interne correspond à la possibilité de contrôler ou vérifier les résultats obtenus par le chercheur. Ce critère est respecté, les entretiens ont été enregistrés. Il est ainsi possible de

vérifier les différents échanges avec les personnes interviewées. De plus, l'ensemble des données utilisées pour formaliser la modélisation du soutien de la commune sont également disponibles.

Quant à la fiabilité externe, elle concerne la capacité à obtenir les mêmes résultats avec de nouvelles données collectées dans un nouveau contexte. Comme dans le cas de la validité externe, il est difficile de respecter ce critère pour les mêmes raisons. Néanmoins, ce travail s'inscrit dans une volonté de mener une étude plus poussée dans ce champ d'étude afin de proposer une réflexion plus globale au niveau de l'ensemble des communes suisses.

6. Résultats

La présentation des résultats est scindée en deux parties distinctes. Une première partie se focalise sur les huit entretiens menés auprès de présidents d'associations sportives yverdonnoises (AS). Une seconde partie propose de formaliser un modèle qui valorise financièrement les subventions indirectes engagées par la ville d'Yverdon-les-Bains.

6.1 Entretiens menés auprès de présidents d'associations sportives yverdonnoises

Les résultats sont présentés en fonction des grandes thématiques qui ont été mises en évidence lors des différents entretiens. Chaque thématique est assortie de verbatims qui renforcent les principales conclusions émises. Les échanges ont été anonymisés et ne sont utilisés qu'à des fins scientifiques et pédagogiques.

Situation financière

La situation financière est bonne dans l'ensemble des associations sportives (AS). Les recettes proviennent principalement des cotisations, des subventions et des manifestations qu'ils organisent. L'ensemble des AS soulignent qu'elles perçoivent principalement des subventions directes de la part de Jeunesse et Sport pour leurs entraîneur·euses ainsi que de Swiss Olympic tandis que les subventions versées par la commune sont relativement modestes. Il en ressort

ainsi que l'argent n'est pas forcément le problème principal pour les clubs sportifs yverdonnois. Une autre problématique plus importante évoquée dans presque toutes les interviews par les présidents est le manque de relève. En effet, ils précisent qu'ils ont de plus en plus de peine à trouver des personnes qui désirent s'engager bénévolement sur le long terme au sein des comités.

Tableau 3 : Interviews – à propos de la situation financière de l'association sportive

AS 1	<p><i>La situation financière est bonne, ce qui fait qu'on n'est pas trop agressif pour demander des subventions à la commune. Et pour donner un exemple très rigolo, l'automne passé la commune a contacté les clubs pour soutenir durant la période covid, moi j'ai écrit une gentille lettre pour dire que on avait bien été soutenu et qu'il fallait rien nous donner. J'ai demandé de rien recevoir et j'ai reçu 3'800 francs (rire). On n'a pas besoin d'argent avec notre fonctionnement actuel.</i></p> <p><i>On a reçu de l'argent de Swiss Olympic en 2020, dont on a pas eu besoin parce qu'on les a mis en réserve, on a touché du canton, de la commune d'Yverdon et pis surtout on a touché quelque chose qu'on avait pas imaginé, Jeunesse + Sport nous a donné en 2020 le 50% de ce qu'on avait touché en 2019 en plus, donc ça a compensé largement les entraînements qu'on n'a pas pu donner et 38% en 2021. Ce qui veut dire qu'au niveau de J+S on a des bons chiffres en 21 qu'on aura des bons chiffres en 22. Ça paie en tout cas les deux tiers de nos frais d'entraîneurs.</i></p> <p><i>On a des problèmes de trouver des personnes, on trouve pas assez d'entraîneurs, et pis on trouve pas assez de personnes qui sont d'accord de s'engager sérieusement.</i></p>
AS 2	<p><i>Alors la situation elle est saine, on n'a pas de perte, après c'est en grande partie aussi aux aides qu'on a pu percevoir au niveau du covid. C'est clair que sans ces aides ça aurait été difficile, on a vraiment puisé dans nos réserves. Et puis là on a réussi à trouver l'équilibre.</i></p> <p><i>Bah après c'est Jeunesse et Sport notre plus grosse subvention. Là on a 30'000 francs de subventions à peu près, par semestre.</i></p>
AS 3	<p><i>On reçoit surtout des aides du Fonds du sport et de la fédération. (...) Surtout du Fonds du sport. (...) On n'est jamais dans le rouge, on dépense pas l'argent qu'on n'a pas.</i></p>
AS 4	<p><i>Oui la situation financière est bonne, jusqu'à présent, chaque franc compte, c'est clair que les 2 années covid nous ont bien aidé, on a eu plein de subventions, ça nous a permis de payer les bus, surtout les subventions de Jeunesse et Sport.</i></p>
AS 5	<p><i>J'ai jamais de problèmes (rires). Après il faut refaire certaines infrastructures et en rajouter d'autres, c'est 50'000 francs, là ça va être plus compliqué.</i></p>

AS 6	<p><i>On est à l'équilibre financier, on s'en est pas trop mal sorti du covid, mais cette année on va faire une perte parce que le grand paradoxe c'est que sur la saison 20-21 on a eu un soutien par Swiss Olympic, je dirais 10% de la commune mais la grosse partie c'est Swiss Olympic. Ils nous ont beaucoup aidé et permis de passer le cap. Mais l'année d'après, c'est-à-dire 21-22, on n'a pas pu faire notre repas de soutien à cause du covid et pour nous c'est un grand manque à gagner de l'ordre de 40 à 50'000 francs.</i></p> <p><i>Le gros avantage c'est qu'on a des équipes élites, au début ça nous coûtait cher, parce qu'on payait des entraîneurs pros, mais aujourd'hui entre Jeunesse et Sport, Swiss Olympic, mis bout à bout, ça nous fait 1/5 de notre budget.</i></p> <p><i>Si nous demain, la commune nous dirait, pour une raison quelconque, c'est plus une somme forfaitaire de 5'000 mais 50'000 pour utiliser l'infrastructure, on est à flux tendu, ce ne serait pas possible.</i></p>
AS 7	<p><i>Tout va très bien. On a la chance de ne pas payer les salles la semaine, dans d'autres communes c'est une charge qui est gigantesque.</i></p>
AS 8	<p><i>Je dois vous dire que je ne m'intéresse pas vraiment aux comptes. On fait en fonction de ce qu'on a, on est toujours dans le vert.</i></p>

Source : représentation propre à ce travail

Soutien aux sociétés sportives

Dans cette partie, le but était tout d'abord de comprendre la manière dont les AS perçoivent les subventions. Hormis deux présidents, les interviewés ont donné une définition partielle de la notion de subvention. Ils associent une subvention uniquement à de l'argent qui est versé par la commune pour le fonctionnement du club, l'achat de matériel et d'équipements ou l'organisation de manifestations et de camps. Une seule personne a évoqué la notion de subvention indirecte. Pour une autre personne, la commune ne lui verse aucune subvention dans le sens où la commune procède à une réduction de la facture annuelle de location de l'infrastructure.

Toutefois, les discours sont très différents d'un sport à l'autre. En effet, tous les sports ne sont pas égaux en termes de besoin en infrastructures qui constituent pour certains la charge annuelle la plus importante. A Yverdon-les-Bains, les salles de gymnastiques sont gratuites durant la semaine et à un prix très préférentiel durant le week-end tandis que les clubs de football, de natation et de hockey sur glace pour ne citer que quelques-uns paient un forfait annuel pour

l'utilisation des infrastructures. Qui plus est, ce montant peut devenir particulièrement élevé selon le type d'infrastructure. Pour donner un exemple parlant, le club de natation d'Yverdon-les-Bains doit payer environ CHF 60'000 par année pour utiliser la piscine municipale tandis qu'une société de gymnastique a accès gratuitement aux salles de gymnastique durant la semaine. Dans un souci d'équité, la commune verse bien évidemment des subventions plus importantes pour les AS qui possèdent des frais importants liés à l'infrastructure.

Tableau 4 : Interviews – à propos du soutien de la ville d'Yverdon-les-Bains aux associations sportives yverdonnoises

AS 1	<p><i>Ce que j'appelle une subvention c'est quand on touche de l'argent, après forcément qu'on est obligé de considérer qu'il y a les infrastructures.</i></p> <p><i>Les clubs ont l'idée que l'infrastructure, ils y ont droit, que ce soit des salles, des terrains de foot, entre guillemets en principe c'est pas les clubs qui doivent financer ce genre de choses.</i></p>
AS 2	<p><i>Pour moi une subvention c'est soutenir un sportif, donc la subvention au niveau du sport d'élite, la Ville pourrait faire quelque chose pour soutenir les athlètes après un certain rang, donner une subvention propre à l'athlète, pour participer aux coûts qu'il a, après il y a la subvention par rapport à la pratique du sport en général à mon sens, là il devrait y avoir aussi quelque chose, il y a des villes par exemple je crois sur la Riviera ou dans la région lémanique en tout cas, mais par exemple la ville subventionne, elle donne un montant par personne, par athlète licencié. Et ça y'a pas à Yverdon.</i></p> <p><i>Parce qu'en fait, la subvention c'est un nombre d'heures offertes pour notre association, qui n'est pas facturé. Donc pour moi, il n'y a pas de subvention versée par la Ville. Le jour où ils disent on vous donne 100 francs par membre licencié, là c'est une subvention.</i></p> <p><i>Après si on prend d'un club à un autre, c'est très aléatoire, certains paient 0 de location, y'en a des comme nous on paie plein pot. Je pense qu'on est un des clubs romands qui payons le plus en termes de location.</i></p>
AS 3	<p><i>Bah aide, aide financière. Après la logistique ... je mettrais pas la logistique du stade dans les subventions. On reçoit 4'500 francs (...) et il me semble qu'il y a aussi un rabais par rapport aux énergies. On doit payer notre infrastructure. (...) C'est un forfait à l'année, l'eau, l'électricité et la location. Il me semble que c'est 5'000 francs par année à peu près. C'est beaucoup.</i></p>

	<p><i>Je sais par exemple que dans certaines communes, ils donnent de l'argent par rapport à des joueurs, par rapport au nombre de membres, une subvention par rapport aux juniors ... Moi j'ai jamais vu ça à Yverdon, la subvention par joueur.</i></p>
AS 4	<p><i>Quel que soit le sport, vous avez des membres, parce que vous avez une activité on vous soutient tant de francs par membre et pis si t'as 10 membres c'est 1'000 francs et si t'as 100 membres bah c'est 10'000 francs. La rémunération par membre ou entre guillemet un prix par membre, voilà y'a des communes sur le canton comme à Nyon qui donne pas mal mais il faut louer les salles, tu reçois mais derrière tu paies. Ici à Yverdon on paie pas les salles sauf le week-end et tu te dis que c'est quand même une manne. Je crois qu'à Fribourg c'est 100'000 balles la location.</i></p> <p><i>Pis finalement, je sais qu'Yverdon fait des efforts dans le sport, mais entre guillemets c'est ridicule ce qu'on nous donne pour le sport par rapport à tout ce qu'on fait, l'investissement.</i></p>
AS 5	<p><i>Je ne veux pas en parler, j'ai jamais demandé, je ne touche pas de subventions de la Ville. Y'a cette fierté, on est le plus grand club de Suisse, on a les plus grandes structures de Suisse qui sont chez eux dans leur commune, j'estime que ce sont eux qui doivent venir vers moi. (...) Dans notre sport, au niveau Suisse, j'estime qu'on a le droit d'être reconnu différemment au niveau de la commune.</i></p>
AS 6	<p><i>On utilise 800 heures environ notre infrastructure, c'est tout dans une convention et la commune ne nous facture que 5'000 francs. (...) Alors pour moi ça c'est aussi une forme de subvention.</i></p> <p><i>En termes de subvention argent liquide, on est à 7-8'000 francs pour, les camps, le matériel et de temps en temps quand on a une manifestation. Et on a eu quelque chose d'extraordinaire pendant l'année covid, on a encore reçu en plus de cet argent de l'ordre de 10'000 francs.</i></p>
AS 7	<p><i>Une subvention, c'est ce qui aide à avancer l'association, ça peut être tout et n'importe quoi. Pour nous, les subventions entre guillemets en nature sont plus intéressantes pour nous, le fait d'avoir des prix sur des salles.</i></p> <p><i>Sur toutes nos manif sportives, on a le Fonds du sport vaudois qui nous verse un montant chaque année, on touche aussi quelque chose du Service des sports, je me souviens plus combien.</i></p>
AS 8	<p><i>Une subvention c'est la participation de la communauté à une activité qui offre quelque chose à la communauté en retour, c'est un échange. Je pense que nous on offre quelque chose à Yverdon, un endroit qui est animé, une activité que la Ville ne gère pas, donc en compensation la Ville participe.</i></p> <p><i>On touche une subvention pour la manifestation qu'on organise. Elle est indispensable, sinon on ne pourrait pas l'organiser. Les infrastructures que nous avons à disposition, ce</i></p>

	<i>sont des subventions indirectes je dirais. On est locataire à 0 franc. Sans la commune, on ne pourrait pas faire ce qu'on fait.</i>
--	--

Source : représentation propre à ce travail

Politique de subventionnement en vigueur

La plupart des AS sondées n'ont pas connaissance de la manière dont fonctionne la politique de subventionnement à Yverdon-les-Bains. Certains d'entre eux savent qu'ils doivent soumettre une demande écrite auprès du Service des sports et de l'activité physique pour recevoir une aide concernant l'achat de matériel ou pour soutenir des manifestations et des camps sportifs. Néanmoins, ils n'ont pas forcément reçu cette information directement par le Service des sports et de l'activité physique, mais par d'autres canaux de communication (bouche à oreille, autre AS, etc.). Constat plus alarmant, certains ne sont même pas au courant de cette possibilité. En outre, ils n'ont fait référence qu'à un seul type de subventionnement mentionné, les subventions ponctuelles. Par conséquent, la plupart d'entre eux ne savent pas qu'ils peuvent soumettre une demande de soutien annuel auprès du Service des sports et de l'activité physique. Ainsi, les AS ne possèdent pas un document formel qui explicite précisément la démarche pour percevoir une aide financière de la part de la ville d'Yverdon-les-Bains.

Tableau 5 : Interviews – à propos de la politique de subventionnement de la ville d'Yverdon-les-Bains

AS 1	<i>Oui alors vous avez un fonds de subventionnement, il fallait annoncer des projets jeunesse, on a touché de l'argent. On savait qu'on devait demander.</i> <i>On a eu déjà fait des demandes pour des camps sportifs, la Ville avait donné 100 francs pour chaque participant yverdonnois. Ça on a touché. Mais par rapport à notre budget, c'était relativement faible, c'est bon à prendre.</i>
AS 2	<i>Après il y a une autre subvention qui peut être allouée, il faut remplir un dossier, après ça passe par la commission des sports, et pis ça peut être de participer financièrement à un camp d'entraînement pour les jeunes, ça peut être par rapport à du matériel, et je sais plus le 3^{ème} critère, il y a plusieurs critères. Et au final, la décision elle est déjà prise de facto par le Service des sports qui présente le projet à la Commission des sports qui est</i>

	<i>représentatif des différents partis politiques issus du Conseil communal ou pas, pas forcément du Conseil communal, mais des personnes d'un parti politique et pis après c'est oui ou non.</i>
AS 3	<i>Non je connais pas les critères. Je sais qu'on peut faire une demande. Après le système de subvention a changé, donc avant on envoyait juste une petite lettre. En tout cas nous la Commune nous a toujours aidé. Et pis par rapport à moi. Ça c'est clair, par rapport à la personne.</i>
AS 4	<p><i>Moi j'ai toujours dit, mais c'est quoi votre politique, moi j'aimerais comprendre comment vous fonctionnez, comment vous donnez pour comprendre finalement tu vois. Et pis la meilleure façon de dire, c'est de dire il y a tant de membre on donne x francs par membre au moins c'est transparent pour tous, tout le monde comprend ce que c'est, pis voilà, moi j'ai fait ça pour la facturation des cotisations, cette année on a dit ça coûte 5 francs l'entraînement, tu fais 1 entraînement par semaine c'est 200 francs la saison, tu fais 2 entraînements ça coûte 400 et ainsi de suite, pis au moins les gens c'est pas mais c'est calculé comment ? Et pis après si on veut évoluer bah ça veut dire que le prix de l'entraînement augmente.</i></p> <p><i>J'aimerais savoir pourquoi je reçois cet argent-là, ce serait plus facile, parce que comme ça, ça me permet de comprendre parce que si j'ai une évolution, c'est des projections quoi, tu vois si j'arrive gentiment à 300 membres, bah tu vois si je touche 50 francs par membre, bah tu vois que ça évolue, quand tu fais ton budget, ça veut dire que tu peux investir peut-être pour ceci, pour cela, y'a un coach pro qu'on pourrait encore engager.</i></p> <p><i>Donc non, je ne sais pas comment ça fonctionne, je sais juste que chaque septembre je peux faire ma demande pour 5'000 francs pour la jeunesse.</i></p>
AS 5	<i>Non je ne sais pas et comme je l'ai dit je n'ai jamais fait de demandes.</i>
AS 6	<p><i>Je ne suis pas très bien au courant. Alors je suis ami avec un du Service des sports et je dois dire que c'est lui qui m'a rendu attentif qu'on pouvait faire des demandes de subventions mais moi je ne le savais pas.</i></p> <p><i>Je ne connais pas les critères du nouveau règlement, mais je pense que ce qui est important c'est les efforts que font les clubs pour la formation et surtout des professionnels qui sont reconnus. Ce sont ces deux critères qui doivent être fondamentaux. Ce qu'on utilise comme subventions c'est une chose, mais comment elles sont dépensées et où c'est une autre.</i></p>
AS 7	<p><i>Non, le pire c'est que je me suis jamais posé la question. Et que tous les concepts de subventions je ne les ai jamais eu sur un règlement papier c'est que du bouche à oreille.</i></p> <p><i>Ça va encore plus loin. A une époque, je dirais 2005-2010, il y avait tellement peu de sociétés de la Ville qui savaient qu'ils pouvaient faire des demandes pour du matériel ou des tenues, que le fonds était tellement grand chaque année, que le matériel neuf qu'on achetait entre le Fonds du sport et la Ville, on avait 80% de rabais. La Ville nous payait, ça</i></p>

	<i>dépendait les cas, mais à peu près 50%. C'était bien pour nous, mais on avait quand même l'impression de flooder les choses, mais derrière la subvention de la Ville pour le matériel, alors je ne sais pas comment ça se passe pour les autres sports, mais à l'époque on m'avait expliqué que les gens qui décidaient à cette époque, c'était plus facile pour nous, car on avait une condition qui était de laisser accessible le matériel pour les écoles.</i>
AS 8	<i>Je sais qu'il faut faire un dossier, on envoie une lettre et on fait la demande. C'est une personne du Service des sports qui m'avait dit de faire comme ça.</i>

Source : représentation propre à ce travail

Satisfaction de la relation avec le Service des sports et de l'activité physique

Globalement, les AS sont satisfaites de la relation avec la commune d'Yverdon-les-Bains. Elles sont conscientes du soutien apporté par la Ville mais souhaiteraient qu'elle puisse faire encore davantage. En effet, elles considèrent qu'elles s'investissent beaucoup pour la Ville et pour la communauté et attendent une contrepartie, surtout financière, plus importante en tant que seconde ville du canton de Vaud.

