



CONCEPT D'AUTO-ÉVALUATION

de la politique du sport et de l'activité physique à Yverdon-les-Bains

Avril 2025 (5^e version)

Quentin Tonnerre

Adjoint au chef du Service des sports et de l'activité physique
Ville d'Yverdon-les-Bains

Table des matières

Description de l'objet d'évaluation	4
Quelle évaluation pour les politiques sportives ?.....	4
Évaluer la politique sportive yverdonnoise	5
Enjeux de l'auto-évaluation	7
Modèle d'impact	8
Théorie du changement.....	10
Concept général	10
Lien entre les phases.....	12
Questions-critères, design d'évaluation et matrice question-procédu.....	13
Questions et critères d'évaluation.....	13
Design de l'évaluation.....	16
Matrice question-procédu.....	18
Enjeux politiques	20
Bibliographie.....	23

Liste des abréviations

ADNV	Association pour le développement du nord vaudois (région)
BAT	Service des bâtiments (Yverdon-les-Bains)
CHANC	Chancellerie (Yverdon-les-Bains)
CHANC – COMM	Filière de communication (Yverdon-les-Bains)
CISIN	Conception des installations sportives d'importance nationale
DGS	Direction générale de la santé (Canton de Vaud)
DGTL	Direction générale du territoire et du logement (Canton de Vaud)
FIN	Service des finances (Yverdon-les-Bains)
JECOS	Service jeunesse et cohésion sociale ((Yverdon-les-Bains)
LEPS	Loi sur l'éducation physique et le sport (Vaud)
LESp	Loi sur l'encouragement du sport (Confédération)
MEI	Service mobilité, environnement et infrastructures
OFSCO	Office fédéral du sport (Confédération)
OMS	Organisation mondiale de la santé
PON	Service population et numérique (Yverdon-les-Bains)
RH	Service des ressources humaines ((Yverdon-les-Bains)
SCU	Service de la culture (Yverdon-les-Bains)
SCU-DUR	Bureau de la durabilité (Yverdon-les-Bains)
SEPS	Service de l'éducation physique et du sport (Canton de Vaud)
SPORTS	Service des sports et de l'activité physique (Yverdon-les-Bains)
SSP	Service de la sécurité publique ((Yverdon-les-Bains)
URB	Service de l'urbanisme (Yverdon-les-Bains)

Description de l'objet d'évaluation

Quelle évaluation pour les politiques sportives ?

À notre connaissance, aucune politique publique sportive en Suisse n'a fait à ce jour l'objet d'une réelle évaluation, au niveau communal comme au niveau cantonal. Seul le Canton de Lucerne a publié une évaluation de sa politique sportive cantonale en 2022, sans toutefois que celle-ci ne repose réellement sur un modèle d'impact¹. Sur le plan fédéral, la situation est un peu différente puisque l'ordonnance fédérale sur l'encouragement du sport fait explicitement mention de l'évaluation. Toutefois, la politique sportive fédérale n'est pas non plus évaluée dans sa globalité – malgré l'article 170 de la Constitution suisse – et seuls des programmes sportifs isolés, le plus souvent développés par des organismes en lien avec les milieux de la santé, font l'objet d'une évaluation². Cela est notamment dû au fait que l'Office fédéral du sport ne dispose pas d'un service d'évaluation mais délègue cette tâche à la Haute Ecole Fédérale de Sport de Macolin (HEFSM) dont l'évaluation n'est pas la mission première. La Suisse accuse ainsi un retard sur certains de ses voisins en la matière, et notamment vis-à-vis de la France dont, dès 2013, l'Inspection générale de l'administration, l'Inspection générale des finances et l'Inspection générale de la jeunesse et des sports publiaient un rapport sur l'« Évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur »³ et dont la Cour des comptes porte actuellement une attention toute particulière à l'organisation des Jeux olympiques de Paris 2024. On notera toutefois un intérêt très relatif du Contrôle fédéral des finances en matière d'audit pour les questions sportives, cet organe s'étant penché sur les prestations de la Confédération pour le championnat d'Europe de football 2008 (2006) et sur les subventions Jeunesse+Sport (2018)⁴.

Pourtant, l'efficacité des politiques sportives en Suisse doit aujourd'hui être évaluée à l'instar des autres politiques publiques. On peut même souligner certaines spécificités qui renforcent encore l'intérêt à développer l'évaluation dans ce domaine. D'une part, le monde du sport reproduit constamment nombre de poncifs censés être les symboles de valeurs, mais sans jamais prouver leur véracité et les objectiver⁵. C'est notamment le cas des discours d'intégration ou d'éducation par le sport servant trop souvent de « sportwashing ». Il est ainsi indispensable de mesurer la réalité de ces hypothèses : si elles sont vraies, il s'agit de les renforcer ; dans le cas où elles seraient fausses, il faudrait alors revoir la copie, ou du moins la rendre plus cohérente. D'autre part, le sport bénéficie de la fenêtre d'opportunité permise à la fois par l'attention croissante portée à la notion d'héritage des grands événements sportifs

¹ Evaluation der Sportförderungspolitik des Kantons Luzern, Dienststelle Gesundheit und Sport, Kanton Luzern, 2022.

² On citera à ce titre la profusion des évaluations dans le domaine du sport-santé, notamment via Promotion Santé Suisse, fondation de droit privé soutenue par les cantons et les assureurs : <https://promotionsante.ch/programmes-daction-cantonaux/evaluation-et-monitoring>, consulté le 1^{er} juillet 2024.

³ *Mission d'évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur*, République française, 2013 : <https://www.ccomptes.fr/fr/plateformes-citoyennes/plateforme-evaluations-politique-publique/explorer-evaluations-243>, consulté le 1^{er} juillet 2024.

⁴ Rapports « Culture et sport », Contrôle fédéral des finances : https://www.efk.admin.ch/fr/publications/?search=&type=&theme=_culture-et-sport&year=&org=&bgo=, consulté le 1^{er} juillet 2024.

⁵ Keys B. J. (dir.), *The Ideals of Global Sport. From Peace to Human Rights*, University of Pennsylvania Press, 2019.

internationaux comme ceux de moindre ampleur⁶, et par le développement de la recherche en sciences sociales du sport. Néanmoins, la prise en compte de l'impact mesuré de ces événements est rarement discutée dans les politiques publiques sportives locales et reste limitée au monde de la recherche. Les données sont pourtant à présent suffisantes pour une discussion sur ce sujet à une échelle plus large.