Tableau 6 : Interviews – à propos de la relation entre les associations sportives et la ville d'Yverdon-les-Bains

AS 1	<i>On est satisfait des relations, mais on a aussi été raisonnable. Quand on est avec des gens avec qui on peut causer.</i>
AS 2	<i>Par rapport à la facturation, je pense qu'un effort supplémentaire pourrait être fourni. A mon sens, il pourrait encore avoir un effort fourni, parce qu'automatiquement on descend encore plus la facture, ça permet d'investir cet argent sur la formation des moniteurs ou dans d'autres choses. Et pis de continuer surtout c'est ça qui est important de garder, l'accessibilité à tous pour le sport, parce qu'on n'a pas tous la même finance.</i>
AS 3	<i>Je pense qu'un club, avec le budget qu'on a, on reçoit 5'000 francs, on n'a jamais rechigné à ces 5'000 francs, la seule chose c'est par exemple le Fonds du sport, il nous donne par année 30'000 francs, pour le club d'élite. Et la lettre qui nous est envoyé, est envoyée à la commune, avec un petit mot en disant que nous espérons que la commune donne à la hauteur de la subvention que donne le Fonds du sport. Ce qui n'est pas du tout le cas.</i>

	<i>Mais je dirais que moi, je suis bien consciente que l'état de l'infrastructure, la propreté des vestiaires, le service qui est fait par les intendants, voilà ça coûte c'est clair.</i>
AS 4	<i>Oui oui moi j'ai un excellent rapport avec la commune, le Service des sports, ça a toujours été constructif.</i>
AS 5	<i>Je n'ai pas vraiment de rapport avec la commune. Bientôt mon DDP se terminera, d'ici 10 ans, et je vais devoir payer une grosse somme, c'est là que j'aurais besoin de l'aide de la commune. C'est politique, avant c'était gratuit et la Municipalité a décidé que c'était plus gratuit et pis c'est tout, je vais devoir payer.</i> <i>Bref, moi mon but c'est d'être président, de tenir la société à fond et de la développer et pis qu'après les jeunes la reprennent derrière et qu'ils puissent prendre quelque chose de viable.</i>
AS 6	<i>Je l'ai toujours dit dans la presse, vous pourrez toujours faire mieux, mais on est quand même pas mal loti. Le coût de l'infrastructure, ça c'est une chose qu'on peut être très reconnaissant envers la commune, parce que si un jour ça ça tombait alors là je ne sais pas comment on ferait.</i>
AS 7	<i>Par rapport aux subventions, on sait que ce n'est pas un acquis, mais on a toujours reçu et on sait qu'on a de la chance. On n'a jamais eu à se serrer la ceinture.</i>
AS 8	<i>On est très satisfait, sans la commune on ne pourrait pas faire ce qu'on fait. Si on devait dire quelque chose, c'est peut-être le manque d'heures disponibles pour les salles de gym. On ne peut pas imaginer croître, avoir plus de membres. On a aussi fait plusieurs fois la demande pour avoir notre propre local, mais ça toujours été refusé. Aussi, pour notre manif, on doit toujours aller chercher du matériel à Neuchâtel en camionnette, si la Ville proposait ce genre de service, ce serait top, sinon ça met en danger cette manif.</i>

Source : représentation propre à ce travail

Nouveau règlement

Bien qu'une séance auprès de l'ensemble des associations sportives yverdonnoises ait été organisée pour présenter officiellement le nouveau règlement de subventionnement le 28 mars 2022, ce règlement a été expliqué lors de chaque entretien. L'objectif principal était de récolter leur avis personnel et leur ressenti. En effet, lors de la rencontre annuelle, les personnes n'osent pas forcément s'exprimer publiquement. C'est pourquoi les données récoltées lors de ces différents entretiens sont particulièrement importantes pour mesurer la satisfaction ou l'insatisfaction envers le nouveau règlement et de mettre en évidence des problématiques potentielles.

Globalement, les personnes interviewées considèrent que la mise en place de critères objectifs et le choix des critères retenus sont pertinents et justes. Certains préféreraient toutefois moins de critères et de retenir uniquement celui du nombre de membres. De plus, d'autres craignent de recevoir moins d'argent à l'avenir. Lorsque la question de la transparence de l'action publique a été évoquée, les réponses ont été plutôt mitigées car d'une part, chacun possède sa propre définition de la transparence et, d'autre part, les sondés n'ont pas totalement confiance en l'administration publique.

Tableau 7 : Interviews – à propos du nouveau règlement de subventionnement de la ville d'Yverdon-les-Bains

AS 1	<p><i>Ce sont des bons critères. (...) Les règles sont claires. Tout le monde peut faire sa demande en connaissance de cause. Et pis savoir que peut-être que la manifestation plus importante que la sienne, il touche un peu plus que lui. Je trouve normal.</i></p> <p><i>Non mais la transparence, quand on peut l'expliquer, après ils mettent une somme, on peut se bagarrer pour que la somme augmente ou que ça diminue pas trop.</i></p>
AS 2	<p><i>C'est transparent dans le sens où les règles sont édictées par rapport aux critères. (...) Alors je pense qu'à l'époque c'était opaque, là on est passé du opaque à un peu plus transparent, mais je pense qu'il y a encore un effort à fournir en termes de communication, des informations à un endroit ciblé, soit une plateforme, où un onglet du Service des sports, où on se connecte avec un login, et qui est uniquement pour les associations et où il y a toutes les informations.</i></p>
AS 3	<p><i>C'est très bien.</i></p>
AS 4	<p><i>Je sais pas si la nouvelle organisation va nous donner plus ou moins, mais c'est vrai que vu qu'on parlait de rien, on aimerait pas avoir moins (rires). C'est de nouveau pareil, je ne sais pas ce qu'est le meilleur outil possible, maintenant nous on voit notre développement, on a besoin de plus d'entraîneurs, de plus de ça, on a fait notre place historiquement, je pense qu'on a fait nos preuves, on est crédible et je pense que pour tout le travail qu'on fait, je pense que c'est légitime, que t'aimerais être récompensé. On n'aura jamais entre guillemet assez de soutien financier parce que y'a plein de choses à faire quoi. Après tu pars sur tant de franc par membre parce qu'elle est facile à comprendre, tu cherches pas de formules magiques et tu récompenses ceux qui ont travaillé.</i></p>
AS 5	<p><i>Je comprends ces critères. J'ai jamais demandé de subventions et je ne vais pas en toucher avec ces critères (rires). C'est un sport qui n'est pas pratiqué par des jeunes et nous n'avons pas d'entraîneurs, donc voilà.</i></p>
AS 6	<p><i>Alors là avec ces critères on est blindé (rires).</i></p>

AS 7	<p><i>Aujourd'hui, l'inactivité est plus néfaste que le changement, peu importe la direction qui est prise, si c'est une tôle c'est une tôle, parce qu'on peut imaginer tout ce qu'on veut si y'a un auditoire en face qui ne le reçoit pas, ça ne fonctionne pas. Et comme je t'ai dit qu'avant j'avais reçu des infos de bouche à oreille, là le changement ne peut qu'être bénéfique, que ce soit sur l'expérience ou sur l'accomplissement.</i></p> <p><i>Je me réjouis de la séance où vous allez présenter le nouveau règlement, car autant sur le fond c'est bien de donner des subventions autant sur la forme je pense aujourd'hui avec les outils actuels, informatiques, on doit pouvoir faire beaucoup plus efficace. Avoir de l'argent, c'est jamais un problème j'ai l'impression, avoir la bonne manière de le distribuer correctement c'est compliqué.</i></p>
AS 8	<p><i>Pour moi la transparence avec des critères, je vois ça comme du bullshit marketing (rires). D'accord. Pour nous, c'est donc du pognon qu'on touchait pas avant et qu'on touchera pas après. Je peux vous dire que la transparence pour moi elle est bien transparente (rires). Ça va rester transparent comme l'eau claire. Ça va rien changer pour nous, vu qu'on n'a pas demandé de subventions, je vois pas ce que ça changerait pour nous. On n'en demande pas, mais c'est pas parce qu'on n'aime pas l'argent, je pense qu'il faut être honnête aussi, si on n'a pas besoin, on n'a pas besoin. De nouveau, si on avait beaucoup d'argent, on pourrait engager un moniteur qu'on paierait, mais on est complètement en dehors de ce genre de budget.</i></p>

Source : représentation propre à ce travail

6.2 Discussion et limites de la première partie des résultats

6.2.1 Discussion

Les entretiens menés ont mis en exergue différents enseignements qui nous permettent d'apporter une réponse à la question de recherche de ce travail : *Est-ce que la mise en place de critères d'attribution de subventions permet de rendre l'action publique plus efficace et transparente ?*

Premièrement, les AS ont cette idée qu'il est « normal » de recevoir des subventions. Qui plus est, certains considèrent comme ridicule le montant des subventions perçues au regard de leur investissement pour la formation des jeunes et pour le rayonnement de la Ville. De nombreux présidents proposent au contraire de recevoir un montant par membre licencié. Ils pensent que cela faciliterait la transparence du système en place et que ce critère contenterait le plus grand

nombre. Or, il est à souligner qu'il n'existe aucun droit à recevoir des subventions, elles ne sont en principe octroyées qu'à titre subsidiaire, d'autres formes de financement doivent être recherchées en priorité. Ensuite, de manière générale, les présidents considèrent que la gestion des infrastructures relève de la commune et qu'il est à nouveau « normal » qu'ils aient un accès facilité et à des prix avantageux. Dans cette optique, ils ne considèrent donc pas les subventions indirectes comme de réelles subventions, quand bien même ils en ont conscience. C'est d'ailleurs à la suite de ce constat que ce travail s'insère, un des objectifs clés de cette étude est de valoriser financièrement le soutien indirect de la commune. Ce champ d'étude n'a pas encore été véritablement investigué par les communes de Suisse romande et doit servir de mise en valeur des subventions indirectes qui sont, au même titre que les subventions directes, un soutien inestimable des communes.

Deuxièmement, ces rencontres ont mis en évidence une attente et un besoin d'amélioration de la communication entre la Ville et les associations sportives. L'ancienne politique de subventionnement en vigueur jusqu'à fin mars 2022 s'est révélée particulièrement floue et opaque, aucun processus et aucune communication n'ont été véritablement déployés. En effet, de nombreux interviewés ont souligné qu'ils n'étaient pas au courant de la possibilité de pouvoir bénéficier d'un soutien financier de la part de la commune et qu'ils ne connaissaient pas les critères d'octroi de subventions. C'est un axe sur lequel le Service des sports et de l'activité physique travaille et doit encore s'améliorer et c'est dans ce cadre que le nouveau règlement de subventionnement, la nouvelle plateforme digitale et les rencontres annuelles des associations sportives yverdonnoises s'insèrent. A l'aide de ces nouveaux outils, le Service souhaite ainsi améliorer la transparence de ses actions, à l'interne comme à l'externe, en cherchant à améliorer et à rendre plus efficace la communication auprès des associations sportives.

Troisièmement, les interviewés déclarent que la mise en place de critères précis et objectifs est une bonne démarche pour rendre l'action publique plus équitable. De plus, ils considèrent les critères choisis comme juste et permettent ainsi de fonder une décision objective. Désormais, l'ensemble des associations sportives disposent de la même information et s'appuient sur le même règlement et les mêmes critères pour espérer bénéficier d'une aide financière de la commune. La mise en place de critères s'oppose ainsi au « concept de la danseuse du président » évoqué en introduction de ce travail et qui fait référence à la manière de fonder un choix plutôt sur des relations personnelles. La mise en place de critères entend s'imposer

comme un excellent moyen pour combattre l'arbitraire et les inégalités de traitement. Néanmoins, certains interviewés déclarent que finalement la multiplication des critères participe à rendre l'action publique floue et préfèrent que les subventions soient calculées en fonction du nombre de membres d'une association sportive. Ce point a été discuté au sein du Service des sports et de l'activité physique. Toutefois, le Service a pris la décision de privilégier certains critères clés qui soutiennent les objectifs stratégiques du Plan directeur du sport et de l'activité physique – Horizon 2030. En outre, il ne serait pas possible d'offrir un montant par membre pour chaque association sportive yverdonnoise. Compte tenu que le budget du Service pour les subventions annuelles s'élève à environ 140'000 CHF par année et que les AS sont composées d'environ 5'500 membres, chaque membre percevrait 2,50 CHF. Avec ce budget, le Service est conscient qu'il ne peut pas contenter l'ensemble des AS et a donc choisi de retenir certains critères et de récompenser celles qui participent à poursuivre et mettre en place des actions qui soutiennent ces critères. Comme précisé, ces critères ne sont pas pour autant figés dans le temps et seront amenés à évoluer selon les objectifs futurs de la Ville et les besoins des AS.

Quatrièmement, la question de la transparence a été également posée. Comme souligné dans la présentation des résultats, les réponses apportées à ce sujet n'ont pas été particulièrement convaincantes. Ce résultat s'explique par le fait que la transparence est un concept particulièrement compliqué à saisir comme nous avons pu le remarquer dans la partie théorique de ce mémoire et surtout parce que tout un chacun possède sa propre définition idéale de la transparence. En outre, les interviewés sont plus intéressés à connaître le montant qu'ils pouvaient désormais prétendre avec ces nouveaux critères. Certains interviewés ont avis plus tranché sur la question et déclarent que la mise en place de critères n'est qu'une mascarade, que finalement ceux qui ne percevaient pas d'aide n'en percevront toujours pas.

Néanmoins, la création d'un règlement et la mise en place de critères répondent à un besoin évident de communication mais aussi de transparence au niveau de l'ancienne politique de subventionnement à Yverdon-les-Bains. Si nous nous référons à la définition de la transparence de Michener et Bersch (2013) que nous avons investigué dans la partie théorique, ces auteurs précisent que la première condition de la transparence dépend de la visibilité de l'information qui elle-même dépend de l'exhaustivité et de la probabilité de trouver l'information. En d'autres termes, cette condition n'est pas remplie dans le cas de l'ancienne politique de subventionnement d'Yverdon-les-Bains en vigueur jusqu'au printemps 2022. En effet,

l'information n'était pas partagée publiquement et il n'existe aucune plateforme où l'information est partagée durablement. En outre, les AS ne connaissent pas les critères sur lesquels le Service des sports et de l'activité physique se base pour émettre ses décisions, ce qui rend l'action publique floue et douteuse. La nouvelle politique de subventionnement entend résoudre ces différents biais. Il existe désormais un règlement composé de critères précis qui a été présenté à l'ensemble des AS yverdonnoises et qui est disponible à la fois sur le site Internet de la Ville ainsi que sur la nouvelle plateforme des sociétés sportives yverdonnoises. Toutes les informations importantes sont désormais centralisées dans ce nouvel outil en ligne où les AS peuvent soumettre leurs demandes de subventions annuelles et ponctuelles. De plus, le Service des sports et de l'activité physique s'engage à publier chaque année les AS qui ont été soutenues ainsi que les montants dédiés. Par conséquent, les informations à disposition des AS sont dorénavant exhaustives et rendues disponibles en tout temps. Cette nouvelle politique de subventionnement répond ainsi à la première dimension de la transparence, soit la visibilité de l'information. En ce qui concerne la seconde dimension de la transparence, l'inféribilité ou autrement dit la qualité des informations partagées, elle est également respectée. En effet, les informations partagées sont brutes, exactes et simplifiées. Les AS connaissent les critères exacts qui seront retenus pour calculer les subventions.

Compte tenu de l'ensemble des éléments apportés et pour répondre à la question de recherche, nous pouvons avancer que la mise en place de critères de subventions participe à rendre l'action publique non seulement plus équitable entre les différentes AS mais aussi plus transparente envers les AS mais aussi au sein même de l'administration publique. En effet, comme démontré auparavant, les AS disposent des informations et connaissent la manière dont les subventions sont désormais octroyées. En outre, le Service des sports et de l'activité physique possède dorénavant d'un outil adéquat pour justifier l'allocation et l'engagement de fonds publics au sein même de la Municipalité.

Ainsi, ce travail aspire à partager et proposer un cadre de référence qui pourrait être adapté à d'autres communes intéressées à développer une politique de subventionnement plus équitable, performante et transparente.

6.2.2 Limites

Il est également particulièrement important de discuter des limites des résultats obtenus. Tout d'abord, les résultats sont limités à Yverdon-les-Bains et à la méthode choisie pour récolter les données. Dans l'optique d'approfondir la transparence de l'action publique, il serait intéressant de coupler la méthode qualitative choisie par une méthode quantitative. Il serait intéressant de procéder à une étude quantitative à une plus large échelle pour comprendre comment les politiques de subventionnement fonctionnent ainsi que la manière dont les AS perçoivent le système mis en place. Pour ma part, j'ai pris la décision de me concentrer uniquement sur le cas yverdonnois afin d'avoir une première approche et réflexion d'une politique de subventionnement plus performante et transparente. Ensuite, il serait également très intéressant de pouvoir rencontrer à nouveau les mêmes personnes interviewées afin d'avoir leur retour sur la nouvelle politique de subventionnement et de présenter une photographie de l'avant et de l'après une fois que les AS aient pu réellement expérimenter l'implication réelle de cette nouvelle politique de subventionnement. Effectivement, dans le cas étudié, il n'y a pas eu encore de retour d'expérience et donc d'évaluation.

Enfin, il est également légitime de se questionner sur la logique de la mise en place et de la détermination de critères de subventionnement. Fahlén (2017, p.278) a investigué la question des systèmes de mesure de performance mis en place par les administrations publiques et plus précisément dans le cas des clubs sportifs. Il démontre qu'un système de mesure de performance aboutit à ce que les utilisateurs finaux (c'est-à-dire les clubs sportifs) jouent avec le système. Plus précisément, les clubs sportifs se concentrent sur les activités qui permettent de maximiser le rendement financier et organisent les activités d'une manière qui convient au système plutôt qu'à la logique du sport en question. Est-ce que la mise en place de critères déterminés par le Service des sports et de l'activité physique sans concertation des principaux intéressés est finalement juste et adéquat ? C'est une autre thématique qui pourrait être discutée plus en profondeur dans un autre travail mais également ouvrir la discussion au sein même du Service une fois que ces critères auront pu être testés auprès des AS.

6.3 Modélisation du soutien indirect de la ville d'Yverdon-les-Bains

La présentation de la seconde partie des résultats concerne les subventions indirectes. Comme précisé dans la partie méthodologie, l'objectif est de proposer un modèle qui valorise financièrement le soutien indirect de la commune d'Yverdon-les-Bains envers les associations sportives et les écoles yverdonnoises sur l'ensemble des infrastructures sportives yverdonnoises : la patinoire, la piscine couverte, le stade municipal, les terrains des Vuagères et des Isles ainsi que les différentes salles de gymnastique et rythmique. Pour calculer le soutien indirect, il est nécessaire de comparer les coûts facturés aux différents usagers aux coûts qui devraient être facturés si la commune pratiquait les coûts réels des différentes installations sportives. Dans cette optique, pour chaque infrastructure sportive, un nouveau coût horaire en fonction des heures d'utilisation de chaque usager et des coûts d'exploitation a été calculé.

6.3.1 Patinoire



Figure 5 : Patinoire d'Yverdon-les-Bains © Martine Tettoni

Les frais d'exploitation, les travaux d'entretien et la sécurisation des patinoires, tout comme les piscines d'ailleurs, coûtent très cher aux communes. De plus, une grande partie des patinoires ayant été construites il y a de nombreuses années, ces coûts ne font qu'augmenter dans le but de satisfaire aux normes sécuritaires et aux nouvelles normes environnementales. Ce n'est pas un hasard si on assimile ces infrastructures sportives à des « gouffres à fric ».

Coûts d'exploitation

En 2019, la patinoire d'Yverdon-les-Bains a coûté à la Ville 584'082 CHF. Les principales charges concernent les salaires des employés et la consommation en électricité et gaz. L'annexe III présente les différentes charges et produits de la patinoire. Cette installation sportive était ouverte du 2 janvier au 28 mars et du 22 juillet au 31 décembre, pour un total d'environ 36 semaines d'exploitation. Toutefois, les écoles et le public n'ont accès à la patinoire qu'à partir du 2 septembre et non dès le 22 juillet. En effet, entre le 22 juillet et le 2 septembre, la patinoire est privatisée dans le cadre des Festyv'hockey qui est une manifestation qui a lieu durant 5 semaines où des camps, entraînements et tournois sportifs ont eu lieu. De plus, la Coupe des Bains, tournoi phare des Festyv'hockey, voit s'affronter chaque année six équipes de l'élite suisse et internationale. La patinoire est principalement utilisée en journée par les écoles et le midi et le soir par les clubs sportifs d'Yverdon-les-Bains et de la région du Nord vaudois.

Utilisation de la patinoire par type d'utilisateur

La patinoire est accessible de 08h00 à minuit selon les jours, soit un total de 112 heures par semaine. En 2019, les différents usagers ont utilisé la patinoire en moyenne 102 heures par semaine, soit un taux d'utilisation de 91%. Par conséquent, la Ville n'exploite pas à 100% son infrastructure, environ 10 heures par semaine ne sont pas utilisées. En outre, l'installation n'ouvre pas avant 08h00 en semaine et 07h30 durant le week-end. Pour optimiser son utilisation, la patinoire pourrait ainsi ouvrir plus tôt afin d'accueillir des clubs sportifs en début de journée.

L'annexe IV présente l'occupation habituelle d'une semaine type à la patinoire d'Yverdon-les-Bains. Plus de vingt établissements scolaires différents de la région disposent d'en moyenne 32 heures de glace par semaine. Le Hockey Club Yverdon-les-Bains (HCY) et le Club de Patinage Artistique d'Yverdon-les-Bains (CPAY), les deux clubs sportifs de la Ville, ainsi que quelques clubs sportifs des villes avoisinantes se partagent l'infrastructure à raison d'environ 58,5 heures par semaine. Le public a quant à lui accès à la patinoire le mercredi après-midi, le samedi après-midi et le dimanche, ce qui représente 11 heures 30 par semaine. Le tableau suivant synthétise l'utilisation et les coûts de la glace sur les deux semestres de 2019.

Tableau 8 : Utilisation et recettes de la patinoire par usager en 2019

	Heures/an	Heures/an payées	% utilisation	Coût de location	Recette 2019
Associations sportives	1931,75	588,75	53%	180 CHF / heure	63 708 CHF
<i>CPAY</i>	670,25	66	18%		12 000 CHF
<i>HCY</i>	766,75	28	21%		5 000 CHF
<i>Clubs extérieurs</i>	74,75	74,75	2%		13 455 CHF
<i>Festyvhockey</i>	420	420	12%	Forfait location 33'000 CHF pour 5 semaines + frais électricité	33 253 CHF
Écoles	1224,5	783 entrées et 11382 locations	33%	Tarif groupe à 2 CHF/enfants, étudiants Locations à 2 CHF	8 974 CHF
Public	515,75	9912 entrées, 25 abonnements, 6916 locations, 1692 ventes (pucks, cannes, etc.)	14%	Prix d'entrée entre 2,5 et 5,5 CHF/personne + location patin à 4,5 CHF	85 599 CHF
TOTAL	3672	/	100%	/	158 281 CHF

Source : représentation propre à ce travail

Plusieurs enseignements peuvent être retirés de ce tableau. Tout d'abord, les clubs sportifs sont les principaux utilisateurs de la patinoire d'Yverdon-les-Bains avec 53% d'utilisation annuelle. Ensuite, bien que le public compte le moins d'heures de glace à l'année, c'est celui qui rapporte le plus d'argent. En effet, les écoles et les clubs sportifs d'Yverdon-les-Bains bénéficient d'un régime financier très avantageux. Plus précisément, les écoles yverdonnoises utilisent la patinoire tout comme la piscine couverte gratuitement. Cette gratuité est valorisée pour la patinoire en 2019 à 164'000 CHF. Le Service des sports et de l'activité physique inscrit cette ligne budgétaire en tant que recette tandis que BAT l'inscrit en tant que charge. Toutefois, cette gratuité ne concerne pas les écoles des villes et villages avoisinants qui paient doivent payer 2 CHF par enfant, cependant la location des patins leur est offerte. De plus, la commune offre au CPAY et au HCY des heures de glace, respectivement 604,25 heures et 738,75 heures réparties sur les deux semestres. En outre, l'organisateur des Festyvhokey bénéficie d'une location très avantageuse à 33'253 CHF pour une privatisation de la glace durant 5 semaines. En effet, la patinoire est utilisée en moyenne 14 heures par jour et le coût horaire de la glace est de 180 CHF de l'heure. Compte tenu de ces informations, la privatisation de la glace sur cette période s'élèverait en réalité à 88'200 CHF (5 semaines à raison de 14h par jour à 180 CHF/h).

Coût horaire et subventions effectives par usager

Néanmoins, si la Ville décidait de faire payer le montant exact qui lui permettrait d'équilibrer ses charges, le coût horaire de la glace passerait de 180 CHF de l'heure à 159 CHF de l'heure. Le tableau ci-dessous explique la manière dont ce calcul a été effectué : en divisant les coûts d'exploitation de la patinoire (584'082 CHF) par le nombre d'heures d'utilisation annuelle (3672 heures), le coût horaire s'élève à 159 CHF. Il est particulièrement intéressant de souligner que le coût horaire réel est inférieur de 21 CHF par rapport au coût horaire actuellement pratiqué par la commune (180 CHF/heure).

Tableau 9 : Coût horaire de la patinoire en fonction des coûts d'exploitation

Coût horaire	
Coûts d'exploitation	584 082 CHF
Heures d'utilisation annuelle	3672
Coût horaire	159 CHF

Source : représentation propre à ce travail

Il est désormais possible de calculer l'aide indirecte totale de l'ensemble des usagers. Le tableau suivant présente les subventions indirectes effectives par usager. Le calcul de la subvention indirecte correspond à la différence entre les coûts effectifs, calculés comme la différence entre le nombre d'heures d'utilisation et le nombre d'heures facturées multiplié par les coûts d'exploitation, et ce qu'ils ont payé pour pouvoir utiliser cette infrastructure.

Tableau 10 : Subventions effectives des usagers de la patinoire en 2019

	Heures/an	Heures/an payées	Recettes 2019	Coûts effectifs	Subvention indirecte
CPAY	670,25	66	12 000 CHF	106 612 CHF	94 612 CHF
HCY	766,75	28	5 000 CHF	121 962 CHF	116 962 CHF
Clubs extérieurs	74,75	74,75	13 455 CHF	11 890 CHF	0 CHF
Festyvhockey	420	420	33 253 CHF	66 807 CHF	33 554 CHF
Écoles	1224,5	/	8 974 CHF	194 774 CHF	114 000 CHF
Public	515,75	/	85 599 CHF	82 037 CHF	0 CHF
TOTAL	3672	588,75	158 281 CHF	584 082 CHF	359 128 CHF

* Gratuité valorisée à 114'000 CHF

Source : représentation propre à ce travail

En conclusion, la Ville prend à sa charge une grande partie des coûts liés à cette infrastructure, puisque sur 584'082 CHF de charges d'exploitation, elle n'encaisse que 158'281 CHF, soit une perte de 425'801 CHF en 2019. De plus, il est intéressant de retenir qu'en adaptant le coût horaire de la glace en fonction des coûts d'exploitation et du nombre d'heures d'utilisation, le coût horaire passe de 180 CHF de l'heure à 151 CHF. La commune ne maîtrise donc pas complètement les coûts de son installation sportive puisqu'elle fait payer plus cher qu'elle ne devrait. Néanmoins, ce tarif plus élevé s'explique par le fait que la Ville offre de nombreuses gratuités sur cette infrastructure. En effet, la Ville soutient indirectement les clubs sportifs yverdonnois, les Festyv'hockey ainsi que les écoles à hauteur de 359'128 CHF pour l'année 2019. Finalement, les clubs extérieurs paient plus cher que ce qu'ils ne devraient, ils devraient bénéficier de 1'565 CHF en moins si la Ville adaptait le coût horaire réel, tandis que les autres usagers bénéficient de subventions indirectes particulièrement avantageuses.

6.3.2 Piscine couverte



Figure 6 : Piscine couverte d'Yverdon-les-Bains © Martine Chollet

Coûts d'exploitation

La piscine couverte d'Yverdon-les-Bains a une gestion particulière dans le sens où elle est gérée par une société anonyme (Piscine Couverte SA). Cette particularité vient du fait que le projet est issu d'une entente intercommunale créée dans l'idée de réaliser une piscine pour la région. Les communes ont ainsi apporté 500'000 CHF de capital-actions lors du montage financier de création et la ville d'Yverdon-les-Bains exploite le bâtiment contre un loyer de 420'000 CHF par année. De plus, la Ville prend à sa charge tous les frais relatifs à la piscine couverte et en 2019 ses frais se sont élevés à 1'401'750 CHF. Les principales charges concernent les salaires des employés et la consommation en eau, électricité et gaz. L'annexe V présente les différentes charges et produits de la piscine couverte pour l'année 2019.

Utilisation de la piscine couverte par type d'utilisateur

Comme précédemment, il est nécessaire de connaître les utilisateurs et les périodes d'utilisation pour calculer le coût horaire de cette installation dans le but de pouvoir estimer l'aide indirecte de la commune. En 2019, la piscine couverte d'Yverdon-les-Bains était ouverte du 2 janvier au

31 décembre pour un total de 321 jours ouvrables, soit 46 semaines. En plus des deux jours fériés annuels (1^{er} janvier et 25 décembre), deux fermetures annuelles sont prévues, deux semaines en mars et 6 semaines en juillet et début août afin de réaliser les entretiens nécessaires. En outre, elle ferme au public au moins trois journées par année afin d'accueillir des meetings proposés par les deux clubs sportifs de la région qui se partagent cette infrastructure, le Cercle des Nageurs Yverdon (CNY) et le club de triathlon d'Yverdon-les-Bains, le TRYverdon (TRY).

L'annexe VI présente l'occupation habituelle d'une semaine type à la patinoire d'Yverdon-les-Bains. Pour chaque heure, 9 lignes d'eau sont ainsi à disposition. En effet, le bassin principal de 25 mètres est divisé en 6 lignes d'eau par heure et le bassin non-nageur (BNN) en 3 lignes d'eau par heure. La piscine est accessible au public du lundi au vendredi de 09h00 à 20h00 et de 09h00 à 19h00 le week-end, tandis que les écoles et les clubs sportifs disposent d'un horaire étendu de 08h00 à 22h00 du lundi au vendredi. Les clubs sportifs s'entraînent également le samedi matin dès 08h00 et la piscine ferme plus tôt à 19h00. Finalement, le dimanche est réservé uniquement au public de 09h00 à 19h00. La piscine est ainsi ouverte durant 92 heures par semaine pour un total de 828 lignes d'eau disponibles chaque semaine. Le tableau suivant présente le taux d'utilisation d'une semaine type à la piscine couverte d'Yverdon-les-Bains.

Tableau 11 : Semaine-type à la piscine couverte

	Nombre de lignes	Nombres d'heures	% utilisation
Public	601	66	72%
CNY	95,5	11	12%
TRY	15	2	2%
Écoles	98,5	11	12%
Autres*	18	2	2%
TOTAL	828	92	100%

* Privés, prestataires de la santé, Fondations, etc.

Source : représentation propre à ce travail

Il est à préciser que le CNY et le TRY ont signé une convention d'utilisation avec la commune d'Yverdon-les-Bains qui règle les conditions d'accès et d'utilisation de cette installation. Dans cette convention est notamment discutée la participation financière. La Ville met gratuitement un ou des couloirs de natation à disposition du CNY à raison de 20 heures par semaine durant

36 semaines sur l'année tandis que le TRY tandis que le TRY bénéficie de 5 heures par semaine durant 36 semaines sur l'année, selon le coût le plus élevé. Sur l'année, le CNY dispose de 720 heures gratuites et le TRY 108 heures. Que ce soit pour les deux clubs résidents, pour des clubs extérieurs ou des entités privées, les coûts sont les suivant :

- 25 CHF par heure et par couloir de natation lors des périodes d'ouverture publique des installations ;
- 20 CHF par heure pour 2/3 du bassin non-nageur, soit 10 CHF par ligne.

Le tableau suivant synthétise l'utilisation et les coûts des lignes d'eau des différents utilisateurs sur les deux semestres de 2019. En annexe VII, vous trouverez le détail de chaque calcul qui m'ont permis d'arriver à ces différents montants.

Tableau 12 : Utilisation et recettes de la piscine couverte par usager en 2019

	Heures/an	Heures/an facturées	% utilisation*	Coût de location	Recettes 2019
Associations sportives	2397	1569	14%	25 CHF / ligne d'eau / heure bassin 25m 10 CHF / ligne d'eau / heure BNN	41 500 CHF
<i>CNY</i>	1895,5	1175,5	12%		31 928 CHF
<i>TRY</i>	501,5	393,5	2%		9 622 CHF
Écoles	98,5 lignes d'eau/semaine	98,5 lignes d'eau/semaine	12%		4 489 CHF
Privés, Sport Scolaire Facultatif, prestataires de la santé, etc.	816,75	775,75	2%		21 859 CHF
Public	601 lignes d'eau/semaine	16802 entrées et 2024 abonnements	72%		Prix d'entrée entre 3 et 7 CHF
TOTAL	4232**	2344,75	100%	/	335 754 CHF

*Basé sur une semaine type

**92 heures/semaine sur 46 semaines

Source : représentation propre à ce travail

Contrairement à la patinoire, la piscine couverte d'Yverdon-les-Bains est fréquentée en grande majorité par le public qui permet d'ailleurs d'avoir une entrée d'argent non négligeable. Ensuite, tout comme la patinoire, les écoles yverdonnoises bénéficient de la gratuité, valorisée à 144'000 CHF par année. Les écoles de la région doivent en revanche payer le prix d'entrée de la piscine (2,50 CHF par enfant). Concernant les deux clubs résidents, ils profitent d'heures offertes par la Ville selon la convention en vigueur, à raison de 720 heures pour le CNY et 108

heures pour le TRY. En outre, le Sport Scolaire Facultatif dispose également de la gratuité de cette infrastructure qui est valorisée à 12'000 CHF.

Coût horaire et subventions effectives par usager

Cependant, si la Ville décidait de faire payer le montant exact qui lui permettrait d'équilibrer ses charges, le coût horaire d'une ligne d'eau passerait de 25 CHF de l'heure à 37 CHF de l'heure. Le tableau ci-dessous explique la manière dont ce calcul a été effectué : en divisant les coûts d'exploitation de la patinoire (1'401'750 CHF) par le nombre d'heures d'utilisation annuelle (4232 heures), le coût horaire s'élève à 331 CHF. Étant donné que pour chaque heure il y a à disposition des usagers 9 couloirs, le coût horaire pour chaque couloir revient à 37 CHF. Ces coûts sont bien supérieurs aux coûts horaires pratiqués actuellement, soit de 180 CHF par heure pour l'ensemble des bassins (6 bassins à 25 CHF/heure et 3 bassins à 10 CHF/heure). Néanmoins, il convient de préciser que le coût horaire de 37 CHF par ligne d'eau n'est pas totalement correct puisque toutes les lignes d'eau ne sont pas facturées de la même manière. En appliquant la même logique des 6 lignes d'eau du bassin de 25 mètres à 25 CHF de l'heure et les 3 lignes d'eau du bassin non-nageur à 10 CHF de l'heure, le nouveau coût horaire est d'environ 46 CHF par ligne d'eau du bassin 25 mètres et de 19 CHF par ligne d'eau du BNN. Ainsi, en adaptant le coût horaire réel, les usagers devraient payer chaque heure 21 CHF de plus pour une ligne d'eau du bassin 25 mètres et 9 CHF de plus pour une ligne d'eau du BNN.

Tableau 13 : Coût horaire de la piscine couverte en fonction des coûts d'exploitation

Coût horaire	
Coûts d'exploitation	1 401 750 CHF
Heures d'utilisation annuelle	4232
Coût horaire	331 CHF

Source : représentation propre à ce travail

Nous possédons désormais l'ensemble des données nécessaires pour calculer l'aide indirecte totale de l'ensemble des usagers. Le tableau suivant présente les subventions indirectes effectives par usager pour la piscine couverte en 2019.

Tableau 14 : Subventions effectives des usagers de la piscine couverte en 2019

	Nbre heures/an	Nbre heures payées	Recettes 2019	Coûts effectifs	Subvention indirecte
CNY	1895,5	1175,5	31 928 CHF	627 840 CHF	595 912 CHF
TRY	501,5	393,5	9 622 CHF	166 110 CHF	156 488 CHF
Écoles	98,75 lignes d'eau/semaine	191,75	4 489 CHF	/	144 000 CHF *
Privés, Sport Scolaire Facultatif, prestataires de la santé, etc.	625	584	21 859 CHF	207 017 CHF	12 000 CHF **
Public	601 lignes d'eau/semaine	/	267 906 CHF	/	/
TOTAL	4232	2601,25	335 804 CHF	1 000 967 CHF	908 400 CHF

* Valorisation de la gratuité des écoles yverdonnoises

** Valorisation de la gratuité du Sport Scolaire Facultatif

Source : représentation propre à ce travail

Ainsi, la Ville supporte la plupart des coûts liés à cette infrastructure, puisque sur 1'401'750 CHF de charges annuelles, elle n'encaisse que 335'804 CHF, soit une perte de 1'065'996 CHF en 2019. Contrairement à la patinoire, la commune pratique un coût horaire beaucoup plus bas et a soutenu indirectement l'ensemble des usagers à hauteur de 908'400 CHF en 2019.

6.3.3 Stade municipal



Figure 7 : Stade municipal d'Yverdon-les-Bains © Service des sports et de l'activité physique

Coûts d'exploitation

Le stade municipal d'Yverdon-les-Bains est géré entièrement par la Ville qui se charge d'entretenir, de rénover et de mettre à disposition des clubs sportifs cette infrastructure. En 2019, cette installation a coûté à la Ville en 2019 1'082'085 CHF. Les principales charges concernent les salaires des employés, la consommation en eau et l'entretien des espaces verts. L'annexe XVIII présente les différentes charges et produits du stade municipal pour l'année 2019.

Utilisation du stade municipal par type d'usager

L'analyse du stade municipal est plus simple que les deux installations précédentes car il n'est utilisé que par les différents clubs de football de la Ville et exceptionnellement par des clubs externes. Plus précisément, l'infrastructure est fréquentée par Yverdon Sport FC (1 équipe), FC Yverdon Féminin (4 équipes) Association Yverdon Sport Juniors (16 équipes) et FC Azzuri Yverdon (2 équipes). Cette installation sportive dispose d'un terrain principal, de trois terrains annexes et de trois terrains d'entraînement. L'annexe IX présente l'occupation habituelle d'une semaine type au stade d'Yverdon-les-Bains. Durant la semaine et les 38 semaines d'utilisation en moyenne, Yverdon Sport FC s'entraîne de 10h00 à 12h00 et de 15h30 à 17h30, l'Association Yverdon Sport Juniors de 16h00 à 20h45, Yverdon Féminin de 18h30 à 20h30 et FC Azzuri Yverdon de 19h30 à 21h00 (lundi au jeudi). Durant le week-end, environ 263 matchs sont joués à domicile toutes les équipes confondues. Par conséquent, les terrains sont utilisés en moyenne 62 heures durant la semaine et 16 heures durant le week-end (8 matchs en moyenne). Le tableau suivant propose d'étudier l'utilisation hebdomadaire et les coûts facturés pour chaque usager.

Tableau 15 : Utilisation et recettes du stade municipal par usager en 2019

	Heures/an	% utilisation	Coût de location	Recettes 2019
FC Azzuri Yverdon	304	10%	2'500 CHF/année pour 2 équipes actives	4 863 CHF
FC Yverdon Féminin	456	16%	Gratuit pour les équipes juniors	11 500 CHF
Yverdon Sport FC	836	28%		23 567 CHF
Yverdon Sport Juniors	288	46%	Facture annuelle d'énergie selon % d'utilisation	3 226 CHF
TOTAL	1884	100%		43 156 CHF

Source : représentation propre à ce travail

Plusieurs enseignements peuvent être retirés de ce tableau. Tout d'abord, les équipes juniors sont les plus grands utilisateurs du stade municipal. Ensuite, au niveau de la facturation, FC Azzuri Yverdon, FC Yverdon Féminin, Yverdon Sport FC paient une location annuelle de 2'500 CHF pour utiliser les vestiaires et les terrains tandis que la Ville offre la location annuelle à Yverdon Sport Juniors mais ils paient tout de même l'énergie utilisée. En effet, chaque utilisateur se voit attribuer une facture annuelle d'énergie selon le pourcentage d'utilisation, le reste est pris en charge par la commune. L'annexe X détaille l'ensemble des coûts d'électricité pour le stade en 2019 selon l'utilisation des clubs sportifs. Yverdon Sport FC verse des acomptes annuels à hauteur de 1'850 CHF par mois, ce qui représente 22'200 CHF par année. Si la facture annuelle est supérieure aux acomptes, une facture supplémentaire leur est envoyée et, dans le cas contraire, le surplus leur est reversé. Ensuite, Yverdon Sport Juniors et Yverdon Sport Féminin ne sont en mesure que de payer respectivement 2'000 CHF et 4'500 CHF par semestre, le supplément d'énergie est alors pris en charge par la Ville sous forme de subvention indirecte. En 2019, la Ville les a soutenus à hauteur de 570 CHF pour Yverdon Sport Juniors et 4'101 CHF pour Yverdon Sport Féminin. En outre, la commune a également pris à sa charge d'autres frais d'énergie pour un montant de 3'602 CHF.

Si nous essayons d'estimer le coût horaire que paient ces différents utilisateurs sur les 38 semaines d'utilisation en moyenne, on obtient le tableau suivant.

Tableau 16 : Différents coûts horaires par usager du stade municipal en 2019

	Heures/an	Recettes 2019	Coût horaire
FC Azzuri Yverdon	304	4 863 CHF	16 CHF
FC Yverdon Féminin	456	11 500 CHF	25 CHF
Yverdon Sport FC	836	23 567 CHF	28 CHF
Yverdon Sport Juniors	288	3 226 CHF	11 CHF
TOTAL	1884	43 156 CHF	

Source : représentation propre à ce travail

Ainsi, la location que paient ces différents clubs sportifs demeure particulièrement attractive notamment en comparaison avec la politique tarifaire pour les autres utilisateurs (voir annexe XI). En effet, les associations ayant leur siège à Yverdon-les-Bains ainsi que les associations cantonales et nationales paient en moyenne 50 CHF de l'heure pour la location d'un terrain et

entre 150 CHF (demi-journée) à 250 CHF (journée) pour la réservation de deux vestiaires et l'éclairage. Les prix doublent pour celles qui n'ont pas leur siège à Yverdon-les-Bains. En d'autres termes, les quatre clubs de football bénéficient de coûts particulièrement bas et attrayants.

Coût horaire et subventions effectives par usager

Cependant, si la Ville décidait de faire payer le montant exact qui permettrait d'équilibrer ses charges, le coût horaire d'un terrain (éclairage et vestiaires inclus) serait de 28 CHF de l'heure. Le tableau ci-dessous explique la manière dont ce calcul a été effectué : en divisant les coûts d'exploitation du stade municipal (1'082'085 CHF) par le nombre d'heures d'utilisation annuelle (5539 heures), le coût horaire s'élève à 195 CHF. Étant donné qu'il y a 7 terrains à disposition, le coût horaire d'un terrain s'élève ainsi à 28 CHF de l'heure. Néanmoins, ce calcul n'est pas totalement correct, il n'inclut pas la différenciation des prix entre les terrains de différentes qualités.

Tableau 17 : Coût horaire du stade municipal en fonction des coûts d'exploitation

Coût horaire	
Coûts d'exploitation	1 082 085 CHF
Heures d'utilisation annuelle	5539
Coût horaire	195 CHF

Source : représentation propre à ce travail

Nous possédons désormais l'ensemble des données nécessaires pour calculer l'aide indirecte totale de l'ensemble des usagers. Le tableau suivant présente les subventions indirectes effectives par usager pour le stade municipal en 2019.