Cette situation est amenée à évoluer progressivement, en rapport avec l'ordonnance sur l'encouragement du sport notamment⁷. Cette dernière mentionne à différentes reprise l'évaluation, notamment dans les domaines suivants : en matière d'éthique via Swiss Olympic, dans les contrats de prestations entre l'Office fédéral du sport et les fédérations nationales, pour cerner les besoins en matière d'installations sportives d'importance nationale, pour les offres de formations des enseignant·es d'éducation physique. Plus généralement, comme cela a été précisé précédemment, des missions globales d'évaluation et de monitoring sont attribuées à la Haute Ecole Fédérale de Sport de Macolin.

Évaluer la politique sportive yverdonnoise

La politique publique dont fait l'objet ce concept d'évaluation, à savoir la politique du sport et de l'activité physique de la Ville d'Yverdon-les-Bains, est une politique substantielle (et non institutionnelle), en ceci qu'elle ne vise pas à modifier le cadre, les processus et les structures mais qu'elle a pour ambition des changements de comportements chez des publics cibles⁸. On ne saurait toutefois lui retirer toute ambition institutionnelle puisqu'elle doit servir de base de réflexion à une généralisation de l'utilisation de l'évaluation dans les politiques sectorielles et transversales de la Commune. Par définition, une politique publique substantielle répond à un problème social. En matière de sport, il ne s'agit donc pas de « soutenir le sport » coûte-que-coûte, partout et dans toutes ses dimensions – c'est pourtant l'option la plus souvent retenue dans les politiques sportives – mais bien d'identifier dans quels sous-domaines sportifs et dans quels lieux/espaces les collectivités publiques doivent intervenir prioritairement s'ils entendent améliorer la situation des bénéficiaires finaux, à savoir les publics sportifs, non-sportifs et/ou vulnérables. Par leur lien direct avec le terrain, les clubs et la population, les communes ont en ce sens un rôle déterminant en matière d'évaluation des politiques sportives sur le plan de la santé, de la cohésion sociale, de la participation à la vie associative et démocratique, de la qualité de vie ou encore en matière d'attractivité.

À Yverdon-les-Bains, après plusieurs années d'une politique sportive embryonnaire par l'intermédiaire d'un secrétariat aux sports, la Ville a décidé d'investir plus massivement et plus stratégiquement dans le sport suite à la motion du Conseiller Giancarlo Valceschini, traitée par le Conseil communal 2014, intitulée « Un plan directeur du sport pour une politique de soutien claire et transparente ». Le rapport de la Municipalité et le plan directeur sont présentés par l'exécutif au Conseil communal deux ans plus tard, en 2016. Le document stratégique est définitivement validé l'année suivante, après avoir été mis en consultation⁹. D'après le Plan

⁶ *How to measure the impact of culture, sports and business events : A Guide Part I*, OCDE, 2023 ; Müller M., «An evaluation of the sustainability of the Olympic Games», *Nature Sustainability* 4, 2021, pp. 340-348 ; Presset B., Tonnerre Q., *Grands événements sportifs à Genève : quels impacts ?*, Observatoire du sport populaire, 2023.

⁷ *Ordonnance sur l'encouragement du sport et de l'activité physique*, Confédération suisse, du 23 mai 2012 (état le 1^{er} mars 2023) : <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2012/461/fr>, consulté le 1^{er} juillet 2024.

⁸ Knoepfel P. et al. (dir.), *Analyse et pilotage des politiques publiques*, Presses de l'Université du Québec, 2015, p.12.

⁹ PR17.30PR : Préavis concernant la motion de Monsieur le Conseiller communal Giancarlo Valceschini. «Un plan directeur du sport pour une politique de soutien claire et transparente», 6 novembre 2017, accepté par le Conseil communal le 1^{er} mars 2018.

directeur du sport et de l'activité physique de la Ville d'Yverdon-les-Bains, cinq axes sont prioritaires dans la politique sportive communale : 1. Sport associatif ; 2. Relève et sport d'élite ; 3. Manifestations ; 4. Sport et activité physique libre ; 5. Infrastructures. Une évaluation sommaire du Plan d'actions 2018-2021 puis un Plan d'actions 2021-2026 ont également été publiés¹⁰.

Les principaux instruments de cette politique sont les suivants¹¹ :

- Sermons (informations) : communication
- Carottes 1 (non-pécuniaires), positives : création de programmes, développement et entretien d'infrastructures, manifestations...
- Carottes 2 (péculiaires), positives : subventions annuelles, ponctuelles et bonus dans les subventions aux associations, fonds culturo-sportif, soutien financier via des conventions spécifiques.
- Bâtons : ce qui relève de la politique institutionnelle, soit par exemple des règlements d'utilisation des installations sportives.

Les acteurs principalement concernés par cette politique sont ceux qui sont mentionnés dans le « triangle des acteurs » ci-dessous (figure 1) :