Tableau 18 : Subventions effectives des usagers du stade municipal en 2019

	Heures/an	Recettes 2019	Coûts effectifs	Subvention indirecte
FC Azzuri Yverdon	684	4 863 CHF	133 625 CHF	128 762 CHF
FC Yverdon Féminin	646	11 500 CHF	126 201 CHF	114 701 CHF
Yverdon Sport FC	1216	23 567 CHF	237 555 CHF	213 988 CHF
Yverdon Sport Juniors	2993	3 226 CHF	584 705 CHF	581 479 CHF
TOTAL	5539	43 156 CHF	1 082 085 CHF	1 038 929 CHF

Source : représentation propre à ce travail

En conclusion, la Ville prend à sa charge pratiquement l'ensemble des coûts liés à cette infrastructure, puisque sur 1'082'085 CHF de charges annuelles, elle n'encaisse que 43'156 CHF, soit une perte de 1'038'929 CHF en 2019.

6.3.4 Terrain des Vuagères



Figure 8 : Terrain des Vuagères © Service des sports et de l'activité physique

Coûts d'exploitation

Le terrain des Vuagères appartient à la Ville qui se charge de l'entretenir et de le mettre à disposition du public et de deux clubs sportifs qui l'utilisent, le Rugby Club Yverdon (RCY) et

l'American Football Club Yverdon Ducs (Ducs). En 2019, cette installation a coûté à la Ville 71'484 CHF. Les principales charges concernent les salaires des employés et l'entretien des espaces verts. L'annexe XII expose les différentes charges et produits pour cette installation sportive en 2019.

Utilisation du terrain des Vuagères par type d'utilisateur

Ce terrain est accessible durant la journée au public (12 heures par jour, 08h00-22h00) et est réservé en priorité au RCY et aux Ducs en fin de journée à raison d'environ 2 heures par jour durant 38 semaines. Une convention de fonctionnement a été signée entre ces deux clubs et la ville d'Yverdon-les-Bains qui règle les conditions d'accès et d'utilisation de cette installation. Une participation de 1'200 CHF par année est demandée aux clubs signataires pour une seule équipe et 400 CHF pour toute équipe supplémentaire. Les équipes juniors ne sont toutefois pas astreintes à la redevance. Le RCY paie alors 1'600 CHF par année et les Ducs 1'200 CHF. De plus, des frais de consommation d'électricité et d'eau sont facturés par la Ville aux deux clubs sportifs, deux fois par année au prorata de l'usage respectif de chaque club. En 2019, la facture totale s'est élevée à 636 CHF pour le RCY et 342 CHF pour les Ducs. En résumé, le RCY a payé 2'236 CHF et les Ducs 1'542 CHF pour pouvoir utiliser cette installation sportive. Le RCY a donc utilisé ce terrain durant 321 heures pour un montant facturé à 2'236 CHF, ce qui revient à un coût horaire de 7 CHF de l'heure tandis que les Ducs ont payé 1'542 CHF pour une utilisation de 95 heures, soit un coût horaire de 16 CHF de l'heure. Ce montant est particulièrement modeste par rapport au prix auquel il est loué pour les autres utilisateurs (voir annexe XI). Le tableau ci-dessous synthétise l'utilisation et le coût de cette infrastructure sur l'année 2019. En effet, les associations ayant leur siège à Yverdon-les-Bains, les associations cantonales et nationales paient environ 37,5 CHF de l'heure pour la location d'un terrain tandis que pour celles qui se situent en dehors d'Yverdon-les-Bains, les prix doublent.

Tableau 19 : Utilisation et recettes du terrain des Vuagères par usager en 2019

	Heures/an	% utilisation	Recettes 2019*	Coût horaire
Rugby Club	321	12%	2 236 CHF	7 CHF
AFC Yverdon Ducs	95	4%	1 542 CHF	16 CHF
Public	2128	84%	0 CHF	0 CHF
TOTAL	2544	100%	3 778 CHF	

* Coût de location selon convention et frais d'énergie

Source : représentation propre à ce travail

Coût horaire et subventions effectives par usager

Cependant, si la Ville décidait de faire payer le montant exact qui permettrait d'équilibrer ses charges, le coût horaire d'un terrain serait de 28 CHF de l'heure. Le tableau ci-dessous explique la manière dont ce calcul a été effectué : en divisant les coûts d'exploitation du terrain des Vuagères (71'484 CHF) par le nombre d'heures d'utilisation annuelle (5539 heures), le coût horaire s'élève à 28 CHF.

Tableau 20 : Coût horaire du terrain des Vuagères en fonction des coûts d'exploitation

Coût horaire	
Coûts d'exploitation	71 484 CHF
Heures d'utilisation annuelle	2544
Coût horaire	28 CHF

Source : représentation propre à ce travail

Nous possédons désormais l'ensemble des données nécessaires pour calculer l'aide indirecte totale de l'ensemble des usagers. Le tableau suivant présente les subventions indirectes effectives par usager pour le terrain des Vuagères en 2019.

Tableau 21 : Subventions effectives des usagers du terrain des Vuagères en 2019

	Total Heures	Recettes 2019	Coûts effectifs	Subvention indirecte
Rugby Club	321	2 236 CHF	9 020 CHF	6 784 CHF
AFC Yverdon Ducs	95	1 542 CHF	2 669 CHF	1 127 CHF
Public	2128	0 CHF	/	/
TOTAL	2544	3 778 CHF	11 689 CHF	7 911 CHF

Source : représentation propre à ce travail

En conclusion, la Ville prend à sa charge une grande partie des coûts liés à cette infrastructure, puisque sur 71'484 CHF de charges annuelles, elle n'encaisse que 3'778 CHF, soit une perte de 67'706 CHF en 2019. Ainsi, le soutien indirect de la Ville à ces deux clubs sportifs est de 7'911 CHF au total.

6.3.5 Terrain des Isles



Figure 9 : Terrain des Isles © Service des sports et de l'activité physique

Coûts d'exploitation

Le terrain des Isles appartient à la Ville qui se charge de l'entretenir et de le mettre à disposition des écoles, du public et des deux clubs sportifs qui l'utilisent, FC Bosna (FCB) et FC Centre Portugais d'Yverdon (FCCPY). En 2019, cette installation a coûté à la Ville 40'204 CHF. Les principales charges concernent les salaires des employés et l'entretien des espaces verts. L'annexe XIII expose les différentes charges et produits pour cette installation sportive en 2019.

Utilisation du terrain des Isles par type d'utilisateur

Ce terrain est accessible en moyenne 14 heures par jour, de 08h00 à 22h00. Plus précisément, durant la journée les écoles yverdonnoises primaires, secondaires et CPNV se partagent l'infrastructure à part égale d'avril à juin et en septembre à raison de 8 heures par jour en moyenne, soit une utilisation d'environ 896 heures annuelles. Le public peut également accéder librement à cette infrastructure sportive durant les vacances scolaires et les week-ends lorsqu'il n'y a pas de matchs prévus. En outre, il est réservé en priorité aux deux clubs sportifs yverdonnois en fin de journée à raison d'environ 2 heures par jour durant en moyenne 38 semaines par année. Une convention de fonctionnement a été signée entre ces deux clubs et la ville d'Yverdon-les-Bains qui règle les conditions d'accès et d'utilisation de cette installation. Une participation de 2'500 CHF par année est demandée aux clubs signataires pour une équipe active. Les équipes juniors du FC Bosna ne paient rien. De plus, des frais de consommation d'électricité et d'eau sont facturés par la Ville aux deux clubs sportifs, deux fois par année au prorata de l'usage respectif de chaque club. En 2019, la facture totale était de 3'853 CHF pour le FCB et 1'651 CHF pour le FCCPY. La Ville a pris à sa charge 50% de ces frais qui correspondent à l'utilisation des écoles et des juniors. Sur l'année 2019, FCCPY a utilisé ce terrain durant 492 heures pour un montant facturé à 6'354 CHF, ce qui revient à un coût horaire de 13 CHF tandis que FCB a payé 4'152 CHF pour une utilisation de 116 heures, soit un coût horaire de 36 CHF. Le tableau ci-dessous synthétise l'utilisation et le coût de cette infrastructure sur l'année 2019.

Tableau 22 : Utilisation et recettes du terrain des Isles par usager en 2019

	Heures/an	% utilisation	Recettes 2019*	Coût horaire
FC Centre Portugais Yverdon	492	14%	6 354 CHF	13 CHF
FC Bosna Yverdon	116	3%	4 152 CHF	36 CHF
Écoles	896	25%	0 CHF	0 CHF
Public***	2120	58%	0 CHF	0 CHF
TOTAL	3624**	100%	26 586 CHF	

* Coût de location selon convention et frais d'énergie

** 98 heures/semaine sur 38 semaines

*** Ouvert au public ou non utilisation

Source : représentation propre à ce travail

Les différents coûts horaires ci-dessus sont particulièrement modestes par rapport au prix de location pour les autres utilisateurs (voir annexe XI). En effet, les associations ayant leur siège à Yverdon-les-Bains paient en moyenne 50 CHF de l'heure pour la location d'un terrain et entre 50 CHF (demi-journée) à 100 CHF (journée) pour la réservation d'un vestiaire. Les prix doublent pour celles qui n'ont pas leur siège à Yverdon-les-Bains. En d'autres termes, les deux clubs sportifs bénéficient de coûts préférentiels.

Coût horaire et subventions effectives par usager

Néanmoins, si la Ville décidait de faire payer le montant exact qui permettrait d'équilibrer ses charges, le coût horaire du terrain serait de 11 CHF. Le tableau ci-dessous explique la manière dont ce calcul a été effectué : en divisant les coûts d'exploitation du terrain des Isles (40'204 CHF) par le nombre d'heures d'utilisation annuelle (3724 heures), le coût horaire s'élève à 11 CHF.

Tableau 23 : Coût horaire du terrain des Isles en fonction des coûts d'exploitation

Coût horaire	
Coûts d'exploitation	40 204 CHF
Heures d'utilisation annuelle	3724
Coût horaire	11 CHF

Source : représentation propre à ce travail

Il est désormais possible de calculer l'aide indirecte totale pour l'ensemble des utilisateurs du terrain des Isles. Le tableau suivant présente les subventions indirectes effectives par usager en 2019.

Tableau 24 : Subventions effectives des usagers du terrain des Isles en 2019

	Heures/an	Recettes 2019	Coûts effectifs	Subvention indirecte
FC Centre Portugais Yverdon	492	6 354 CHF	5 458 CHF	0 CHF
FC Bosna Yverdon	116	4 152 CHF	1 287 CHF	0 CHF
Écoles	896	0 CHF	9 940 CHF	9 940 CHF
Public	2120	0 CHF	/	/
TOTAL	3624	10 506 CHF	16 685 CHF	9 940 CHF

Source : représentation propre à ce travail

En conclusion, la Ville prend à sa charge une grande partie des coûts liés à cette infrastructure, puisque sur 40'204 CHF de charges annuelles, elle n'encaisse que 10'506 CHF, soit une perte de 29'698 CHF en 2019. Néanmoins, ce dernier tableau nous montre que les deux clubs sportifs paient plus que ce qu'ils devraient si la Ville appliquait le coût réel de cette infrastructure. En 2019, le soutien indirect total pour cette installation sportive s'élève donc à 9'940 CHF.

6.3.6 Salles de gymnastique et rythmique



Figure 10 : Centre sportif des Isles © Martine Tettoni

La commune d'Yverdon-les-Bains dispose de plusieurs salles de gymnastique et rythmique qu'elle met à disposition des écoles et des clubs et sociétés sportives.

- Isles
- Léon-Michaud
- Villette
- La Marive
- Pestalozzi*
- Cheminet
- La Passerelle
- Fontenay
- Place d'armes
- Quatre-Marronniers
- Montagny
- Rives*

**Ces salles de gymnastique ne sont pas prises en compte, la construction du Collège des Rives s'est terminée en fin juillet 2019 tandis que les salles de gymnastique de Pestalozzi ont été opérationnelles dès l'automne 2020.*

Utilisation des salles de gymnastique et rythmique par type d'utilisateur

Les salles de gymnastique et rythmique sont utilisées par les écoles, les associations sportives ainsi que d'autres usagers (associations culturelles, association à but lucrative, privés, etc.). En moyenne, ces infrastructures sont disponibles en moyenne 15 heures par jour, de 08h00 à 23h00

toute l'année excepté trois semaines au mois de juillet où les nettoyages sont effectués. Les écoles ne paient pas de location pour utiliser ces différentes infrastructures. Elles y ont accès du lundi au vendredi de 08h00 à 17h00, excepté le mercredi de 08h00 à 12h00, en moyenne durant les 38 semaines d'école. En semaine et durant les périodes scolaires, les clubs et sociétés sportives locales, (celles appartenant à l'entente intercommunale, celles faisant parties du groupe de stratégie sportive régionale et les sociétés cantonales et Fédérations suisses) jouissent de la gratuité des différentes salles de gymnastique et de rythmique. Elles s'entraînent généralement après les écoles, de 17h30 jusqu'à 22h30. L'annexe XIV présente le planning d'utilisation d'une semaine type au Centre sportif des Isles. Durant les week-ends, les jours fériés et les vacances scolaires, les utilisateurs paient 5 CHF par heure et par module et 8 CHF par heure par salle à la salle omnisports des Isles. Les clubs et les sociétés sportives hors Yverdon-les-Bains ainsi que les sociétés à but lucratif paient des montants supérieurs pour les différentes locations (les différents coûts de location sont présentés dans l'annexe XV).

Centre sportif des Isles

Comme précisé dans la partie méthodologie, BAT ne dispose pas d'analytiques précis pour l'ensemble des 13 installations sportives comportant des salles de gymnastique et rythmique. Néanmoins, elles possèdent des chiffres précis sur le Centre sportif des Isles. Par conséquent, dans un premier temps, l'analyse portera sur cette infrastructure et des projections seront faites ensuite à l'ensemble des autres installations sportives.

Coûts d'exploitation du Centre sportif des Isles

En 2019, le centre sportif des Isles a coûté à la Ville 501'755 CHF. Les principales charges concernent les salaires des employés, les charges fixes d'entretien des bâtiments et l'entretien et la rénovation de l'infrastructure. L'annexe XVI expose les différentes charges pour cette installation sportive en 2019. Terminée en 2011, cette infrastructure est composée de trois salles de gymnastique de 16x28 mètres, soit 448 m². Bien que le Service des sports et de l'activité physique et BAT ne tiennent pas de statistiques sur le taux d'utilisation des salles de gymnastique en général, des chiffres précis ont pu être apportés à nouveau grâce au logiciel de réservation en ligne « Gelore ».

Utilisation du Centre sportif des Isles par type d'utilisateur

Sur l'année 2019, ces trois salles ont été utilisées durant 10'414 heures par 30 utilisateurs différents : 3 écoles, 24 clubs et sociétés sportives yverdonnoises, 2 clubs et sociétés hors Yverdon-les-Bains, 1 société à but lucratif. Comme souligné précédemment, l'accès est gratuit durant la semaine en période scolaire (38 semaines) et réservé en priorité aux écoles la journée et aux clubs et sociétés sportives locales la soirée. Durant le week-end et la semaine durant les vacances scolaires, le coût horaire par salle et par module varie entre 8 CHF pour les clubs et sociétés sportives yverdonnoises, 25 CHF pour celles en dehors d'Yverdon-les-Bains et 60 CHF pour les sociétés ou activités à but lucratif. En 2019, 22'366 CHF ont été facturés aux différents utilisateurs.

Coût horaire et subventions effectives par usager

Cependant, si la Ville décidait de faire payer le montant qui permettrait d'équilibrer ses charges, le coût horaire de location d'une salle passerait à environ 98 CHF. Le tableau ci-dessous explique la manière dont ce calcul a été effectué : en divisant les coûts d'exploitation du Centre sportif des Isles (501'755 CHF) par le nombre d'heures d'utilisation annuelle (5145 heures), le coût horaire s'élève à 98 CHF. Étant donné que le Centre sportif des Isles dispose de trois salles de gymnastique, le coût horaire par salle s'élève donc à 33 CHF. En d'autres termes, la Ville, en plus d'offrir la gratuité aux écoles et aux clubs et sociétés sportives durant la semaine en période scolaire, prend à sa charge environ 25 CHF par heure par salle pour les clubs et sociétés sportives yverdonnoises puisqu'actuellement le coût est de 8 CHF par heure et par salle pour le Centre sportif des Isles.

Tableau 25 : Coût horaire du Centre sportif des Isles en fonction des coûts d'exploitation

Coût horaire	
Coûts d'exploitation	501 755 CHF
Heures d'utilisation annuelle	5145
Coût horaire	98 CHF

Source : représentation propre à ce travail

Il est désormais possible de calculer l'aide indirecte totale pour l'ensemble des utilisateurs du Centre sportif des Isles. Les deux tableaux suivants présentent les subventions indirectes effectives pour les écoles et les clubs et sociétés sportives en 2019. L'aide indirecte totale s'élève à 481'796 CHF.

Tableaux 26 et 27 : Subventions effectives des usagers du Centre sportif des Isles en 2019

Écoles	Heures/an	Recettes 2019	Coûts effectifs	Subvention indirecte
CPNV	1663	0 CHF	80 132 CHF	80 132 CHF
EP Pestalozzi	750	0 CHF	36 139 CHF	36 139 CHF
ES F.B de Félice	1573	0 CHF	76 791 CHF	75 796 CHF
TOTAL	3986	0 CHF	193 063 CHF	192 067 CHF

Associations sportives yverdonnoises	Heures/an	Recettes 2019	Coûts effectifs	Subvention indirecte
Archers-Club Yverdon	159	400 CHF	7 762 CHF	7 362 CHF
Association Cantonale Vaudoise d'Athlétisme	72	480 CHF	3 515 CHF	3 035 CHF
Club des Amis du Judo	51	408 CHF	2 490 CHF	2 082 CHF
Club en fauteuil roulant du Nord-Vaudois	27	180 CHF	1 318 CHF	1 138 CHF
Cyclo sportive La Favorite	45	200 CHF	2 197 CHF	1 997 CHF
Fc Bosna Yverdon	49	330 CHF	2 392 CHF	2 062 CHF

FSG Amis-Gymnastes Yverdon	301	1 654 CHF	14 694 CHF	13 040 CHF
FSG Yverdon-Ancienne	51	408 CHF	2 490 CHF	2 082 CHF
Interjeunes	45	200 CHF	2 197 CHF	1 997 CHF
Kin-Ball Yverdon	44	348 CHF	2 148 CHF	1 800 CHF
National Sports Camp	182	0 CHF	8 885 CHF	8 885 CHF
Privé	66	0 CHF	3 222 CHF	3 222 CHF
Service de l'Education Physique et du Sport	15	0 CHF	732 CHF	732 CHF
Service des sports et de l'activité physique	201	0 CHF	9 812 CHF	9 812 CHF
Service JECOS	7	0 CHF	342 CHF	342 CHF
Sport Scolaire Facultatif	93	0 CHF	4 540 CHF	4 540 CHF
UCY Unihockey Club Yverdon	2985	7 678 CHF	145 723 CHF	138 045 CHF
USY Athlétisme	121	0 CHF	5 907 CHF	5 907 CHF
USY Basketball	1083	1 230 CHF	52 870 CHF	51 640 CHF
USY Handball	292	3 280 CHF	14 255 CHF	10 975 CHF
VBC Yverdon	322	240 CHF	15 720 CHF	15 480 CHF
Yverdon Sport FC SA	21	0 CHF	1 025 CHF	1 025 CHF
Yverdon Sport Juniors	60	400 CHF	2 929 CHF	2 529 CHF
TOTAL	6292	17 436 CHF	307 165 CHF	289 729 CHF

Source : représentation propre à ce travail

Les autres salles de gymnastique et de rythmique d'Yverdon-les-Bains

Comme expliqué en introduction de cette partie, BAT ne dispose pas d'analytiques précis pour les autres salles de gymnastique et rythmique. J'ai par conséquent estimé les coûts d'exploitation des autres salles à partir des coûts d'exploitation et la surface en mètre carré du Centre sportif des Isles. Pour mieux comprendre ma logique, prenons l'exemple de la salle de gymnastique du Cheminet. Cette installation sportive dispose d'une seule salle de 448 m² : en adaptant le coût d'exploitation du Centre sportif des Isles (501'755 CHF) par rapport à la surface totale en mètre carré des Isles (3 salles de gymnastique de 448 m²), le coût d'exploitation de l'infrastructure du Cheminet correspond au tiers de la surface, ce qui correspond à un coût

d'exploitation annuel de 167'252 CHF. Pour connaître désormais le coût horaire, nous reproduisons la même démarche qu'auparavant : en divisant les coûts d'exploitation de la salle de gymnastique du Cheminet (167'252 CHF) par le nombre d'heures d'utilisation annuelle (5145 heures), le coût horaire s'élève à 33 CHF, soit à nouveau une différence de 28 CHF par rapport au coût facturé par la Ville (5 CHF/heure/salle). Le tableau suivant détaille les différentes salles de gymnastique et de rythmique avec les coûts d'exploitation et les coûts horaires projetés en fonction de celui du Centre sportif des Isles.

Tableau 28 : Dimensions et coûts d'exploitation des différentes salles de gymnastique et de rythmique d'Yverdon-les-Bains

Salle	Dimensions	Surface en m ²	Coûts d'exploitation	Coût horaire
Isles / Salle triple	16 x 28	448	501 755 CHF	98 CHF
Cheminet	16 x 28	448	167 252 CHF	33 CHF
Cheminet rythmique	12 x 13.5	162	60 479 CHF	12 CHF
Fontenay 1	14 x 25	350	130 665 CHF	25 CHF
Fontenay 2	14 x 25	350	130 665 CHF	25 CHF
Léon-Michaud / Salle triple	14.5 x 26	377	422 236 CHF	82 CHF
Marive / Salle double	16 x 28	448	334 503 CHF	65 CHF
Montagny	11 x 20	220	82 132 CHF	16 CHF
Passerelle	19 x 32	608	226 984 CHF	44 CHF
Passerelle rythmique	9 x 18	162	60 479 CHF	12 CHF
Place d'Armes	14 x 26	364	135 892 CHF	26 CHF
4 Marronniers	11 x 20	220	82 132 CHF	16 CHF
Villette	12 x 24	288	107 519 CHF	21 CHF

Source : représentation propre à ce travail

Il est désormais possible d'estimer le soutien global de la ville d'Yverdon-les-Bains sur l'ensemble des salles de gymnastique et de rythmique pour l'année 2019. Les deux tableaux suivants ci-dessous présentent les subventions indirectes effectives pour les écoles et les clubs et sociétés sportives en 2019. Premièrement, cinq écoles (Centre Professionnel du Nord Vaudois, Établissement Primaire Edmond Gilliard, Établissement primaire Pestalozzi, Établissement Secondaire Fortuné Barthélémy de Félice et Établissement secondaire Léon-Michaud) ont utilisé gratuitement les infrastructures sportives yverdonnoises durant la semaine en période scolaire, seul un montant de 770 CHF a été payé par l'Établissement Secondaire Fortuné Barthélémy de Félice pour une utilisation de la Marive durant 22 week-ends. En adaptant le coût horaire aux coûts d'exploitation de chaque installation sportive, le soutien

indirect de la commune aux écoles yverdonnoises est de 927'840 CHF. Deuxièmement, plus de 100 associations (sportives principalement), Services de la Ville, structures et entités privées ont exploité ces 13 installations sportives pour un montant total de 41'911 CHF. En appliquant le nouveau coût horaire pour chaque infrastructure sportive, les associations sportives yverdonnoises devraient payer un supplément total de 1'076'156 CHF. L'aide indirecte totale s'élève ainsi à 2'003'996 CHF pour l'année 2019.

Tableaux 29 et 30 : Subventions effectives des usagers de l'ensemble des salles de gymnastique et rythmique d'Yverdon-les-Bains en 2019

Écoles	Heures/an	Recettes 2019	Coûts effectifs	Subvention indirecte
CPNV	1663	0 CHF	162 180 CHF	162 180 CHF
EP Pestalozzi	2846	0 CHF	119 123 CHF	119 123 CHF
ES F.B de Félice	6021	0 CHF	306 833 CHF	306 833 CHF
EP Edmond-Gilliard	7463,5	0 CHF	294 782 CHF	294 782 CHF
ES Léon-Michaud	2814	0 CHF	44 921 CHF	44 921 CHF
TOTAL	20807,5	0 CHF	927 840 CHF	927 840 CHF

Associations sportives yverdonnoises	Heures/an	Recettes 2019	Coûts effectifs	Subvention indirecte
AFC Yverdon Ducs	15	0 CHF	313 CHF	313 CHF
Aikido-Kyutaï	164,5	30 CHF	1 934 CHF	1 904 CHF
Aongata - Danse africaine	117	160 CHF	1 375 CHF	1 215 CHF
Archers-Club Yverdon	371,5	1 161 CHF	12 621 CHF	11 460 CHF
ARDEC - Association Romande pour les Danses en Cercle	72,5	0 CHF	852 CHF	852 CHF
Ass. Romande Communauté Copte Orthodoxe	84	420 CHF	1 605 CHF	1 185 CHF
Association Azul Capoeira	8,5	40 CHF	553 CHF	513 CHF
Association Cantonale Vaudoise d'Athlétisme	72	480 CHF	3 035 CHF	2 555 CHF
Association culturelle et artistique	114,5	0 CHF	1 346 CHF	1 346 CHF
Association des Parents d'Elèves d'Yverdon	9,5	48 CHF	112 CHF	64 CHF
Association Suisse de Jeet Kune Do	190,5	0 CHF	3 353 CHF	3 353 CHF
Association Tamilar	280	1 000 CHF	6 044 CHF	5 044 CHF
Association@home	14	80 CHF	455 CHF	375 CHF
AYAM - Association yverdonnois des arts martiaux	32	160 CHF	511 CHF	351 CHF

Baseball Yverdon - les Mammoths	22	190 CHF	971 CHF	781 CHF
Club de Marche d'Yverdon	8	0 CHF	520 CHF	520 CHF
Club de patinage artistique d'Yverdon-les-Bains et du Nord vaudois	38	0 CHF	805 CHF	805 CHF
Club de Tennis de Table Yverdon	955,75	1 278 CHF	15 535 CHF	14 258 CHF
Club des Amis du Judo	51	408 CHF	2 082 CHF	1 674 CHF
Club en fauteuil roulant du Nord-Vaudois	27	180 CHF	1 138 CHF	958 CHF
CTT La Poste Yverdon	154	120 CHF	2 458 CHF	2 338 CHF
Cyclosporitive La Favorite	45	200 CHF	1 997 CHF	1 797 CHF
Ecole Judo Dégallier	72	0 CHF	846 CHF	846 CHF
Ecole Krav Maga	79	0 CHF	1 261 CHF	1 261 CHF
Eglise Evangélique de Réveil l'Escale	8	0 CHF	167 CHF	167 CHF
Fabricants de Joies	35,5	173 CHF	678 CHF	505 CHF
Fanfare de l'Avenir	79	120 CHF	5 136 CHF	5 016 CHF
FC Azzurri Yverdon	27	0 CHF	484 CHF	484 CHF
Fc Bosna Yverdon	242,5	935 CHF	6 027 CHF	5 092 CHF
FC Centre Portugais Yverdon	42	280 CHF	1 109 CHF	829 CHF
FC Yverdon Féminin	52	120 CHF	1 147 CHF	1 027 CHF
Fondation de l'Armée du Salut Suisse	37	80 CHF	1 744 CHF	1 664 CHF
Fondation Jobtrek	59,5	280 CHF	3 198 CHF	2 918 CHF
Fondation Morija	7	30	455 CHF	425 CHF
Fondation Ming Shan	84	260 CHF	2 108 CHF	1 848 CHF
Fondation USCADE	37	0 CHF	591 CHF	591 CHF
FSG Amis-Gymnastes Yverdon	3533,5	6 249 CHF	208 481 CHF	202 232 CHF
FSG Yverdon-Ancienne	1321,5	1 610 CHF	40 021 CHF	38 411 CHF
Groupe Féminin de gymnastique	150	40 CHF	2 395 CHF	2 355 CHF
Gymnase d'Yverdon-les-Bains	16,5	150 CHF	1 354 CHF	1 204 CHF
Hockey Club Yverdon	120	180 CHF	4 030 CHF	3 850 CHF
Interjeunes	30	200 CHF	1 265 CHF	1 065 CHF
Isshinkaï	82	0 CHF	964 CHF	964 CHF
Kin-Ball Yverdon	327,5	598 CHF	13 116 CHF	12 518 CHF
National Sports Camp	182	0 CHF	8 885 CHF	8 885 CHF
Nippon To Do	80	345 CHF	940 CHF	595 CHF
ORIF Pomy	3	0 CHF	79 CHF	79 CHF
PluSportHandicap Yverdon	104	0 CHF	2 641 CHF	2 641 CHF
Que vive mon coeur	39	0 CHF	458 CHF	458 CHF
Rugby Club	54,5	0 CHF	2 104 CHF	2 104 CHF
Rugby Kids La Côte Sàrl	9	0 CHF	144 CHF	144 CHF
Schweizerischer Handball-Verband (SHV)	44,25	222 CHF	3 631 CHF	3 409 CHF
Service de l'Education Physique et du Sport	15	0 CHF	732 CHF	732 CHF
Service de l'Urbanisme	30	0 CHF	2 462 CHF	2 462 CHF
Service de Pâques - J'aime ma ville	11	60 CHF	291 CHF	231 CHF

Service des sports et de l'activité physique	345,5	40 CHF	18 680 CHF	18 640 CHF
Service JECOS	584,25	1 458 CHF	27 355 CHF	25 897 CHF
Service SDIS	60	0 CHF	1 585 CHF	1 585 CHF
Société Gym Féminines parents et enfants	114	20 CHF	3 724 CHF	3 704 CHF
Sport Scolaire Facultatif	389,5	0 CHF	9 177 CHF	9 177 CHF
Taekwondo Club Yverdon Elite	456,5	0 CHF	5 366 CHF	5 366 CHF
Triathlon Club Yverdon-les-Bains	36	0 CHF	860 CHF	860 CHF
UCY Unihockey Club Yverdon	3646	7 758 CHF	155 924 CHF	148 166 CHF
Union Nautique Yverdon	42	0 CHF	878 CHF	878 CHF
USY Athlétisme	161,5	0 CHF	6 936 CHF	6 936 CHF
USY Basketball	2534,25	3 535 CHF	132 229 CHF	128 694 CHF
USY Handball	4074,5	9 835 CHF	321 353 CHF	311 518 CHF
USY Seniors	55,5	0 CHF	886 CHF	886 CHF
VBC Yverdon	951,5+42	415 CHF	34 056 CHF	33 641 CHF
Yverdon Sport FC SA	86,5	320 CHF	2 744 CHF	2 424 CHF
Yverdon Sport Juniors	629,5	645 CHF	17 756 CHF	17 111 CHF
TOTAL	23076	41 911 CHF	1 118 068 CHF	1 076 156 CHF

Source : représentation propre à ce travail

6.3.7 Conclusion

A l'aide de l'ensemble des données récoltées, il est désormais possible de calculer le soutien indirect total sur l'ensemble des installations sportives étudiées par usager. Néanmoins, il n'a pas été possible d'avoir des données aussi précises pour les écoles, aucune statistique par type d'utilisateur n'a été tenue au niveau de la patinoire et de la piscine couverte. Ainsi, seule l'aide globale envers les écoles est présentée dans le tableau suivant. En 2019, ce soutien se chiffre à 1'195'779 CHF pour les écoles yverdonnoises et 2'970'666 CHF pour les associations sportives yverdonnoises, soit une aide indirecte totale de 4'166'438 CHF.

Tableau 31 et 32 : Soutien indirect de la ville d'Yverdon-les-Bains aux associations sportives yverdonnoises et aux écoles sur l'ensemble des installations sportives de la ville en 2019

	Recettes 2019	Soutien indirect
Écoles	0 CHF	1 195 779 CHF

	Recettes 2019	Soutien indirect
AFC Yverdon Ducs	1 542 CHF	1 440 CHF
Aïkido-Kyutai	30 CHF	1 904 CHF
Aongata - Danse africaine	160 CHF	1 215 CHF
Archers-Club Yverdon	12 621 CHF	10 728 CHF
ARDEC - Association Romande pour les Danses en Cercle	0 CHF	852 CHF
Ass. Romande Communauté Copte Orthodoxe	420 CHF	1 185 CHF
Association Azul Capoeira	40 CHF	513 CHF
Association Cantonale Vaudoise d'Athlétisme	480 CHF	2 555 CHF
Association culturelle et artistique	0 CHF	1 346 CHF
Association des Parents d'Élèves d'Yverdon	48 CHF	64 CHF
Association Suisse de Jeet Kune Do	0 CHF	1 928 CHF
Association Tamilar	1 000 CHF	5 044 CHF
Association@home	80 CHF	375 CHF
AYAM - Association yverdonnois des arts martiaux	160 CHF	351 CHF
Baseball Yverdon - les Mammoths	190 CHF	781 CHF
Club de Marche d'Yverdon	0 CHF	520 CHF
Club de patinage artistique d'Yverdon-les-Bains et du Nord vaudois	12 000 CHF	95 417 CHF
Club de Tennis de Table Yverdon	15 535 CHF	14 258 CHF
Club des Amis du Judo	408 CHF	1 674 CHF
Club en fauteuil roulant du Nord-Vaudois	180 CHF	958 CHF
Cercle des Nageurs Yverdon-les-Bains	32 886 CHF	596 870 CHF
CTT La Poste Yverdon	120 CHF	2 338 CHF
Cyclo sportive La Favorite	200 CHF	1 797 CHF
École Judo Dégailler	0 CHF	846 CHF
École Krav Maga	0 CHF	1 261 CHF
Église Évangélique de Réveil l'Escale	0 CHF	167 CHF
Fabricants de Joies	173 CHF	505 CHF
Fanfare de l'Avenir	120 CHF	5 016 CHF
FC Azzuri Yverdon	4 863 CHF	484 CHF
FC Bosna Yverdon	5 087 CHF	5 092 CHF
FC Centre Portugais Yverdon	6 634 CHF	829 CHF
FC Yverdon Féminin	11 620 CHF	127 228 CHF
Fondation de l'Armée du Salut Suisse	80 CHF	1 664 CHF
Fondation Jobtrek	280 CHF	2 918 CHF
Fondation Ming Shan	260 CHF	1 848 CHF
Fondation Morija	30 CHF	425 CHF
Fondation USCADE	0 CHF	591 CHF
FSG Amis-Gymnastes Yverdon	6 249 CHF	202 232 CHF
FSG Yverdon-Ancienne	1 610 CHF	38 411 CHF

Groupe Féminin de gymnastique	40 CHF	2 355 CHF
Gymnase d'Yverdon-les-Bains	150 CHF	1 204 CHF
Hockey Club Yverdon	5 180 CHF	120 812 CHF
Interjeunes	200 CHF	1 065 CHF
Isshinkai	0 CHF	964 CHF
Kin-Ball Yverdon	598 CHF	12 518 CHF
National Sports Camp	0 CHF	8 885 CHF
Nippon To Do	345 CHF	595 CHF
ORIF Pomy	0 CHF	79 CHF
PluSportHandicap Yverdon	0 CHF	2 641 CHF
Que vive mon coeur	0 CHF	458 CHF
Rugby Club	2 236 CHF	8 888 CHF
Rugby Kids La Côte Sàrl	0 CHF	144 CHF
Schweizerischer Handball-Verband (SHV)	222 CHF	3 409 CHF
Service de l'Éducation Physique et du Sport	0 CHF	732 CHF
Service de l'Urbanisme	0 CHF	2 462 CHF
Service de Pâques - J'aime ma ville	60 CHF	231 CHF
Service des sports et de l'activité physique	40 CHF	18 640 CHF
Service JECOS	1 458 CHF	25 897 CHF
Service SDIS	0 CHF	1 585 CHF
Société Gym Féminines parents et enfants	20 CHF	3 704 CHF
Sport Scolaire Facultatif	0 CHF	9 177 CHF
Taekwondo Club Yverdon Elite	0 CHF	5 366 CHF
Triathlon Club Yverdon-les-Bains	7 792 CHF	157 348 CHF
UCY Unihockey Club Yverdon	7 758 CHF	148 166 CHF
Union Nautique Yverdon	0 CHF	878 CHF
USY Athlétisme	0 CHF	6 936 CHF
USY Basketball	3 535 CHF	130 850 CHF
USY Handball	9 835 CHF	311 518 CHF
USY Seniors	0 CHF	886 CHF
VBC Yverdon	415 CHF	33 641 CHF
Yverdon Sport FC SA	CHF	216 412 CHF
Yverdon Sport Juniors	3 871 CHF	598 590 CHF
TOTAL	158 861 CHF	2 970 666 CHF

Source : représentation propre à ce travail

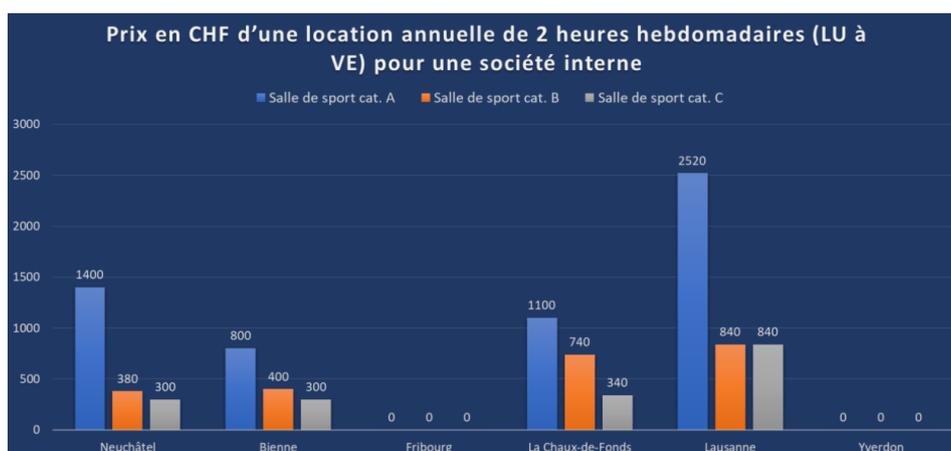
6.4 Discussion et limites de la deuxième partie des résultats

6.4.1 Discussion

Par cette modélisation et ces différentes projections sur les différentes installations sportives, j'ai tenté de mettre en évidence la forte implication de la ville de la ville d'Yverdon-les-Bains envers les clubs et sociétés sportives ainsi que les écoles yverdonnoises. Comme le prouve le montant du soutien indirect total, il est de très loin supérieur aux subventions directes dont l'enveloppe budgétaire est de 280'000 CHF par année.

Deux enjeux de cette modélisation au moins peuvent être mis en évidence. Tout d'abord, elle sert à démontrer l'investissement financier engagé par la commune en faveur des utilisateurs locaux, un investissement qui n'apparaît pas évident au premier abord comme l'ont démontré les différents entretiens menés. Christophe Gadler, étudiant en master en gestion du sport et des loisirs à l'Université de Lausanne, a réalisé durant son stage au Service des sports de la ville de Neuchâtel en 2022 une analyse comparative des tarifications des installations sportives de Neuchâtel, Bienne, Fribourg, La Chaux-de-Fonds, Lausanne et Yverdon-les-Bains. Ces résultats démontrent qu'Yverdon-les-Bains pratique les coûts les moins élevés durant la semaine en période scolaire.

Tableau 33 : Comparatif des tarifications des salles de sport de 6 villes suisses romandes



Source : Gadler (2021)

Par conséquent, les associations sportives yverdonnoises bénéficient d'un régime financier très avantageux en comparaison avec d'autres villes suisses. Cette modélisation est ainsi un moyen pour valoriser les efforts menés par la ville d'Yverdon-les-Bains qui s'efforce d'offrir des installations sportives de qualité et particulièrement abordables dans une volonté de développer et d'améliorer l'accessibilité des espaces sportifs. En outre, au-delà de la volonté de vouloir mettre en valeur l'implication de la Ville, elle permet également, dans le cas du Service des sports et de l'activité physique d'Yverdon-les-Bains, de mieux connaître les utilisateurs et de tenir des statistiques précises sur l'ensemble des installations sportives.

Finalement, cette proposition de modélisation est d'une part utile pour mener des comparaisons entre différentes communes, échanger et établir des bonnes pratiques et d'autre part pour améliorer la transparence des informations partagées. Cette modélisation améliore la transparence externe en permettant aux différents usagers de se rendre compte des efforts mis en place par la Ville. En outre, ce modèle concourt également à renforcer la transparence interne grâce à l'élaboration de statistiques, des évaluations continues du bon fonctionnement des installations ou encore l'analyse des besoins des utilisateurs afin de répondre aux besoins des utilisateurs et de la population de manière plus générale.

6.4.2 Limites

Cette modélisation offre une vue d'ensemble et un cadre de réflexion intéressants mais la principale limite concerne les données utilisées. En effet, comme mentionné, des projections ont dû être effectuées notamment pour les salles de gymnastique et de rythmique, BAT ne tenant pas d'analytiques aussi précis que le Service des sports et de l'activité physique. Par conséquent, les données sur lesquelles la modélisation s'est basée ne sont pas totalement correctes. En outre, ce travail n'a pas pris en considération les heures « non utilisées » dans les différentes projections. Un travail d'approfondissement et une récolte de données devraient être menés afin d'optimiser l'utilisation des différentes infrastructures sportives.

Néanmoins, par cette modélisation, j'ai poursuivi une démarche scientifique basée en grande partie sur des données tangibles et vérifiables. Même si cette modélisation comporte des imperfections, l'objectif poursuivi est de proposer une estimation globale du soutien indirect de la commune et finalement de présenter un cadre de réflexion au sein de la commune et de manière plus large de proposer un modèle d'analyse applicable dans d'autres communes.