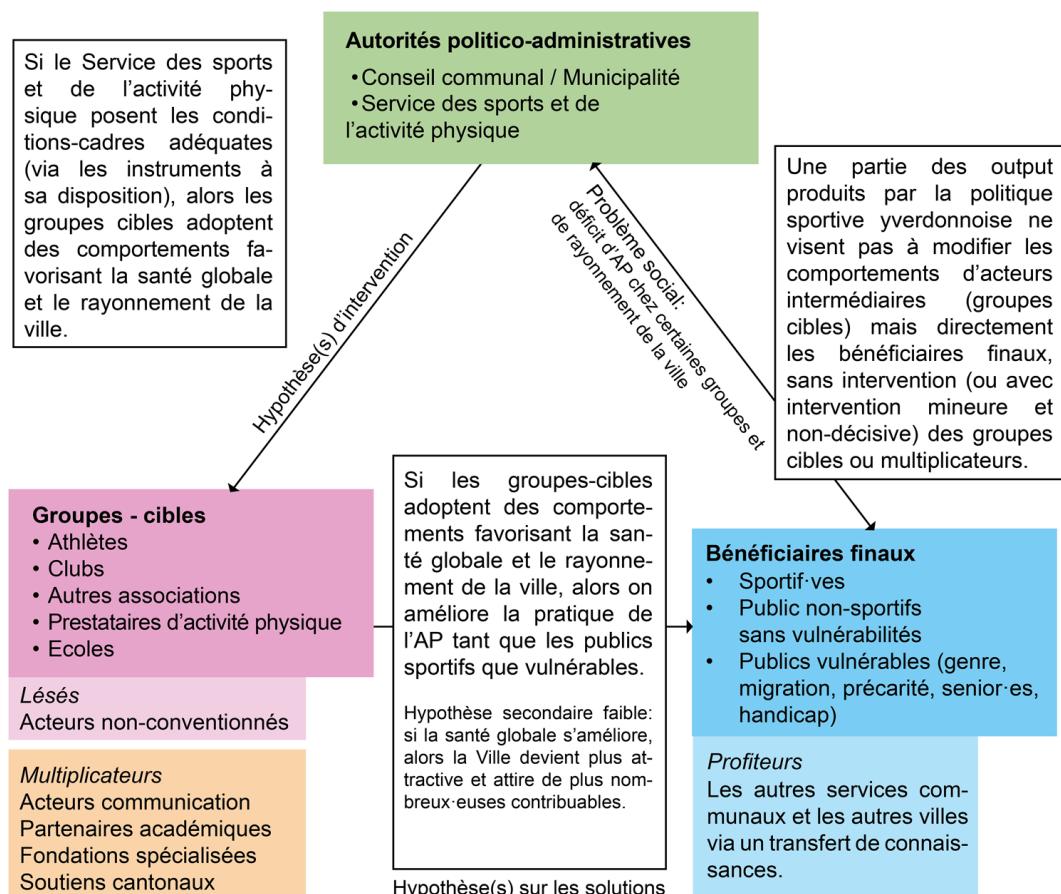


Figure 1 : triangle des acteurs de la politique du sport et de l'activité physique à Yverdon-les-Bains

¹⁰ Plan d'actions du sport et de l'activité physique 2018-2021 (2018) et son évaluation (2021), Ville d'Yverdon-les-Bains.

¹¹ Bemelmans-Videc M.-L., Rist R. C., Vedung E. (dir.), *Carrots, Sticks & Sermons. Policy Instruments and their Evaluation*, Transaction Publishers, 1998.

Au niveau des autorités politico-administratives, le Conseil communal et la Municipalité se répartissent les compétences législatives et exécutives, sans spécificité particulière en matière de sport en comparaison d'autres communes. Toutefois, ce domaine comporte une particularité au niveau administratif puisque le Service des sports et de l'activité physique compte presque 35 ETP pour une ville de plus de 30'000 habitant·es, ce qui est proportionnellement élevé en comparaison avec les autres communes vaudoises et suisses, et donne par conséquent un poids administratif fort à la politique publique. En 2024, son budget (charges) était de CHF 2'166'410 pour le Bureau des sports, de CHF 3'862'000 pour les piscines et la patinoire, de CHF 102'240 pour différents sites de sport (terrains des Isles, des Vuagères et skatepark) et de CHF 2'034'430 pour le Stade municipal (football), soit un total de CHF 8'165'080¹². Il faut ajouter à cela le fait qu'en Suisse, les communes sont les collectivités qui ont le plus de poids et de compétences en matière de promotion du sport et de l'activité physique. En matière de groupes-cibles, on subdivisera les acteurs concernés ainsi :

- Les **athlètes** regroupent les sportif·ves d'élite à l'échelle régionale, celle du Jura Nord-vaudois. Certain·es sont soutenu·es financièrement via le Fonds culturo-sportif régional ;
- Les **clubs** sont les associations yverdonnoises dont les statuts font une mention prioritaire de buts liés au sport. Leur lien avec l'administration est dépendant du règlement des subventions en matière de sport. Ils sont répertoriés sur une plateforme en ligne. On peut également ajouter à cette catégorie les organisateurs d'événements organisés sous forme d'associations ;
- Les **autres associations** yverdonnoises peuvent mentionner ou non l'activité physique dans leurs statuts ;
- Les **prestataires d'activité physique** sont des entreprises privées yverdonnoises qui livrent des prestations en matière de sport ou d'activité physique. Ils sont répertoriés sur une plateforme en ligne. On peut également ajouter à cette catégorie les organisateurs d'événements organisés sous forme de sociétés privés ;
- Les **écoles** sont directement concernées dans deux cas : l'utilisation des infrastructures et le sport scolaire facultatif. Elles servent de plus de relais d'information pour les programmes d'activité physiques et événements sportifs destinés aux familles.

Finalement, les bénéficiaires finaux, soit la population d'Yverdon-les-Bains, peuvent être partagés en trois groupes distincts : les sportif·ves plus ou moins régulier·ères, les publics non-sportifs mais sans vulnérabilités, et les publics vulnérables. Les objectifs spécifiques de la politique pour chacun de ces groupes sont détaillés dans le chapitre « modèle d'impact ». On devrait encore faire mention de certaines nuances en matière de lutte contre la sédentarité, les sportif·ves pouvant être sédentaires et les non-sportif·ves n'étant pas forcément sédentaires. Bien que centrale en matière de santé publique, cette distinction n'est pas discutée ici mais devra être intégrée dans la stratégie du Service des sports et de l'activité physique de la Ville d'Yverdon-les-Bains à l'avenir.

Enjeux de l'auto-évaluation

Les ressources financières et humaines à disposition pour développer les ambitions stratégiques du Service des sports et de l'activité physique de la Ville d'Yverdon-les-Bains sont

¹² Budget 2024 de la Ville d'Yverdon-les-Bains, Ville d'Yverdon-les-Bains, 2023, pp. 32-37.

à ce jour assez faibles. La marge de manœuvre laissée par l'auto-évaluation permet ainsi de réaliser ce projet malgré ces conditions, a fortiori puisque l'évaluation se veut formative. Les compétences méthodologiques sont de plus suffisantes, au sein du Service, pour assumer ce travail. Cela permet de mobiliser les faibles ressources financières à disposition pour générer et collecter des données non disponibles à ce jour. En contrepartie, il faut néanmoins accepter les limites de l'auto-évaluation en termes d'indépendance et de crédibilité, vis-à-vis de la population et des commissions de surveillance du Conseil communal notamment.