7. Conclusion

En tant que premier échelon de l'administration publique, les communes se retrouvent au cœur de la gestion publique du sport en tant que principal soutien à la pratique sportive par la mise à disposition d'infrastructures sportives et l'octroi d'aides financières. Ce travail de recherche avait pour ambition de mieux comprendre le soutien des collectivités publiques envers le sport à travers un cas concret, celui de la ville d'Yverdon-les-Bains. Plus précisément, l'objectif était de questionner la transparence de l'action publique sous le prisme des subventions directes et indirectes. La question de recherche retenue était la suivante : est-ce que la mise en place de critères d'attribution de subventions permet de rendre l'action publique plus efficace et transparente ?

A l'aide des différents entretiens menés auprès d'associations sportives yverdonnoises, nous pouvons répondre positivement à cette question, la mise en place de critères de subventionnement s'avère être une stratégie efficace et performante autant pour les associations sportives qu'au sein même de la commune. Les interviews ont montré que la nouvelle politique de subventionnement d'Yverdon-les-Bains apporte plus de clarté, transparence, objectivité et une meilleure efficacité. Bien que les critères proposés soient propres à Yverdon-les-Bains et sa vision stratégique à long terme, ce travail vise à proposer un modèle de réflexion sur lequel les autres villes peuvent s'appuyer afin de rationaliser et de rendre plus transparente l'action publique dans le domaine du sport.

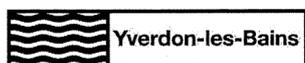
De plus, le but de ce travail est également de valoriser les subventions indirectes, un soutien qui passe plutôt inaperçu par rapport au soutien financier. Effectivement, la création, rénovation, entretien et mise à disposition d'infrastructures sportives ne sont pas à première vue considérées comme des aides de la commune comme l'ont démontré les interviews menées. Dans cette optique, cette recherche propose un modèle qui valorise financièrement ce soutien indirect. Les résultats ont été plus que significatifs, le soutien indirect est, de très loin, supérieur au soutien direct. Cette modélisation sert ainsi à démontrer les efforts et l'investissement des communes envers la collectivité mais permet aussi au sein de la commune de justifier l'engagement de fonds publics pour construire, rénover et entretenir des installations sportives pour toujours plus améliorer l'accessibilité au sport et à l'activité physique. Ce modèle doit

servir également de cadre de réflexion pour mener une réflexion à plus large échelle afin de rationaliser et de l'action publique dans le domaine du sport plus transparente et efficace.

Pour conclure, ce travail de recherche a proposé un cadre de réflexion sur le management public du sport et plus précisément sur la transparence de l'action publique. Pour véritablement apprécier les enseignements et conclusions, il sera nécessaire d'évaluer cette nouvelle politique de subventionnement. En outre, il serait pertinent de procéder à nouveau à une série d'interviews pour évaluer les perceptions des associations sportives avec une ou deux années de recul et d'expérimentation. Finalement, une étude à plus large spectre au niveau national permettrait de donner une image encore plus précise et complète de cette thématique.

Annexes

Annexe I : Règlement relatif à l'attribution de subventions sportives



Municipalité
Case postale
CH-1401 Yverdon-les-Bains

RÈGLEMENT RELATIF A L'ATTRIBUTION DE SUBVENTIONS SPORTIVES

Art. 1 But

La Municipalité d'Yverdon-les-Bains, consciente des besoins exprimés par les associations et clubs sportifs locaux en matière de soutien financier pour la réalisation de leurs activités ordinaires et ponctuelles, encourage la pratique sportive en leur octroyant des subventions.

Art. 2 Principes

Les subventions sont des aides monétaires versées à des tiers.

Elles doivent faire l'objet d'une demande spécifique et ne sont pas reconduites automatiquement d'année en année.

Il n'existe aucun droit à recevoir une subvention.

Les subventions ne sont en principe octroyées qu'à titre subsidiaire, d'autres formes de financement devant être recherchées en priorité.

Art. 3 Définitions

Des subventions peuvent être accordées dans deux domaines :

- le soutien annuel aux activités ordinaires des associations et clubs sportifs (ci-après : subventions annuelles) ;
- le soutien ponctuel à l'activité de ces derniers dans le cadre de projets spécifiques, concernant l'organisation de manifestations et de camps, l'achat de matériel et d'équipements sportifs, ainsi que la réalisation de projets en lien avec la promotion de la santé et la prévention (ci-après : subventions ponctuelles).

Art. 4 Compétences

Le Service des sports est chargé, sur délégation de la Municipalité, d'assurer le suivi administratif des demandes et de donner suite aux décisions de la Municipalité pour les subventions annuelles, respectivement du Municipal en charge du Service des sports pour les subventions ponctuelles.

Art. 5 Subventions annuelles

Art. 5.1 Critères d'éligibilité pour l'octroi

Les associations et clubs sportifs qui remplissent les conditions cumulatives suivantes peuvent bénéficier de subventions annuelles :



Municipalité

Case postale

CH-1401 Yverdon-les-Bains

- a. contribuer au développement de la pratique du sport et de l'activité physique au sein de la population ;
- b. être constitué selon les dispositions des art. 60 ss du Code civil suisse ;
- c. avoir statutairement son siège sur le territoire de la commune d'Yverdon-les-Bains ;
- d. être affilié à une fédération sportive nationale ;
- e. posséder une section juniors active ;
- f. être inscrit auprès du Service des sports ;
- g. participer aux séances d'informations et de prévention organisées par le Service des sports.

En présence de circonstances particulières, la Municipalité se réserve le droit de déroger aux conditions citées ci-dessus et d'octroyer des subventions à des associations et clubs sportifs.

Art. 5.2 Procédure pour le dépôt des demandes

La demande doit notamment être constituée des éléments suivants :

- a. la preuve que les critères d'éligibilité sont remplis ;
- b. la mise à jour complète des données de l'association ou du club sportif auprès du Service des sports ;
- c. le rapport d'activité de l'année précédente ;
- d. les comptes de l'année précédente ;
- e. le budget de l'année en cours ;
- f. les coordonnées bancaires (IBAN).

La demande de subvention dûment complétée doit être adressée au Service des sports, selon la forme exigée par ce dernier. Il doit être reçu par le Service des sports au plus tard le 31 octobre, en vue d'un soutien pour l'année suivante.

Art. 5.3 Critères pour le calcul du montant de la subvention

Le montant de la subvention est défini par des critères établis par le Service des sports.

Un système de répartition selon le nombre de membres, de juniors (moins de 21 ans), de moniteurs J+S, ainsi que de points bonus pouvant être octroyés concernant des thématiques particulières pouvant être développées au sein des associations et clubs sportifs, est appliqué chaque année. Une directive y relative est publiée par le Service des sports.

Les montants des subventions annuelles sont validés chaque année par la Municipalité sur proposition du Service des sports.

Art. 6 Subventions ponctuelles

Art. 6.1 Critères d'éligibilité pour l'octroi

Différents critères sont applicables en fonction du type d'événement faisant l'objet d'une demande de subventions.



Municipalité
Case postale
CH-1401 Yverdon-les-Bains

En présence de circonstances particulières, la Municipalité se réserve le droit de déroger aux conditions citées ci-dessous.

a) *Manifestations*

Les subventions pour l'organisation de manifestations sportives sont destinées à soutenir les bénéficiaires dans le cadre de l'organisation d'une manifestation en particulier.

Les associations et clubs sportifs ou comités d'organisation de manifestations qui remplissent les conditions cumulatives suivantes peuvent bénéficier de subventions ponctuelles :

- a. favoriser ou développer la pratique du sport et de l'activité physique au sein de la population ;
- b. être constitué selon les dispositions des art. 60 ss du Code civil suisse ;
- c. organiser une manifestation sportive sur le territoire communal ou dans une installation qui appartient en tout ou partie à la commune d'Yverdon-les-Bains ;
- d. réfléchir aux outils de gestion responsable et durable de l'événement ;
- e. disposer du soutien des milieux sportifs concernés ;
- f. être inscrit auprès du Service des sports.

b) *Camps*

Les subventions pour l'organisation de camps sont destinées à soutenir les bénéficiaires dans le cadre de l'organisation d'un camp pour des participants de moins de 21 ans.

Les organisateurs de camps qui remplissent les conditions cumulatives suivantes peuvent bénéficier de subventions ponctuelles :

- a. favoriser ou développer la pratique du sport et de l'activité physique au sein de la population ;
- b. être constitué selon les dispositions des art. 60 ss du Code civil suisse ;
- c. organiser un camp destiné à des participants de moins de 21 ans ;
- d. être inscrit auprès du Service des sports.

c) *Achats de matériel et d'équipements*

Les subventions pour l'achat de matériel et d'équipements sont destinées à soutenir l'activité des bénéficiaires sous un angle logistique.

Les associations et clubs sportifs qui remplissent les conditions cumulatives suivantes peuvent bénéficier de subventions ponctuelles :

- a. favoriser ou développer la pratique du sport et de l'activité physique au sein de la population ;
- b. être constitué selon les dispositions des art. 60 ss du Code civil suisse ;
- c. avoir besoin de matériel ou d'équipement en lien direct avec l'activité sportive de l'association ou du club sportif ;
- d. être inscrit auprès du Service des sports.



Municipalité
Case postale
CH-1401 Yverdon-les-Bains

d) *Projets sport-santé & prévention*

Les subventions pour les projets sport-santé & prévention sont destinées à soutenir les bénéficiaires dans la réalisation de projets en lien avec la promotion de la santé ou la prévention au sein de ses membres ou de la population en général, conjointement ou non avec d'autres organisations actives dans ces domaines, par exemple abus sexuels, alcool, tabac, dopage, discriminations de genre, de religion, de race, etc.

La création de nouvelles entités en lien avec la promotion de la santé via l'encouragement à l'activité physique pourra également faire l'objet de soutien ponctuel.

Les associations et clubs sportifs qui remplissent les conditions cumulatives suivantes peuvent bénéficier de subventions ponctuelles :

- a. favoriser ou développer la pratique du sport et de l'activité physique au sein de la population ;
- b. être constitué selon les dispositions des art. 60 ss du Code civil suisse ;
- c. préparer un projet qui a un impact direct pour leurs membres ou la population en général en lien avec la promotion de la santé, de l'activité physique ou la prévention ;
- d. être inscrit auprès du Service des sports.

Art. 6.2 Procédure pour l'octroi de subventions ponctuelles

La demande doit notamment être constituée des éléments suivants :

- a. la preuve que les critères d'éligibilité sont remplis ;
- b. la mise à jour complète des données de l'association ou du club sportif auprès du Service des sports ;
- c. le rapport d'activité de l'année précédente ;
- d. les comptes de l'année précédente ;
- e. le budget de l'année en cours ;
- f. le descriptif, les devis et le budget de la manifestation, du camp, du matériel, de l'équipement ou du projet ;
- g. les coordonnées bancaires (IBAN).

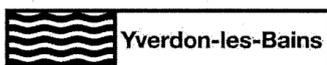
La demande de subvention dûment complétée doit être adressée au Service des sports, selon la forme exigée par ce dernier. Il doit être reçu par le Service des sports au plus tard un mois avant l'événement ou l'achat.

Art. 6.3 Critères pour le calcul du montant de la subvention

Les subventions ponctuelles ne peuvent couvrir qu'une partie ou la totalité du montant total des coûts selon les critères définis dans la directive relative aux critères applicables pour le calcul du montant des subventions sportives.

Les montants des subventions ponctuelles sont validés chaque année par le Municipal en charge du Service des sports sur proposition du Service des sports.

Art. 7 Obligations



Municipalité
Case postale
CH-1401 Yverdon-les-Bains

Le bénéficiaire s'engage à respecter les obligations suivantes :

- a. toute cession de la subvention à un tiers est exclue ;
- b. le bénéficiaire mentionnera de manière explicite et lisible le soutien accordé par la Municipalité sur tous les documents écrits ou multimédias édités, ainsi que sur les équipements en relation avec son activité, la manifestation ou le projet sans discrimination par rapport aux autres partenaires ;
- c. le bénéficiaire s'engage à respecter les principes du développement durable dans le cadre de ses activités ;
- d. le bénéficiaire s'engage à respecter les principes en matière d'égalité dans le cadre de ses activités ;
- e. le bénéficiaire est tenu d'informer sans délai le Service des sports de toute modification de ses activités.

Art. 8 Conventions de subventionnement

Pour toute subvention d'un montant supérieur à CHF 10'000.-, la Municipalité conditionne l'octroi de la subvention à la signature d'une convention de subventionnement définissant notamment :

- a. le but et l'objectif visés ;
- b. la durée du contrat ;
- c. le montant de la subvention ;
- d. le nombre et les échéances de versement ;
- e. les obligations, contre-prestations et tâches du bénéficiaire ;
- f. les obligations de la Municipalité.

Pour les montants inférieurs à CHF 10'000.-, la Municipalité se réserve le droit d'également conditionner l'octroi de la subvention à la signature d'une convention.

Art. 9 Demande de renseignements et contrôle

Lors du dépôt d'une demande de subventionnement, le Service des sports se réserve le droit de demander des compléments d'information et de procéder à un contrôle de la comptabilité de l'association ou du club sportif demandeur. Dans ce cadre, il est en droit de déléguer ce contrôle à un tiers mandaté à cette fin et soumis au secret professionnel. En cas de refus de coopérer de la part du demandeur ou de doute sur le contenu des documents et autres informations fournis, le Service des sports statue sur dossier et, cas échéant, la subvention peut être refusée.

Art. 10 Paiement de la subvention

Les subventions dont le paiement est décalé dans le temps ne peuvent pas bénéficier d'intérêts moratoires.

La thésaurisation de la subvention n'est pas admise. La Municipalité se réserve le droit de soustraire tout ou partie du montant excédentaire sur les subventions futures. Toutefois, l'association ou le club sportif peut solliciter auprès de la Municipalité, par une demande



Municipalité
Case postale
CH-1401 Yverdon-les-Bains

séparée, écrite et motivée, l'affectation de l'excédent de subvention à un projet spécifique. Il n'existe aucun droit à l'acceptation de la réaffectation de toute ou partie de la subvention.

Art. 11 Restitution de la subvention

La restitution de l'entier de la subvention versée peut être demandée sans délai notamment lorsque la subvention a été versée indûment ou lorsque le Service des sports a été trompé, en particulier en cas de déclaration inexactes ou incomplètes ou en violation du droit, ainsi que lorsque la subvention n'est pas utilisée de manière conforme à l'affectation prévue

Une modification des activités du bénéficiaire peut également entraîner la suppression ou le remboursement de tout ou partie de la subvention accordée.

Art. 12 Entrée en vigueur

Le présent règlement a été adopté par la Municipalité d'Yverdon-les-Bains le 15 décembre 2021 et entre en vigueur le 1^{er} janvier 2022 ; il annule et remplace tout document antérieur.

AU NOM DE LA MUNICIPALITE

Le syndic :

Pierre Dessemontet



Le secrétaire :

François Zürcher

Annexe II : Guide d'entretien

Guide d'entretien

Thème : Subventions directes et indirectes dans le sport : transparence de l'action publique. Le cas d'Yverdon-les-Bains

Question de recherche : *Est-ce que la mise en place de critères d'attribution de subventions permet de rendre l'action publique plus efficace et transparente ?*

Résumé de l'étude

La présente étude porte sur les subventions publiques dans le domaine du sport et plus particulièrement sur les problématiques liées aux enjeux de transparence et d'équité. A travers l'exemple de la ville d'Yverdon-les-Bains et sa nouvelle politique de subventionnement, ce travail cherche à comprendre les modalités et les clés de répartition du soutien public au sport. Plus précisément, la question de recherche est la suivante : *Est-ce que la mise en place de critères d'attribution de subventions permet de rendre l'action publique plus efficace et transparente ?* Pour répondre à cette interrogation, des entretiens qualitatifs auprès de différents présidents d'associations sportives yverdonnoises seront menés pour d'une part, comprendre la manière dont était perçue l'ancienne politique de subventionnement et, d'autre part, pour présenter la nouvelle politique de subventionnement et récolter leurs avis. Le but est de pouvoir accéder aux opinions, attentes, ressentis, satisfaction ou insatisfaction envers le système de subventionnement en place dans la commune. De plus, ce travail vise à formaliser un modèle qui valorise financièrement les subventions indirectes afin d'exposer le fort engagement de la Ville envers le tissu sportif associatif yverdonnois. Finalement, pour résumer en une seule phrase l'objectif de ce travail, le but est d'offrir un cadre de réflexion entre la Ville et les associations sportives et devenir une première étape vers plus de transparence, d'écoute et d'efficacité.

Structure de l'entretien

Introduction et présentations

Remarques préliminaires

Les entretiens seront menés de manière semi-directive. Ils seront enregistrés avec l'accord de l'interviewé afin de faciliter la récolte d'informations après l'entretien.

- Remerciements pour l'entretien accordé
- Présentation de l'interviewer
- Objectif de l'étude
- Présentation du plan général de l'échange
- Précision sur l'entretien : enregistré selon son accord, confidentialité et anonymat assuré

Partie 1 : Présentation de l'association sportive

- Présentation de l'interviewé
- Présentation de l'association sportive

Variables : âge, années de fonction, fonction dirigeante bénévole ou indemnisée, nombre de membre (hommes-femmes, junior-actifs), nombre de manifestations organisées.

Partie 2 : Politique de subventionnement

- Situation financière de l'association sportive
- Définition d'une subvention
 - *J'aimerais tout d'abord vous demander à quoi vous pensez spontanément quand je vous mentionne le mot « subvention ». Pouvez-vous me dire comment personnellement vous comprenez / définiriez ce mot ? Il n'y a évidemment pas de bonne ou de mauvaise réponse.*

- Subventions perçues
 - *Est-ce que vous percevez des subventions de la part du canton, du Service des sports et de l'activité physique d'Yverdon ou d'autres entités ?*
 - *Est-ce que chaque année vous recevez le même montant ?*

- Subventions indirectes
 - *Est-ce vous savez ce que sont des subventions indirectes ?*
 - *En plus d'octroyer des subventions financières directes, les clubs sportifs à Yverdon-les-Bains bénéficient de nombreuses infrastructures sportives communales à des prix préférentiels ou gratuitement. Est-ce que vous en avez conscience ? Est-ce que vous pensez que vous arrivez à estimer le montant ?*
 - *Est-ce que vous les considérez comme des subventions à part entière ?*

- Politique de subventionnement
 - *Êtes-vous au courant du fonctionnement de la politique de subventionnement à Yverdon-les-Bains ? Connaissez-vous les modalités d'octroi de subventions ? Savez-vous s'il existe un règlement d'attribution de subventions ? Existe-t-il des critères en place qu'il faut remplir ? Qu'en pensez-vous ?*

- Transparence de l'action publique
 - *Comment définiriez-vous la notion de « transparence » ? A nouveau, il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse.*
 - *Est-ce que vous pensez que la manière d'attribuer des subventions est transparente à Yverdon-les-Bains ?*
 - *Est-ce un système adéquat ? Êtes-vous actuellement satisfait ? Est-ce que vous avez d'autres besoins, attentes, voyez-vous des lacunes ?*

Variables : situation financière du club, définition d'une subvention, montant de la subvention perçue, définition de la transparence, satisfaction, attentes – lacunes.

Partie 3 : Nouveau règlement de subventionnement

- Présentation du nouveau règlement de subventionnement

- Présentation des critères de subventionnement
 - *Que pensez-vous de ce nouveau règlement, de la mise en place de critères explicites ?*
 - *Pensez-vous que ce genre de règlement amène plus de transparence dans ce processus ? Plus d'équité entre les associations sportives ?*

- Présentation de la nouvelle plateforme digitale qui centralise l'ensemble des données (informations sur les associations sportives, demandes de subventions ponctuelles et annuelles, annonces de manifestation)

Variables : satisfaction envers le nouveau règlement, adéquation des critères choisis, transparence, équité.

Annexe III : Comptes de la patinoire d'Yverdon-les-Bains 2019

CHARGES		PRODUITS	
Salaires	269 239	Location des installations	74 489
Employés communaux	259 183	Ventes et prestations diverses	54 475
Personnel auxiliaire	10 056	Entrées et abonnements	37 378
Charges sociales	65 868	Imputations internes, loyers, redevances	164 000
AVS-AI-APG-AC	17 215		
Allocations familiales	7 617		
Caisse de pension	40 335		
Assurances accidents	557		
Indemnisation, remboursement de frais	145		
Frais vêtements	424		
Frais de formation	1 350		
Livres, journaux, annonces et promotion	372		
Frais administratif divers	108		
Achats matériel, machines et outillage	6 863		
Consommation d'eau	21 404		
Consommation de gaz	82 386		
Consommation d'électricité	112 112		
Achats et consommation de combustibles	4 299		
Achats produits, fournitures nettoyage, désinfection	4 979		
Charges fixes d'entretien des bâtiments	457		
Entretien-rénovations des bâtiments	33 872		
Entretien machines, matériel d'exploitation	52 169		
Frais de téléphones	437		
Primes d'assurances	6 600		
Autres prestations de tiers	4		
Impôts et taxes	8 291		
Contributions et cotisations	200		
Amortissements bâtiments, constructions	214 650		
Bâtiments et constructions (mise en conformité)	6 756		
*Imputations internes biens, services, march.	3 000		
Intérêts internes	23 350		
TOTAL CHARGES	584 082 CHF	TOTAL PRODUITS	330 342 CHF

* Les imputations internes correspondent à la valorisation de prestations internes entre les différents services de la ville d'Yverdon-les-Bains.

Annexe IV : Semaine-type à la patinoire d'Yverdon-les-Bains

Semaine xx	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
07h30-08h00							
08h00-09h00	Ecoles					CPAY 07:30 - 10:30	CPAY 07:30 - 09:15
09h00-10h00							Glace
10h00-11h00						Ecole de hockey 10:30 - 11:30	Public
11h00-12h00							Glace
12h00-13h00	CPAY 12:00 - 13:30					Minis TOP 11:45 - 13:45	CPAY 12:00 - 14:00
13h00-14h00	Glace						
14h00-15h00	Ecoles	Public	Ecoles	Glace	Glace	Public	Public
15h00-16h00							
16h00-17h00	Glace	Glace	Glace	Glace	Glace		
17h00-18h00	Bambinis - Piccolos 16:45 - 18:00	CPAY 16:45 - 17:45	Ecole de hockey - Bambinis - Piccolos 16:45 - 17:45	CPAY 16:45 - 18:45	Bambinis - Piccolos 16:45 - 17:45		
18h00-19h00	Moskitos TOP A + gardiens 17:30 - 18:45 BKP	CPAY 18:00 - 19:30	Moskitos A - Minis A 17:45 - 18:45	CPAY 19:00 - 20:45	Moskitos TOP 17:30 - 18:45	Juniors A - EHC Raron 17:30-19 :30	Moskitos TOP - Genève Servette 17:30- 19:30
19h00-20h00	Glace		Glace		Glace		
19h00-20h00	Minis TOP A + gardiens 19:00 - 20:00 BKP	Glace	Minis TOP 19:00 - 20:00	CPAY 19:00 - 20:45	Novices A 19:00 - 20:00	Glace	Glace
20h00-21h00	Glace	Echauffement	Glace		Glace	Glace	Vétérans 19:45 - 21:45
20h00-21h00	1ère équipe 20:15 - 21:30	HCY - CP Meyrin 20:30 – 22 :30	Novices A - Juniors 20:15 - 21:30	Glace	1ère équipe 20:15 - 21:30	Glace	
21h00-22h00	Glace		Glace	Glace	1ère équipe 21:00 - 22:00	Glace	
22h00-23h00	HC Husk'Yverdon 1 21:45 - 23:45		HC Husk'Yverdon 2 21:45 - 23:45	Glace		Glace	
23h00-23h45							
	Glace		Glace				

La patinoire est utilisée en moyenne 102 heures par semaine : 16 heures le lundi, 15 heures le mardi, 16 heures le mercredi, 14 heures le jeudi, 14 heures le vendredi, 12,5 heures le samedi et 14,5 heures le dimanche.

Annexe V : Comptes de la piscine couverte d'Yverdon-les-Bains 2019

CHARGES		PRODUITS	
Salaires	543 671	Location des installations	51 354
Employés communaux	461 317	Ventes et prestations diverses	12 182
Personnel auxiliaire	82 355	Entrées et abonnements	255 760
Charges sociales	113 897	Imputations internes, loyers, redevances	144 000
AVS-AI-APG-AC	34 612		
Allocations familiales	15 318		
Caisse de pension	62 089		
Assurances accidents	1 655		
Indemnisation, remboursement de frais	223		
Frais de formation	480		
Frais divers du personnel	404		
Frais administratif divers	397		
Achats matériel, machines et outillage	2 090		
Consommation d'eau	34 784		
Consommation de gaz	55 653		
Consommation d'électricité	74 100		
Achats produits, fournitures nettoyage, désinfection	24 548		
Entretien-rénovations des bâtiments	24 618		
Entretien machines, matériel d'exploitation	45 772		
Loyers et locations à Piscine Couverte SA	420 000		
Frais de téléphones	1 940		
Primes d'assurances	8 795		
Autres prestations de tiers	21 747		
Imputations internes biens, services, march.	1 000		
Impôts et taxes	27 854		
TOTAL CHARGES	1 401 750 CHF	TOTAL PRODUITS	463 296 CHF

Annexe VI : Semaine-type à la piscine couverte d'Yverdon-les-Bains

LUNDI	COULOIRS	1	2	3	4	5	6	NON NAG.
	08h00-09h00							
	09h00-10h00	Verdeil 08h30-10h15						Ecoles 8h45-10h30
	10h00-11h00	Ecoles 10h15-11h30 P						Verdeil 10h30-11h30
	11h00-12h00							
	12h00-13h00							
	13h00-14h00							
	14h00-15h00							Ecoles 13h35-14h35
	15h00-16h00							
	16h00-17h00							TRY (juniors)
	17h00-18h00	Ecole natation		TRY (juniors)				Ecole natation
	18h00-19h00	Pré-compétition	Performance	Elite				
	19h00-20h00	Compétition						
	20h00-21h00	TRY			Water-polo			
	21h00-22h00	water-polo						

MARDI	COULOIRS	1	2	3	4	5	6	NON NAG.
	08h00-09h00	Ecoles 08h10-09h35 P			Ecoles (C.D.) 4 à 6ème 8h25-09h00			
	09h00-10h00	Ecoles (C.D.) 4 à 6ème 09h35-10h10						Ecoles 8h25-10h45
	10h00-11h00	Ecoles 10h10-11h30 P						
	11h00-12h00							
	12h00-13h00	Esp. Prévention						
	13h00-14h00	Ecoles 13h25-14h50 P						
	14h00-15h00	Ecoles 15h15-16h40 P						Ecoles Yvonand 14h15-15h15
	15h00-16h00	Ecoles 15h15-16h40 P						
	16h00-17h00	Esp. Prévention						
	17h00-18h00	PluSport	Espoirs					
	18h00-19h00	USCADE		Ados loisirs				Uscade
	19h00-20h00	PluSport		Elite				
	20h00-21h00	Adultes				Masters		
	21h00-22h00							

MERCREDI

COULOIRS	1	2	3	4	5	6	NON NAG.
08h00-09h00	Ecoles 08h10-09h35 P			Ecoles (C.D.) 4 à 6ème 8h25-09h00			Ecoles 8h25-10h45
09h00-10h00	Ecoles (C.D.) 4 à 6ème 09h35-10h10						
10h00-11h00	Ecoles 10h10-11h30 P						
11h00-12h00							
12h00-13h00							
13h00-14h00							
14h00-15h00							
15h00-16h00							
16h00-17h00	TRY (juniors)						
17h00-18h00	Ecole natation						Ecole natation
18h00-19h00	Espoirs	SSS (jeunesse)+sports fac.					
19h00-20h00	Performance	Juniors 1	Juniors 2				
20h00-21h00	TRY 20h00-21h30			S.S.S (sauvetage) 20h00-21h30			
21h00-22h00							

JEUDI

COULOIRS	1	2	3	4	5	6	NON NAG.
08h00-09h00	Ecoles (C.D.) 4 à 6ème 08h25-09h35 P						Ecoles 8h25-10h45
09h00-10h00							
10h00-11h00	Ecoles 10h10-11h30 S						
11h00-12h00							
12h00-13h00	Assec 12h10-13h10	AquaCardio					
13h00-14h00							Ecoles 13h35- 14h35
14h00-15h00	TEM 13h30- 15h15						
15h00-16h00	Ecoles 15h15-16h40 S						
16h00-17h00							
17h00-18h00	Esp. Prévention	Ecole natation					Ecole natation
18h00-19h00	Pré- compétition	Elite	Performance				
19h00-20h00	Compétition						
20h00-21h00	Adultes				Masters		
21h00-22h00							

VENDREDI

COULOIRS	1	2	3	4	5	6	NON NAG.
08h00-09h00	Ecoles (C.D.) 4 à 6ème 08h25-09h35 P						Ecoles 8h25-10h45
09h00-10h00							
10h00-11h00							
11h00-12h00							
12h00-13h00							
13h00-14h00							Ecoles 13h35- 14h35
14h00-15h00							
15h00-16h00	Ecoles 15h15-16h40 P						
16h00-17h00							
17h00-18h00	Ecole natation						Ecole natation
18h00-19h00	Stagiaires	Juniors 1					
19h00-20h00	Compétition	Ados loisirs	Elite				
20h00-21h00							
21h00-22h00							

SAMEDI

COULOIRS	1	2	3	4	5	6	NON NAG.
08h00-09h00	Ecole natation		TRY 08h00 - 09h00				Ecole natation
09h00-10h00			Espoirs				
10h00-11h00	Pré- compétition	Juniors 2	Stagiaires				Ec.nat adultes
11h00-12h00		Compétition	Performance				
12h00-13h00							
13h00-14h00							
14h00-15h00							
15h00-16h00							
16h00-17h00							
17h00-18h00							
18h00-19h00							

DIMANCHE

COULOIRS	1	2	3	4	5	6	NON NAG.
09h00-10h00							
10h00-11h00							
11h00-12h00							
12h00-13h00							
13h00-14h00							
14h00-15h00							
15h00-16h00							
16h00-17h00							
17h00-18h00							
18h00-19h00							
19h00-20h00							

Annexe VII : Utilisation et coûts facturés par utilisateur à la piscine couverte d'Yverdon-les-Bains en 2019

a) Cercle des Nageurs Yverdon

1 ^{er} semestre		Coûts
BNN	177	3 540 CHF
Total annuel d'heures effectuées	646,5	
Facturés	286,5	7 163 CHF
Adultes - autres	154	3 850 CHF
Polo	66	4 950 CHF
Polo match	1	0 CHF
Total		19 503 CHF

2 ^{ème} semestre		Coûts
	115	2 300 CHF
	537	
	177	4 425 CHF
	183	4 575 CHF
	15	1 125 CHF
	1	0 CHF
		12 425 CHF

* Polo 3 Lignes de 20h à 21h30 6lignes jusqu'à 22h (6 lignes 75.-)
3lignes/2h -> 75.-

<u>Convention</u>		
BNN	20.-/h	
Gratuité annuelle	20h/sem/36 sem	720h
Commune		18 000 CHF
Autres	25.-/h	
Polo	75.-/h	
	10matches/ année	Gratuité

b) TRYverdon

1 ^{er} semestre		Coûts
Heures effectives	277	
Facturés	223	5 575 CHF
Bassin non-nageurs	15	300 CHF
Total		5 875 CHF

2 ^{ème} semestre		Coûts
Heures effectives	191,5	
Facturés	137,5	3 438 CHF
Bassin non-nageurs 2/3	13	260 CHF
Bassin non-nageurs 1 ligne	5	50 CHF
Total		3 748 CHF

Convention (bassin 25m)	-
Gratuité annuelle	
	3h/sem/36 sem
	108h
	2 700 CHF

c) Écoles, prestataires de la santé, privé, etc.

	Heures/an	Grand bassin	Petit bassin	Recettes 2019
Ecoles	191,75	130,75	61	4 489 CHF
Espace prévention	107	107	0	2 675 CHF
Fondation USCADE	108	72	36	2 520 CHF
PluSport	90	90	0	2 250 CHF
Privé	266	212	54	6 380 CHF
Sport scolaire facultatif	41	22	19	0 CHF
Unisanté	107	107	0	2 675 CHF
Vo2Sport	24	12	0	600 CHF
TOTAL	934,75	752,75	170	21 589 CHF

Grand bassin 25m à 25 CHF/ligne/heure

BNN à 10 CHF/ligne/heure

* Gratuité offerte par la Ville, valorisée à 12'000 CHF

Annexe VIII : Comptes du Stade municipal d'Yverdon-les-Bains 2019

CHARGES		PRODUITS	
Salaires	282 540	Locations restaurants / buvettes	26 650
Employés communaux	282 295	Location terrains sportifs	44 265
Personnel auxiliaire	245		
Charges sociales	70 404		
AVS-AI-APG-AC	18 121		
Allocations familiales	8 017		
Caisse de pension	43 564		
Assurances accidents	578		
Indemnisation, remboursement de frais	123		
Frais vêtements	3 309		
Frais de formation	404		
Fourniture, bureau, imprimés, consom.	245		
Frais administratif divers	155		
Achats matériel, machines et outillage	23 205		
Consommation d'eau	5 611		
Consommation de gaz	18 301		
Consommation d'électricité	29 826		
Achats produits, fournitures nettoyage, désinfection	7 653		
Charges fixes d'entretien des bâtiments	17 758		
Entretien-rénovations des bâtiments	52 351		
Entretien des parcs et zones de loisirs	196 249		
Entretien machines, matériel d'exploitation	4 351		
Location d'objets mobiliers	1 809		
Frais de téléphones	737		
Primes d'assurances	2 207		
Autres prestations de tiers	16 074		
Amortissements bâtiments, constructions	85 050		
Bâtiments et constructions (mise en conformité)	6 756		
Imputations internes biens, services, march.	236 690		
Intérêts internes	20 400		
TOTAL CHARGES	1 082 085 CHF	TOTAL PRODUITS	44 265 CHF

Annexe IX : Semaine-type au Stade municipal d'Yverdon-les-Bains

Jour	Occupation T.	Equipe	ENTRAINEUR	Terrain
lundi	16h00 - 17h30	F1 F2 F3	Barras michel	G
lundi	17h15 - 18h45	M11	Ciavardini Anthony	F
lundi	17h30 - 19h00	FE-12	Brunet Jason	F1
lundi	17h15 - 18h45	M13 Elite	Tor Ali	E1
lundi	17h15 - 18h45	FE-13	Cruz Stéphane	E2
lundi	17h15 - 18h45	FE-14	Phom Nico	B
lundi	17h30 - 19h00	M15	Boye Modou	C
lundi	19h00 - 20h45	B Inter	Bovet François	F1
lundi	10h00-12h00 / 15h30-17h30	YS 1	Ueli Forte	D
lundi	18h30 - 20h00	YF M 17	Riat Audrey	F2
lundi	18h45 - 20h15	YF LNA	Davoli Frédéric	B
lundi	19h30 - 21h00	Azzurri 2	Gandolfo Macaluso	E3

mardi	16h00 - 17h30	F1 F2 F3	Barras /staff	G
mardi	16h45 - 18h00	M9 = E2	Daniel Soares	E
mardi	17h30 - 19h00	M8 = E3	Moreira Paolo	F1
mardi	17h45 - 19h15	D3	Gokhan Sengul	F
mardi	17h30 - 19h00	D1	Chuatcha Dylan	E3
mardi	17h00 - 18h30	M10 = E1	Sejmenovic Mustfa	E2
mardi	17h15 - 18h45	M11 = D2	Ciavardini Anthony	F2
mardi	17h15 - 18h45	FE 14	Phom Nico	B
mardi	17h30 - 19h00	M15	Boye Modou	C
mardi	19h00 - 20h45	A Inter	Vialatte Arnaud	C
mardi	19h00 - 20h30	M21	Isabella Patrick	C
mardi	10h00-12h00 / 15h30-17h30	YS 1	Ueli Forte	D
mardi	18h45 - 20h15	YF LNA	Davoli Frédéric	B
mardi	19h00 - 20h30	YF II	Saber Ouerghi	F3
mardi	19h30 - 21h00	Azzurri 1	Raiz Ramic	E3

mercredi	10h00-12h00 / 15h30-17h30	YS 1	Ueli Forte	D
mercredi	16h45 - 18h15	M9 = E2	Daniel Soares	E
mercredi	16h15 - 17h45	M10 = E1	Sejmenovic Mustafa	E2
mercredi	17h15 - 18h45	M11	Ciavardini Anthony	F2
mercredi	17h15 - 18h45	FE-12	Brunet Jason	F1
mercredi	14h00 - 15h45	M13 Elite	Tor Ali	E1
mercredi	14h00 - 16h00	FE-13	Cruz Stéphane	E2
mercredi	15h15 - 16h45	FE 14	Phom Nico	B
mercredi	17h15 - 19h00	M15	Boye Modou	C
mercredi	19h00 - 20h45	B Inter	Bovet François	F1
mercredi	19h00 - 20h45	A Inter	Vialatte Arnaud	E1
mercredi	19h00 - 20h30	M21	Isabella Patrick	C
mercredi	18h30 - 20h00	YF M 17	Riat Audrey	F2
mercredi	18h45 - 20h15	YF LNA	Davoli Frédéric	B
mercredi	19h00 - 20h30	YF (Débutante)	Saber Ouerghi	F3
mercredi	19h30 - 21h00	Azzurri 2	Gandolfo Macaluso	E3

Jeudi	10h00-12h00 / 15h30-17h30	YS 1	Ueli Forte	D	B.013-014
jeudi	17h00 - 18h00	P'tits footeux	Bovet	G	
jeudi	16h00 - 17h30	F1 F2 F3	Barras /staff	G	
jeudi	17h45-19h15	M8 = E3	Moreira Paolo	F1	C.105 / 3
jeudi	17h45 - 19h15	D3	Gokhan Sengul	E	C.105 / 2
jeudi	17h30 - 19h30	D1	Chuatcha Dylan	E3	C.107 / 1
jeudi	17h00 - 18h30	M10 = E1	Sejmenovic Mustafa	E	C.105
jeudi	17h30 - 19h00	M15	Boye Modou	C	C.110
jeudi	19h00 - 20h30	M21	Isabella Patrick	C	C.106
jeudi	19h00 - 20h30	YF II	Saber Ouerghi	F3	B.104
jeudi	19h30 - 21h00	Azzurri 1	Raiz Ramic	E	C.105

vendredi	10h00-12h00 / 15h30-17h30	YS 1	Ueli Forte	D	B.013-014
vendredi	17h30 - 19h00	D1	Chuatcha Dylan	E3	C.107 / 1
vendredi	16h45 - 18h00	M9 = E2	Daniel Soares	E	C.105
vendredi	17h15 - 18h45	M11 = D2	Ciavardini Anthony	F	C.105
vendredi	17h30 - 19h00	FE-12	Brunet Jason	F1	C.107 / 3
vendredi	17h00 - 18h45	M13 Elite	Tor Ali	E1	C.108 / 1
vendredi	17h15 - 18h45	FE-13	Cruz Stéphane	E2	C.108 / 2
vendredi	17h15 - 18h45	FE 14	Phom Nico	B	C.109
vendredi	17h30 - 19h00	M15	Boye Modou	C	C.110
vendredi	19h00 - 20h45	B Inter	Bovet François	F1	C.111
vendredi	19h00 - 20h45	A Inter	Vialatte Arnaud	E2	C.112
vendredi	19h00 - 20h30	M21	Isabella Patrick	C	C.106
vendredi	18h45 - 20h15	YF LNA	Davoli Frédéric	B	B.105
vendredi	18h30 - 20h00	YF M 17	Riat Audrey	E3	B.107

Annexe X : Facture d'énergie du Stade municipal d'Yverdon-les-Bains 2019

Éclairage terrain principal

Abonnement n° 55019 Compte 3123.00

Dates		Factures n°	Somme CHF	Utilisateurs					Répartition				
du	au			Ville 400.- /mat.	FC YS	YS Fém.	Ass.YS	FC. Azz.	Commune 5%	FC YS 45%	YS Fém. 50%	Ass.YS	FC Azz.
01.01.19	31.03.19		4 415		X	X			221	1 987	2 208		
01.04.19	30.06.19		1 049		X	X			52	472	524		
01.07.19	30.09.19		962		X	X			48	433	481		
01.10.19	31.12.19		4 077		X	X			204	1 835	2 038		
Total			10 503						525	4 726	5 251		

Éclairage des terrains annexes

Abonnement n° 58736 Compte 3123.00

Dates		Factures n°	Somme CHF	Utilisateurs					Répartition				
du	au			Ville	FC YS	YS Fém.	Ass.YS	FC. Azz.	Commune	FC YS 45%	YS Fém. 29%	Ass.YS 16%	FC Azz. 10%
01.01.19	31.03.19		1 652		X	X	X	X	743	479	269	165	
01.04.19	30.06.19		657		X	X	X	X	296	191	107	66	
01.07.19	30.09.19		513		X	X	X	X	231	149	84	51	
01.10.19	31.12.19		1 989		X	X	X	X	895	577	324	199	
Total			4 811						2 165	1 395	784	481	

Caisse du stade & prise TV

Abonnement n° 55017 Compte 3123.00

Dates		Factures n°	Somme CHF	Utilisateurs					Répartition				
du	au			Ville	FC YS	YS Fém.	Ass.YS	FC. Azz.	Commune 100%	FC YS	YS Fém.	Ass.YS	FC Azz.
01.01.19	31.03.19		163		X				163				
01.04.19	30.06.19		97		X				97				
01.07.19	30.09.19		73		X				73				
01.10.19	31.12.19		36		X				36				
Total			369						369				

Commun du stade, tribune & vestiaires

Abonnement n° 28539 Compte 3121.00-
22.00-23.00

Dates		Factures n°	Somme CHF	Utilisateurs					Répartition				
du	au			Ville	FC YS	YS Fém.	Ass.YS	FC. Azz.	Commune Forfait	FC YS 40%	YS Fém. 34%	Ass.YS 16%	FC Azz. 10%
01.01.19	31.03.19		8 310	X	X	X	X	X	750	3 024	2 570	1 210	756
01.04.19	30.06.19		6 064	X	X	X	X	X	750	2 126	1 807	850	531
01.07.19	30.09.19		3 380	X	X	X	X	X	750	1 052	894	421	263
01.10.19	31.12.19		2 505	X	X	X	X	X	750	702	597	281	176
Total			20 260						3 000	6 904	5 868	2 762	1 726