Bien que les conventions signées par le Service des sports et de l'activité physique de la Ville d'Yverdon-les-Bains avec ses partenaires fassent désormais régulièrement mention de l'évaluation, aucun modèle d'impact n'existe jusqu'à présent pour faire entrer en résonance ces objectifs avec le reste de la politique publique. La rédaction de ce concept d'auto-évaluation, puis la réalisation du processus d'évaluation, devra d'une part parachever cette démarche et, d'autre part, permettre d'initier une démarche d'uniformisation et de généralisation de l'évaluation des politiques publiques au sein de la Ville d'Yverdon-les-Bains. En ce sens, la « fenêtre d'opportunité » de cette démarche semble idéale puisqu'elle correspond à la fois au besoin du Service des sports et de l'activité physique de préciser les objectifs de sa politique, de préparer le futur plan d'actions 2026-2031, et dans le même temps, au reste de l'administration de poser la question des liens entre les différents objectifs des services communaux et avec le programme de législature de la Municipalité¹³.

A noter que le Bureau de la durabilité de la Ville a désormais instauré une culture de l'évaluation de la durabilité des grands projets communaux via l'outil Boussole 21¹⁴, validée par la Municipalité, et qu'un nouveau Service population et numérique en charge de la transversalité a vu le jour en 2024. Cette dynamique profitera à coup sûr, dans une logique de développement du nouveau management public à l'échelle de la Ville, d'encourager la réalisation de l'évaluation du Service des sports et de l'activité physique et la rédaction de concepts d'évaluation dans d'autres services communaux.

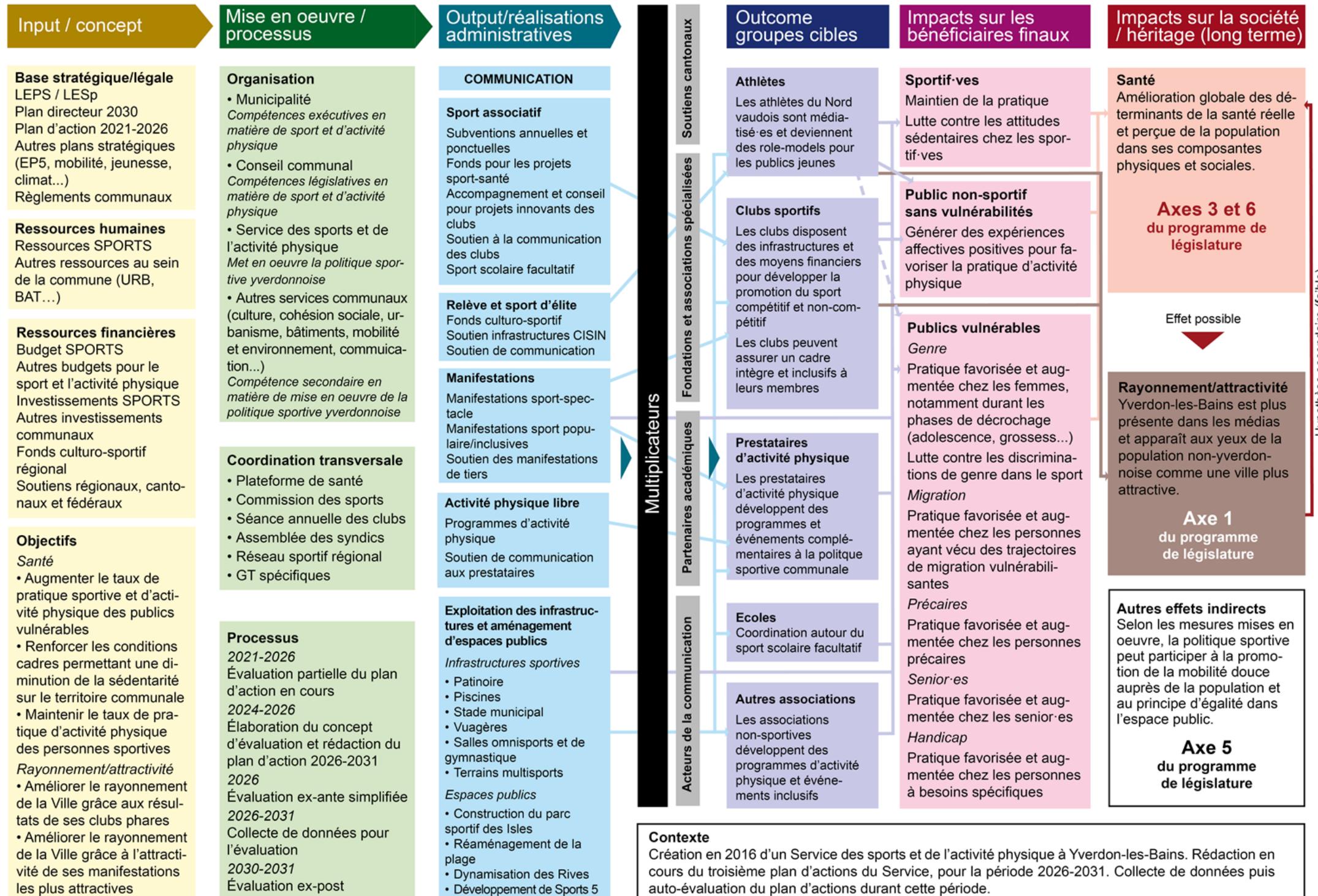
Modèle d'impact

L'approche d'évaluation retenue ici relève du modèle d'efficacité et plus précisément du modèle d'impact (figure 2)¹⁵. Il comprend traditionnellement cinq phases : 1. Input/concept 2. Mise en œuvre/processus 3. Output/réalisations administratives 4. Outcome/groupes cibles 5. Impact/bénéficiaires finaux. Il a toutefois été décidé, pour coller au mieux à l'objet de l'évaluation, d'ajouter une sixième phase d'impact à long terme sur la société appelée « héritage ». Cela permet d'une part de différencier des impacts de moyen terme limités aux enjeux de sport et d'activité physique des impacts de long terme relatifs aux enjeux de santé et de rayonnement. D'autre part, cette distinction permet de s'inscrire dans une terminologie largement usitée dans le monde du sport et pour laquelle l'héritage est l'objectif final de tout projet d'envergure.

¹³ Programme de législature 2021-2026, Ville d'Yverdon-les-Bains, 2022.

¹⁴ Site internet de l'outil Boussole 21 : <https://www.boussole21.ch/>, consulté le 26 juillet 2024.

¹⁵ Bundi P., Pattyn V., "Citizens and Evaluation: A Review of Evaluation Models", *American Journal of Evaluation*, 1-30, 2022, p. 577.



Théorie du changement

La théorie du changement à l'œuvre dans la politique sportive yverdonnoise relève de deux logiques. En premier lieu, une **logique evidence-based**, fondée sur les connaissances des sciences sociales, sciences de la vie et sciences du sport en la matière, qui suppose une attention toute particulière aux publics vulnérables pour s'assurer de l'efficacité d'une politique sportive qui viserait une augmentation et un maintien des niveaux d'activité physique au sein de la population, dans une perspective de santé notamment. Celle-ci s'appuie notamment sur les théories de la minimisation de l'effort selon laquelle le maintien de la pratique d'activité physique n'a lieu qu'en présence d'expériences affectives positives¹⁶. Deuxièmement, la politique sportive yverdonnoise repose sur une **logique politique** qui pose comme condition préalable un lien entre la politique sportive et le rayonnement, voire l'attractivité d'Yverdon-les-Bains. Dans cet esprit, la mise en œuvre de la politique sportive accroît l'attractivité de la ville, elle-même nourrie par le développement de l'offre de loisirs résultant de la même politique. Il est ainsi demandé au rédacteur du présent concept d'évaluation de marier ces deux logiques dans le modèle d'impact.

Concept général

La phase d'input détaille la base règlementaire et stratégique¹⁷, les ressources humaines et les ressources financières de la politique sportive communale. En matière d'objectifs, elle en identifie prioritairement deux :

1. **Santé** : l'approche de santé est ici à entendre au sens de l'OMS, donc dans une acception large¹⁸. Elle croise également la définition de la santé publique, qui l'envisage par le biais de l'intervention des pouvoirs publics en la matière. Dans cette idée, la notion de santé couvre donc les aspects d'inclusion et d'intégrité ainsi que de durabilité, nécessaires au développement du politique du sport et de l'activité physique harmonieuse et efficace.
2. **Rayonnement** : le second objectif consiste en une amélioration du rayonnement de la ville d'Yverdon-les-Bains, de la marque « Yverdon-les-Bains, ville de sport et d'activité physique » et, par effet de rebond supposé, en un accroissement de son attractivité.

La phase de **mise en œuvre** présente les principaux acteurs de la politique du sport et de l'activité physique yverdonnoise sur les plans sectoriel et transversal. Elle mentionne notamment des stratégies portées par d'autres services communaux dont les missions ont un lien avec la promotion de l'activité physique. En ce qui concerne le processus, elle détaille le calendrier prévu et notamment l'utilisation qui sera faite du concept d'évaluation tant en amont que pendant et après l'évaluation. Elle fait notamment mention d'une Plateforme de santé en cours de création ; cet organe regroupe la plupart des services communaux et réalise

¹⁶ Cheval B., Boisgontier M. P., «The theory of effort minimization in physical activity (TEMPA)», *Exercise and Sport Sciences Reviews* 49, pp. 168-178.

¹⁷ Les principaux documents sont : la Loi fédérale sur l'encouragement du sport et de l'activité physique, la Loi cantonale vaudoise sur l'éducation physique et le sport, le Concept cantonal vaudois du sport et de l'activité physique, le Plan directeur du sport et de l'activité physique de la Ville d'Yverdon-les-Bains – Horizon 2030, le Plan d'actions du sport et de l'activité physique 2021-2026, le Plan climat communal, le Plan directeur des espaces publics ainsi que les documents stratégiques relatifs à la cohésion sociale (politique jeunesse, enfance, senior-es, etc.)

¹⁸ Définition de la santé, site de l'OMS : <https://www.who.int/fr/about/governance/constitution>, consulté le 26 juillet 2024.

deux missions principales : traiter les questions de santé soumise à/par la Municipalité d'Yverdon-les-Bains et assurer un suivi du label Commune en santé délivré par Unisanté.

La phase d'**output**, soit les réalisations administratives de la politique sportive yverdonnoise, est pour sa part déclinée selon les cinq axes présentés en introduction, piliers de la politique sportive yverdonnoise :

1. *Sport associatif* : mettre en œuvre et développer le règlement de subventionnement des associations sportives ; soutenir les clubs en matière de communication, d'événementiel, d'administratif, etc. ; travailler la mise en réseau à l'échelle locale.
2. *Relève & sport d'élite* : soutien financier des athlètes individuels via un réseau régional ; renforcement des conditions cadres favorables au développement des équipes de l'élite, soutien aux infrastructures CISIN ; sensibilisation aux questions d'abus et de maltraitance dans le sport d'élite.
3. *Manifestations* : organisation de manifestations sportives ; soutien aux organisateurs de manifestations ; cohérence du portfolio d'événements.
4. *Sport & activité physique libre* : développement de l'offre en matière d'activités physique pour toutes et tous ;
5. *Infrastructures et espaces sportifs* : exploitation et développement des infrastructures sportives publiques sur la base d'un concept régional ; aménagement d'espaces sportifs et d'activité physique sur le territoire communal.

Ces différents axes sont complétés par l'aspect transversal de la communication (contenu et canaux internes, qu'il faut distinguer de la communication via les multiplicateurs).

Entre les outputs et les outcome se trouvent les **multiplicateurs** de la politique du sport yverdonnoise. On peut les regrouper en quatre groupes distincts, à savoir les acteurs de la communication, les partenaires académiques, les fondations et associations spécialisées dans le sport ainsi que le Service de l'éducation physique et du sport du Canton de Vaud et le Fonds du sport vaudois. Les premiers doivent relayer ou dynamiser la communication du Service, les deuxièmes apporter des données et de l'analyse à nos actions, les troisièmes à accompagner le Service et ses partenaires dans des démarches spécifiques pour laquelle nos compétences et ressources ne suffisent pas, et les derniers à financer programmes et infrastructures (échanges de bonnes pratiques et conseil pour le SEPS).

Les **outcome** sont les changements de comportement souhaités des groupes cibles. Nous entendons ici par groupes cibles les acteurs principaux dont la politique publique vise un changement de comportement mais qui ne sont pas les bénéficiaires finaux. Il s'agit donc des athlètes, des clubs sportifs (associations), des prestataires d'activité physique (sociétés privées), des écoles et des associations non-sportives.