Chaufferie vestiaires

Abonnement n° 55018		Compte 3123.00		Utilisateurs					Répartition				
Dates		Factures n°	Somme CHF	Ville	FC YS	YS Fém.	Ass.YS	FC. Azz.	Commune	FC YS	YS Fém.	Ass.YS	FC Azz.
du	au								Forfait	40%	34%	16%	10%
01.01.19	31.03.19		453		X	X	X	X	181	154	73	45	
01.04.19	30.06.19		380		X	X	X	X	152	129	61	38	
01.07.19	30.09.19		323		X	X	X	X	129	110	52	32	
01.10.19	31.12.19		406		X	X	X	X	162	138	65	41	
Total			1 562						625	531	250	156	

Local matériel terrain E-F

Abonnement n° 54789		Compte 3123.00		Utilisateurs					Répartition				
Dates		Factures n°	Somme CHF	Ville	P'tits foot.	YS Fém.	Ass.YS	FC. Azz.	Commune	FC YS	YS Fém.	Ass.YS	FC Azz.
du	au								Forfait		70%		
01.01.19	31.12.19		79		X	X				55			
Total			79							55			

Annexes FC Yverdon Sport

Abonnement n° 55046		Compte 3123.00		Utilisateurs					Répartition				
Dates		Factures n°	Somme CHF	Ville	FC. Rom.	YS Fém.	Ass.YS	FC. Azz.	Commune	FC YS	YS Fém.	Ass.YS	FC Azz.
du	au								Forfait	100%			
01.01.19	31.03.19		4 019		X				4 019				
01.04.19	30.06.19		1 608		X				1 608				
01.07.19	30.09.19		651		X				651				
01.10.19	31.12.19		0		X				0				
Total			6 278						6 278				

Tableau manifestation

Abonnement n° 55033		Compte 3123.00		Utilisateurs					Répartition				
Dates		Factures n°	Somme CHF	Ville	FC. Rom.	YS Fém.	Ass.YS	FC. Azz.	Commune	FC YS	YS Fém.	Ass.YS	FC Azz.
du	au								100%				
01.01.19	31.03.19		19	X					19				
01.04.19	30.06.19		19	X					19				
01.07.19	30.09.19		19	X					19				
01.10.19	31.12.19		19	X					19				
Total			77						77				

	Commune	FC YS	YS Fém.	Ass.YS	FC Azz.
<i>Répartition pour la période du 01.01 au 31.03</i>	990	10 118	5 466	1 551	966
<i>Répartition pour la période du 01.04 au 30.06</i>	822	4 750	2 651	1 018	635
<i>Total 1^{er} semestre</i>	1 812	14 868	8 117	2 570	1 602
<i>Répartition pour la période du 01.07 au 30.09</i>	817	2 569	1 634	556	347
<i>Répartition pour la période du 01.10 au 31.12</i>	973	3 631	3 350	670	415
<i>Total 2^{ème} semestre</i>	1 790	6 200	4 984	1 226	762
<i>Global pour l'année 2019</i>	3 602 CHF	21 067 CHF	13 101 CHF	3 796 CHF	2 363 CHF

Ass. YS	énergies 1 ^{er} trimestre	1551
	énergies 2 ^{ème} trimestre	1018
	Subvention	570
Facturation 1 ^{er} semestre		2 000 CHF

FC YSF	énergies 1 ^{er} trimestre	5466
	énergies 2 ^{ème} trimestre	2651
	Subvention	3617
Facturation 1 ^{er} semestre		4 500 CHF

Facturé le

Ass. YS	énergies 3 ^{ème} trimestre	556
	énergies 4 ^{ème} trimestre	670
	Subvention	0
Facturation 2 ^{ème} semestre		1 226 CHF

FC YSF	énergies 3 ^{ème} trimestre	1634
	énergies 4 ^{ème} trimestre	3350
	Subvention	484
Facturation 2 ^{ème} semestre		4 500 CHF

Annexe XI : Tarification des installations sportives d'Yverdon-les-Bains

YVERDON	
1/2 jour	1 jour

HORS-YVERDON	
1/2 jour	1 jour

Stade Municipal		
Terrain principal	300	600
Terrains annexes	200	400
Terrains d'entraînement	150	300
Vestiaires (2x)	100	200
Éclairage terrain principal	100	-
Éclairage terrains annexes	50	-
Terrain des Vuagères		
Terrain principal	150	300
Terrains des Isles		
Terrain principal	150	300
Vestiaires	50	100

	600	1200
	400	800
	300	600
	200	400
	100	-
	50	-
	300	600
	300	600
	100	200

* Pour des manifestations avec public ainsi que des événements à but lucratif ou des particuliers, coûts sur demande.

Tarifs pour Yverdon : associations qui ont leurs sièges et leurs activités à Yverdon-les-Bains. Ces coûts s'appliquent également aux associations cantonales vaudoises, aux fédérations nationales et internationales ainsi qu'aux cours organisés par Jeunesse et Sport.

1/2 jour = moins que 4 heures

1 jour = dès 4 heures

Annexe XII : Comptes du terrain des Vuagères 2019

CHARGES		PRODUITS	
Achats matériel, machines et outillage	1250	Location terrains sportifs	2650
Consommation d'eau	168	Participation de tiers, sponsoring	900
Consommation de gaz	811		
Charges fixes d'entretien des bâtiments	2968		
Entretien des parcs et zones de loisirs	8863		
Entretien-rénovations des bâtiments	463		
Imputations internes biens, services, march.	46881		
TOTAL CHARGES	71 484 CHF	TOTAL PRODUITS	3 550 CHF

Annexe XIII : Comptes du terrain des Isles 2019

CHARGES		PRODUITS	
Salaires	282 540	Locations restaurants / buvettes	26 650
Employés communaux	282 295	Location terrains sportifs	44 265
Personnel auxiliaire	245		
Charges sociales	70 404		
AVS-AI-APG-AC	18 121		
Allocations familiales	8 017		
Caisse de pension	43 564		
Assurances accidents	578		
Indemnisation, remboursement de frais	123		
Frais vêtements	3 309		
Frais de formation	404		
Fourniture, bureau, imprimés, consom.	245		
Frais administratif divers	155		
Achats matériel, machines et outillage	23 205		
Consommation d'eau	5 611		
Consommation de gaz	18 301		
Consommation d'électricité	29 826		
Achats produits, fournitures nettoyage, désinfection	7 653		
Charges fixes d'entretien des bâtiments	17 758		
Entretien-rénovations des bâtiments	52 351		
Entretien des parcs et zones de loisirs	196 249		
Entretien machines, matériel d'exploitation	4 351		
Location d'objets mobiliers	1 809		
Frais de téléphones	737		
Primes d'assurances	2 207		
Autres prestations de tiers	16 074		
Amortissements bâtiments, constructions	85 050		
Bâtiments et constructions (mise en conformité)	6 756		
Imputations internes biens, services, march.	236 690		
Intérêts internes	20 400		
TOTAL CHARGES	1 082 085 CHF	TOTAL PRODUITS	44 265 CHF

Annexe XIV : Semaine-type au Centre sportif des Isles

	Heures	Occupant
Lundi	08h00-16h50	École - CPNV
	17h30-19h00	USY Handball
	19h00-20h30	UCY
	20h30-22h00	UCY
Mardi	07h30-16h50	École - CPNV
	17h00-18h00	VBC
	18h00-20h00	VBC
	20h00-22h00	VBC
Mercredi	07h30-16h50	École - CPNV
	17h00-18h30	USY Basketball
	18h30-20h00	USY Athlétisme
	20h00-22h30	UCY
Jeudi	07h30-16h50	École - CPNV
	17h00-18h00	USY Basketball
	18h30-20h00	UCY
	20h00-22h30	UCY
Vendredi	07h30-16h50	École - CPNV
	17h00-18h30	USY Basketball
	18h30-20h00	UCY
	20h00-22h30	USY Basketball
Samedi	09h00-18h00	Match - UCY
Dimanche	09h00-18h00	Match - UCY

Annexe XV : Conditions tarifaires de location des salles de sports à Yverdon-les-Bains

		En semaine périodes scolaires	Weekend – fériés – vacances scolaires
Salles de rythmique et de musculation	- Sociétés sportives locales, - Appartenant à l'entente intercommunale, - Faisant parties du groupe de stratégie sportive régionale, - Associations cantonales et Fédérations suisses	Gratuit	5.- / h
	Sociétés sportives hors Yverdon-les-Bains	10.- / h	10.- / h
	Sociétés/activités à but lucratif	20.- / h	20.- / h
Salles de gymnastique simples Salles multiples de la Marive	- Sociétés sportives locales, - Appartenant à l'entente intercommunale, - Faisant parties du groupe de stratégie sportive régionale, - Associations cantonales et Fédérations suisses	Gratuit	5.- / h / module
	Sociétés sportives hors Yverdon-les-Bains	20.- / h / module	20.- / h / module
Salles omnisports de Léon-Michaud des Rives	Sociétés/activités à but lucratif	50.- / h / module	50.- / h / module
	- Sociétés sportives locales, - Appartenant à l'entente intercommunale, - Faisant parties du groupe de stratégie sportive régionale, - Associations cantonales et Fédérations suisses	Gratuit	8.- / h / module
Salles omnisports des Isles	Sociétés sportives hors Yverdon-les-Bains	25.- / h / module	25.- / h / module
	Sociétés/activités à but lucratif	60.- / h / module	60.- / h / module

Annexe XVI : Comptes du Centre sportif des Isles 2019

CHARGES	
Salaire	169 861 CHF
Charges sociales	42 822 CHF
Achat matériel, machines et outillage	7 152 CHF
Consommation d'eau	3 375 CHF
Consommation de gaz	10 542 CHF
Consommation d'électricité	18 525 CHF
Achats et consommation de combustibles	30 074 CHF
Achats produits, fournitures nettoyage, désinfection	3 299 CHF
Charges fixes d'entretien des bâtiments	50 727 CHF
Entretien-rénovations des bâtiments	80 331 CHF
Amélioration des bâtiments	15 000 CHF
Amortissements bâtiment	42 860 CHF
Entretien des parcs et zones de loisirs	9 634 CHF
Primes d'assurances	12 224 CHF
Autres prestations de tiers	2 099 CHF
Impôts et taxes	3 232 CHF
TOTAL CHARGES	501 755 CHF

Bibliographie

Alguazil, T., Bonnin, A., Coutet, C., & Pariaud, R. (2009). Le New Public Management en question. <https://accthinkthank.files.wordpress.com/2010/10/npm.pdf>

Allard-Huver, F. (2017). Transparence. In Publictionnaire. Dictionnaire encyclopédique et critique des publics. Accès : <http://publictionnaire.humanum.fr/notice/transparence/>

Alliance santé Québec. Qu'est-ce que la santé durable ?. Consulté le 6 décembre 2021 à <https://vitam.ulaval.ca/le-centre>

Anadon, M. (2006). La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches Qualitatives*, 26(1), 5-31. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26\(1\)/manadon_ch.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26(1)/manadon_ch.pdf)

Bayeux, P. (2013). Les relations avec les clubs. Dans Patrick Bayeux (Ed.), *Le sport et les collectivités territoriales* (p.101-108). Presses Universitaires de France.

Blais, M. & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches Qualitatives*, 26(2), 1-18. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26\(2\)/blais_et_martineau_final2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26(2)/blais_et_martineau_final2.pdf)

Boubnad, M. A., El Hila, R., Hajbi, R. & Saadi, M. (2021). Le New Public Management : Emergence et portée. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(5), 720-735. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5541792>

Bouchard, C., Shephard, R. J. & Stephens, T. (Eds.). (1994). *Physical activity, fitness, and health: International proceedings and consensus statement*. Human Kinetics Publishers. <https://doi.org/10.1249/00005768-199401000-00024>

Chappelet, J.-L. (2006). La lente maturation des politiques publiques du sport suisse. Dans Chappelet, J.L. (Ed), Contributions à l'action publique (p.29-46).

Chappoz, Y. & Pupion, P. (2012). Le New Public Management. Gestion et management public, 1(2), 1-3. <https://doi.org/10.3917/gmp.002.0001>

Chatagny, S. (2015). La mise en place du New Public Management a-t-elle un impact sur la satisfaction des clients ? Étude menée auprès de deux services des automobiles suisses. [Travail de Bachelor. Université de Fribourg, Département de gestion d'entreprise, Faculté des Sciences économiques et sociales. Chaire de Marketing, Dr. Olivier Furrer]. [https://www.unifr.ch/marketing/fr/assets/public/documents/TravauxBachelor/chatagny\[2\].pdf](https://www.unifr.ch/marketing/fr/assets/public/documents/TravauxBachelor/chatagny[2].pdf)

Chemla-Lafay, & A. Chol, C. (2006). 25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE : Convergence et systémique. Institut de la gestion Publique et du Développement Economique, 293(907). https://www.focusintl.com/035-25ans_reformes_ocde.pdf

Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport en Suisse (2000). https://www.panh.ch/hepa.ch/gf/konzeptsportpolitik/spokonzept_f.pdf

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. & Grenier, C. (2014). Chapitre 10. Validité et fiabilité de la recherche. In Raymond-Alain Thiétart (Éd.), Méthodes de recherche en management (p. 297-331). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0297>

Elmose-Østerlund, K. & Iversen, E. B. (2020). Do public subsidies and facility coverage matter for voluntary sports clubs?. Sport Management Review, 23(2), 315-329. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.03.007>

Elmose-Østerlund, K. & Iversen, E. B. (2020). Do public subsidies and facility coverage matter for voluntary sports clubs? Sport Management Review, Elsevier, 23(2), 315-329. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.03.007>

Emery, Y. (2005). La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation. Télescope 12(3), 1-11. https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_38207.P001/REF.pdf

Erkkilä, T. (2020). Transparency in public administration. In Thompson, W. R. (Éd.), *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1404>

Fahlén, J. (2007). The trust–mistrust dynamic in the public governance of sport: exploring the legitimacy of performance measurement systems through end-users’ perceptions. *International journal of sport policy and politics* 9 (4), 707-722. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1348965>

Favoreu, C., Carassus, D., Gardey, D. & Maurel, C. (2015). Le management par la performance dans le secteur public local français : Un modèle plus administratif que politique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 81, 713-734. <https://doi.org/10.3917/risa.814.0713>

Feiler, S., Wicker, P. & Breuer, C. (2019). Public subsidies for sports clubs in Germany: funding regulations vs. empirical evidence. *European Sport Management Quarterly*, 19(5), 562-582. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1541915>

Feiler, S., Wicker, P. & Breuer, C. (2019). Public subsidies for sports clubs in Germany : Funding regulations vs. Empirical evidence. *European Sport Management Quarterly*, 19(5), 562-582. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1541915>

Fouquet, A. (2013). L'évaluation des politiques publiques : État(s) de l'art et controverses. *Revue française d'administration publique*, 148, 835-847. <https://doi.org/10.3917/rfap.148.0835>

Gadler, C. (2021). Analyse comparative des tarifications des installations sportives. [Non publié]. Service des sports de la ville de Neuchâtel.

Haque, M. S. (2004). *New Public Management: Origins, Dimensions and Critical Implications*. *Public Administration and Public Policy*, 1, 13-27.

Heald, D. (2006). Varieties of Transparency. *Proceedings of the British Academy*, 135, 25-43. <https://doi.org/10.5871/bacad/9780197263839.003.0002>

Honta, M. (2004). Sport et action publique locale : des initiatives entre concurrence et complémentarité inter-institutionnelles. Le cas de la ville de Mérignac (Gironde). *Staps*, 63(1), 107-122. <https://doi.org/10.3917/sta.063.0107>

Hood, C. & Heald (2006). *Transparency : The Key to Better Governance ?*. Oxford University Press

Horber-Papazian, K. (2010). Le rôle des indicateurs dans le pilotage des politiques publiques : entre idéal et réalité. *LeGes*, 21 (1), 43-53. https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_70C84CA4371E.P001/REF

Khotami (2017). The Concept of Accountability in Good Governance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 163, 30-33 . <https://doi.org/10.2991/icodag-17.2017.6>

Koivisto, I. I. (2016). The Anatomy of Transparency: The Concept and its Multifarious Implications. EUI working papers MWP, (2016/09). http://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/41166/MWP_2016_09.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ladner, A. & Desfontaine Mathys, L. (2019). Le fédéralisme suisse. L'organisation territoriale et l'accomplissement des prestations étatiques en Suisse. http://www.andreasladner.ch/dokumente/Eigene%20Arbeiten/Ladner_Desfontaines_2019_Le_federalisme_suisse__ed1_v1.pdf

Lamprecht, M., Bürgi, R. & Stamm, H. (2020). Sport Suisse 2020. Activité et consommation sportives de la population suisse. Office fédéral du sport OFSPO. <https://www.baspo.admin.ch/fr/dokumentation/publikationen/sport-schweiz-2020.html>

Lamprecht, M., Bürgi, R., Gebert A. & Stamm, H. (2017). Clubs sportifs en Suisse – Évolutions, défis et perspective. Office fédéral du sport OFSPO. https://www.sportobs.ch/inhalte/Factsheets_Verein/Sportvereine_Schweiz_2017_fr.pdf

Le Temps (2022, 16 mars). Lancement d'une initiative pour décupler le soutien au sport dans le canton de Vaud. <https://www.letemps.ch/suisse/lancement-dune-initiative-decupler-soutien-sport-canton-vaud>

Lindberg, S. I. (2013). Mapping accountability: core concept and subtypes. *International Review of Administrative Sciences*, 79(2), 202-226. <https://doi.org/10.1177/0020852313477761>

Loi fédérale sur le principe de la transparence dans l'administration (17 décembre 2004). <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2006/355/fr>

Mabillard, V. (2019). Les effets de la transparence sur la confiance des citoyens. Clarification conceptuelle et étude de cas empirique au niveau local. [Thèse de doctorat universitaire. Université de Lausanne]. https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_CB3AE70B74B7.P002/REF

Marty, F. (2011). Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique. In Solis-Potvin, L. (Éd.). *Vers un modèle européen de fonction publique ? Actes des neuvièmes journées d'études du Pôle européen Jean Monnet*, 193-222. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00641207/document>

Michener, G. & Bersch, K. (2013). Identifying Transparency. *Information Polity*, 18(3), 223-242.

Mutter, O. (2021). *Management des services publics du sport*. Institut des sciences du sport, Université de Lausanne.

Pasquier, M. (Ed.). (2013). *Le principe de transparence en Suisse et dans le monde*. Lausanne et Berne : PPUR & Haupt.

Perret, B. (2016). 3. L'évaluation des politiques publiques. *Regards croisés sur l'économie*, 18, 45-57. <https://doi.org/10.3917/rce.018.0045>

Pesqueux, Y. (2020). New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP). <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02506340/document>

Peters, B. (2010). Nouveau management public (New public management). In Laurie Boussaguet (Éd.), *Dictionnaire des politiques publiques : 3e édition actualisée et augmentée* (p.398-404). <https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2010.01.0398>

Petit, S. (1995). Évolution des rapports entre la commune et les associations dans la gestion des services publics locaux. *Sociologie du Travail*, 37(1), 87-99. https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1995_num_37_1_2299

Plan d'actions du sport et de l'activité physique 2018-2021 (2018). https://www.yverdon-les-bains.ch/fileadmin/documents/y1b/Sport/PlanAction_final_doublepage.pdf

Plan directeur du sport et de l'activité physique – Horizon 2030 (2017). https://www.yverdon-les-bains.ch/fileadmin/documents/y1b/Sport/011003_PlanDirecteurSportActivitePhysique.pdf

Pollitt, C. & Dan, S. (2011). The impacts of the New Public Management in Europe : A meta-analysis. <https://repub.eur.nl/pub/40668/COCOPS%20WP%203.pdf>.

Pollitt, C., van Thiel, S. & Homburg, V. (eds.). (2007). *New Public Management in Europe: adaptations and alternatives*. https://repub.eur.nl/pub/94799/New-public-management-in-Europe-_Frontmatter.pdf

Porous, V. (2013). La bureaucratie rationnelle et la crise de la culture. *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 138, 203-214. <https://doi.org/10.3917/rphi.132.0203>

Rieder, S. & Lehmann, L. (2004). 16. Evaluation Of New Public Management reforms in Switzerland : Empirical results and reflections on methodology. *Research in Public Policy Analysis and Management*, 13, 395-414. <https://journals.sfu.ca/ipmr/index.php/ipmr/article/download/199/199>.

Škorić, S., Bartoluci, M. & Čustonja, Z. (2012). Public financing in Croatian sport. *Financial Theory and Practice*, 36(2), 179-197. DOI:10.3326/fintp.36.2.3

Waldmann, M. (2019). La gestion du sport dans les communes de Suisse romande. [Mémoire universitaire. Université de Lausanne]. https://serval.unil.ch/fr/notice/serval:BIB_S_29127

Zumofen, R. (2016). L'impact de l'accountability publique sur la performance organisationnelle. Le cas des mesures du marché du travail dans les cantons de Fribourg et Vaud. [Thèse de doctorat universitaire. Université de Lausanne]. https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_F18B9E0A2E6D.P001/REF