Les **impacts** sont les résultats attendus auprès des bénéficiaires finaux. Ils sont divisés selon trois groupes de bénéficiaires distincts : les sportif·ves pour lesquel·les l'objectif premier consiste dans le maintien de la pratique ; les publics non-sportifs mais sans vulnérabilité pour lesquels la politique sportive doit permettre de nourrir des expériences affectives positives menant à la pratique d'activité physique puis son maintien ; enfin, les publics vulnérables pour lesquels les structures (au sens physique comme au sens sociologique) ne sont bien souvent

pas adaptées en termes d'accès à l'activité physique, engendrant des barrières sociales à ces pratiques qui se reflètent dans toutes les statistiques mesurées¹⁹.

Finalement, l'**héritage** fait référence à la capacité de la politique concernée d'atteindre sur le long terme les deux objectifs – santé et rayonnement – cités dans la phase d'input. Cette phase est aussi celle qui permet, par son aspect plus transversal, un lien direct avec le Programme de législature de la Municipalité d'Yverdon-les-Bains.

Lien entre les phases

Si les premières phases du modèle – de l'input aux output – se lient entre elles de manière relativement simple, les phases suivantes connaissent une imbrication qui nécessite diverses explications. Elles sont répertoriées ci-dessous selon le lien entre les différentes phases :

- **Output > (multiplicateurs) > outcome** : la logique globale consiste dans ce cas de figure à ce que les réalisations administratives mènent à des effets au niveau de l'outcome, en étant parfois catalysées ou renforcées par les multiplicateurs. Dans le détail toutefois, les output en matière de sport associatif se font principalement à destination des clubs sportifs et des écoles ; les output « relève et sport d'élite » touchent principalement les athlètes ; les manifestations n'ont des effets que secondairement sur les outcome (voir ci-après) ; les output « activité physique libre » passent en partie par les prestataires et associations mais visent là aussi en majeure partie directement les impacts ; les infrastructures concernent l'intégralité des groupes cibles de la phases d'outcome, ainsi que les bénéficiaires finaux plus directement.
- **Output > (multiplicateurs) > impacts** : dans certains cas, la réalisation des output doit directement engendrer des impacts au niveau des bénéficiaires finaux sans forcément générer des changements de comportement chez les groupes cibles (niveau « outcome »). C'est le cas notamment des manifestations ou des programmes d'activités physiques qui, dans la plupart des cas, vise à impacter directement les publics sportifs, non-sportifs et/ou vulnérables, en étant parfois catalysées ou renforcées par les multiplicateurs.
- **Outcome > impacts** : le lien entre la phase d'outcome et la phase d'impacts peut être schématiquement divisée en deux parties. La première partie relève de la spécificité des athlètes comme groupes cibles, ceux-ci devant agir indirectement sur les bénéficiaires finaux. Il est en effet attendu de leur part qu'ils/elles inspirent par leurs performances le reste de la population et participent ainsi, en tant que *role models*, à la promotion du sport et de l'activité physique. Ce postulat est toutefois fortement nuancé par la recherche qui montre que l'effet des *role models* est très limité, mais néanmoins plus intéressant chez les enfants et adolescent·es que chez les adultes. Ce levier, malgré ses limites, peut principalement être actionné auprès des publics déjà sportifs ou sans vulnérabilités. Si ce levier est actionné auprès de publics vulnérables, il est préférable que l'athlète soit lui/elle-même en situation de subir une discrimination (genre ou handicap par exemple) pour que l'effet d'identification puisse fonctionner auprès du public. La deuxième partie est plus directe puisque les groupes cibles concernés (clubs, autres associations, prestataires...) mettent eux-mêmes sur pied des programmes d'activité physique ou événement, ou plus généralement des offres sportives, qui participent à la promotion de l'activité physique auprès des bénéficiaires finaux.

¹⁹ Nicolas C., Presset B., « Sport et inclusion : revue de littérature et recommandations », Observatoire du sport populaire, rapport à l'attention de Special Olympics Switzerland, 2024, p. 15.

- **Outcome > héritage** : le lien direct de l'outcome à l'héritage est propre aux groupes cibles qui participent de manière importante au rayonnement d'Yverdon-les-Bains. Il s'agit d'une part des athlètes individuels qui font des résultats sur la scène internationale, bien qu'ils ne soient le plus souvent que trop peu médiatisés pour que l'impact de rayonnement puisse être réel. D'autre part, il s'agit des clubs professionnels de première division dans les sports les plus médiatisés. Dans le cas d'Yverdon-les-Bains, seul Yverdon-Sport FC, qui évolue en première division de football, répond a priori à ce critère. Dans une moindre mesure, on peut ajouter ici la présence du siège de la Fédération suisse de rugby à Yverdon-les-Bains et celle du Centre national de performance de judo (section Romandie) qui participent au renforcement de la marque « Yverdon-les-Bains, ville de sport et d'activité physique ».
- **Impacts > héritage** : le seul lien entre les impacts et l'héritage sont les mécanismes qui engendrent une amélioration de la santé populationnelle par le maintien ou l'augmentation de l'activité physique chez les bénéficiaires. Un renforcement du rayonnement et de l'attractivité de la ville par une meilleure perception de la santé de sa population est qualifié ici d'« effet possible ». Une boucle rétroactive du rayonnement vers la santé est également mentionnée en tant qu'« hypothèse secondaire faible ». L'idée est d'une part que le rayonnement favorise l'attractivité, ce qui permettrait de générer plus de produits fiscaux pour la collectivité, et donc de développer des programmes de santé plus performants. D'autre part, cette rétroaction repose sur le lien supposé, sur la base de travaux en économie du bien-être, entre performance des athlètes d'élite (donc rayonnement) et diffusion d'un sentiment de bien-être au sein de la population²⁰.

Questions-critères, design d'évaluation et matrice question-procédures

Dans ce chapitre sera discuté le design général de l'évaluation permettant de faire le lien entre les questions, leurs critères et les méthodes mobilisées.

Questions et critères d'évaluation

Les tableaux 1 à 6 répertorient l'ensemble des questions d'évaluation de ce concept. Ayant l'ambition de couvrir la quasi-totalité de la politique publique, elles sont volontairement nombreuses (18) et portent sur toutes les étapes du modèle d'impact. Une telle diversité de questions peut toutefois nuire à la bonne réalisation de l'évaluation et c'est pourquoi un degré de priorité (1 ou 2) a été indiqué pour chacune d'entre elles. Dans la réalisation de l'évaluation, les questions seront utilisées selon leur degré de priorité, en fonction des moyens alloués au projet et du temps à disposition.

Dans notre modèle, le choix des critères de questions est essentiellement lié à l'étape d'évaluation concernée. On mesure ainsi la cohérence de la politique publique au stade du concept, sa pérennité lors de la mise en œuvre et son adéquation au stade des outputs. Dans les étapes portant sur les effets (outcome, impact, héritage), c'est systématiquement l'efficacité des actions qui est évaluée, la question de l'efficience n'étant pas prioritaire dans

²⁰ Terrien M., « Sport d'élite », in Soguel N. et al., *Comprendre et concevoir l'administration publique. Le modèle IDHEAP*, EPFL Press, 2023, p. 278.

l'auto-évaluation que souhaite réaliser le Service des sports et de l'activité physique de la Ville d'Yverdon-les-Bains. Il s'agira à l'avenir de comprendre si, en comparaison d'autres communes par exemple, la politique sportive yverdonnoise est performante du point de vue de l'efficience. A notre sens, pour être pertinente et réaliste, cette évaluation devra toutefois être réalisée dans plusieurs décennies, une fois que l'efficacité de la politique aura été démontrée et que nombre d'autres communes disposeront d'une politique sportive comparable.

Concernant le type de questions, on peut séparer schématiquement la liste en deux parties : de l'input à l'outcome, les questions sont descriptives ou normatives et visent prioritairement à comprendre si les actions menées atteignent leur but. Dans les parties impact et héritage, la majorité des questions sont causales puisqu'elles ont pour but de déterminer si la politique sportive est véritablement la cause des changements observés. La raison d'être de chacune des questions est détaillée ci-dessous, selon un découpage par phases du modèle :

1. Input	Priorité	Critère	Type de question
1a. Les objectifs existent-ils, sont-ils clairs et adaptés ?	1	Cohérence intra-politique	Descriptive/ normative
1b. font-ils référence à d'autres politiques publiques ou entrent-ils en contradiction avec d'autres politiques publiques ?	2	Cohérence inter-politique	Descriptive
1c. Reposent-ils sur des hypothèses solides scientifiquement ?	2	Preuves empiriques	Descriptive/ normative

Tableau 1 : questions d'évaluation de la phase d'input

Les questions au niveau de l'input sont importantes car elle porte sur trois enjeux incontournables des politiques sportives : la cohérence des objectifs, la transversalité de la politique et sa logique *evidence-based*. La seule question étant toutefois en priorité 1 est la question 1a puisque, en l'état, les objectifs de la politique ne sont pas encore suffisamment clairs. Il s'agit donc de débuter prioritairement par cette étape.

2. Mise en œuvre	Priorité	Critère	Type de question
2a. La structure permet-elle une mise en œuvre pérenne de la politique sportive ? Manque-t-il des structures pour la mise en œuvre de la politique sportive yverdonnoise ?	1	Pérennité / Aptitude à la mise en œuvre	Descriptive/ normative

Tableau 2 : questions d'évaluation de la phase de mise en œuvre

La double question 2a doit permettre un état des lieux des structures actuelles concernées et de leur capacité à agir de concert pour la réalisation des objectifs de la politique sportive yverdonnoise. En l'état, il est fort à parier que les organes transversaux soient considérés encore trop peu stables et coordonnés par les parties prenantes.

3. Output	Priorité	Critère	Type de question
3a. Les réalisations prévues du Service sont-elles livrées ?	1	Adéquation	Descriptive
3b. Quel est le degré de satisfaction des réalisations de la part des utilisateur·trices ?	2	Adéquation	Descriptive/ normative
3c. La communication a-t-elle plus d'impact ?	2	Efficacité	Normative

Tableau 3 : questions d'évaluation de la phase d'output

Les réalisations administratives du Service des sports et de l'activité physique sont très nombreuses. La première question doit permettre de les lister plus systématiquement que ce

n'est le cas aujourd'hui et, au vu de leur nombre, de définir si elles peuvent réellement toutes être mises en œuvre. Si tel n'est pas le cas, il s'agira ensuite de les prioriser stratégiquement. Dans un second temps, la question de la satisfaction des utilisateur·trices doit permettre d'identifier les améliorations nécessaires (question 3b) et celle de la communication d'en connaître l'impact (question 3c).

4. Outcome	Priorité	Critère	Type de question
4a. Les acteurs du sport disposent-ils de suffisamment d'infrastructures et de moyens par rapport à leur besoin ?	1	Efficacité	Normative
4b. Les clubs assurent un cadre inclusif et intègre à leurs membres ?	2	Efficacité	Descriptive/normative
4c. Les athlètes nord vaudois·es sont-ils/elles plus médiatisé·es que précédemment ?	2	Efficacité	Normative
4d. Les prestataires ont-ils développé des programmes complémentaires aux réalisations administratives ?	2	Efficacité	Descriptive/normative
4e. La coordination avec les écoles sur le sport scolaire facultatif est-elle satisfaisante ?	2	Efficacité	Normative
4f. Les associations non-sportives développent-elles des programmes d'activité physique ?	2	Efficacité	Descriptive

Tableau 4 : questions d'évaluation de la phase d'outcome

La phase d'outcome contient de nombreuses questions (6) puisque c'est à ce stade que l'effet réel de la politique sportive sur les groupes cibles doit être mesuré. Ces effets étant toutefois moins prioritaires dans la politique que ceux qui concernent les bénéficiaires finaux, seule la question transversale 4a est classée en priorité 1.

5. Impact	Priorité	Critère	Type de question
5a. Y a-t-il une augmentation de la pratique sportive au sein de la population ? Ce taux est-il positif en comparaison avec l'échelle nationale et les autres communes vaudoises ?	1	Efficacité	Normative
5b. La politique sportive contribue-t-elle à briser des barrières en termes d'accès à l'activité physique ?	1	Efficacité	Causale
5c. La politique sportive contribue-t-elle à réduire la sédentarité ?	2	Efficacité	Causale
5d. La politique sportive contribue-t-elle à maintenir l'activité des personnes déjà sportives ?	2	Efficacité	Causale

Tableau 5 : questions d'évaluation de la phase d'impact

Les questions relatives à la phase d'impact sont celles qui mesurent les effets de la politique sur les bénéficiaires finaux, soit les publics sportifs, non-sportifs et/ou vulnérables. Deux questions (5a et 5b) sont prioritaires, puisqu'elles doivent permettre de mesurer d'une part le taux global d'activité physique de la population et, d'autre part, de comprendre si la politique sportive permet de diminuer l'impact des freins sociaux à l'activité physique. La priorisation de ces questions est pensée selon le principe de proportionnalité, ces résultats étant ceux qui sont le plus parlants dans une perspective de santé populationnelle. La mesure de la sédentarité (5c) l'est tout autant mais le rôle réel de la politique sportive sera difficile à établir. Quant à la question 5d, elle porte sur une population – personnes déjà sportives – pour laquelle les enjeux en termes de santé publique sont moindres.

6. Héritage	Priorité	Critère	Type de question
6a. La pratique d'activité physique contribue-t-elle à une meilleure perception de l'état de santé globale ? Si non, pourquoi ?	1	Efficacité	Normative / Causale
6b. La Ville est-elle plus connue et attractive grâce à la politique sportive ?	2	Efficacité	Causale

Tableau 6 : questions d'évaluation de la phase d'héritage

Les questions relatives à la phase d'héritage sont celles qui mesurent les retombées indirectes de long terme de la politique sportive. La question principale (6a) vise à comprendre si l'augmentation de la pratique d'activité physique potentiellement générée par la politique sportive permet une meilleure perception de l'état de santé globale des habitant·es d'Yverdon-les-Bains. De manière plus secondaire, la deuxième question relative à l'héritage s'intéresse à la capacité de la politique sportive de faire connaître la ville, à l'échelle nationale.

Design de l'évaluation

La question de la causalité est essentielle dans l'évaluation. Or, bien que le modèle d'impact présenté repose sur la causalité théorique entre les différentes phases d'output et d'effets, les méthodes (voir section « matrice question-procédures ») sur lesquelles reposent cette auto-évaluation ne permettent pas d'établir précisément cette causalité. En effet, elles ne reposent presque jamais sur des méthodes expérimentales (essais contrôles randomisés) ou quasi-expérimentales (*difference-in-differences* notamment). Cet écueil sera toutefois contourné, dans un second temps, en triangulant les données quantitatives avec des données issues de méthodes qualitatives (entretiens et focus groups ciblés) et, à l'avenir, la révision du concept d'évaluation intégrera un design de doubles différences. En l'état toutefois, on ne saurait donc inscrire notre démarche dans un design d'évaluation clairement défini et qui permettrait des inférences causales certaines (RCTs par exemple). Ce sont bien les dimensions de comparaison et les triangulations des méthodes qui, dans chaque phase du modèle, doivent permettre d'approcher des explications causales ou, du moins, de les questionner.

Trois dimensions de comparaison sont mobilisées dans ce concept d'évaluation (tableau 7): la réalisation des objectifs, la section longitudinale et la section transversale. Néanmoins, dans la plupart des cas, ce sont la réalisation des objectifs et l'évolution longitudinale des données qui sont mesurées. On retrouve ainsi la dimension « réalisation des objectifs » dans l'ensemble des questions d'input et de mise en œuvre, et aux questions 4b, 4d, 4e et 5b. Dans ces cas, il s'agit simplement de mesurer si l'objectif chiffré est atteint. En revanche, pour les questions 4c, 4f, 5a, 5c, 5d, 6a et 6b, c'est la dimension « section longitudinale » qui s'applique. Ici, l'objectif est dans la plupart des cas une participation/activité physique plus élevée suite à la mise en œuvre de la politique publique que précédemment. La section transversale finalement est pertinente dans trois cas :

- à la question 4a, la section transversale s'applique doublement : d'une part puisqu'il s'agit de mesurer la différence entre l'offre et les besoins des acteurs sportifs ; d'autre part puis ce différentiel doit être comparé avec les chiffres cantonaux en la matière.
- à la question 5a, le taux de pratique d'activité physique au sein de la population yverdonnoise est mis en parallèle des résultats nationaux et des autres communes vaudoises en la matière.
- à la question 5b, le pourcentage d'activité physique visé pour les publics vulnérables est supérieur à la moyenne nationale.

Question		Objectif	Indicateur(s) et valeur visée	Dimensions de comparaison
Input	1a. Les objectifs existent-ils, sont-ils clairs et adaptés ?	Cohérence des objectifs de la politique publique	Mention d'objectifs SMART dans les documents stratégiques	Réalisation des objectifs
	1b. Font-ils référence à d'autres politiques publiques ou entrent-ils en contradiction avec d'autres politiques publiques ?	Transversalité de la politique publique	Nombre et nature de plans d'actions communaux en lien avec l'AP	Réalisation des objectifs
	1c. Reposent-ils sur des hypothèses solides scientifiquement ?	Pertinence scientifique de la politique publique	Théorie du changement explicitée dans les documents stratégiques	Réalisation des objectifs
Mise en œuvre	2a. La structure permet-elle une mise en œuvre pérenne de la politique sportive ? Manque-t-il des structures pour la mise en œuvre de la politique sportive yverdonnoise ?	Stabilité structurelle / déficit structurel	Perception des acteurs concernés de la stabilité structurelle	Réalisation des objectifs
	3a. Les réalisations prévues du Service sont-elles livrées ?	Livraison des prestations	Degré de réalisation des services / valeur visée : 80% oui	Réalisation des objectifs
	3b. Quel est le degré de satisfaction des réalisations de la part des utilisateur-trices ?	Satisfaction	Degré de satisfaction / valeur visée : plutôt bon	Réalisation des objectifs
Output	3c. La communication a-t-elle plus d'impact ?	Communication des prestations	Nombre de personnes touchées / Valeur visée : augmentation	Section longitudinale
	4a. Les acteurs du sport disposent-ils de suffisamment d'infrastructures et de moyens par rapport à leur besoin ?	Disponibilité des infrastructures et des moyens	Différentiel moyens/offre et besoin / valeur visée : meilleur résultat moyen qu'à l'échelle cantonale	Section transversale
	4b. Les clubs assurent un cadre inclusif et intègre à leurs membres ?	Inclusion dans les clubs	Perception de l'inclusion et de l'intégrité par les publics vulnérables / valeur visée : plutôt bon	Réalisation des objectifs
Outcome	4c. Les athlètes nord vaudois-es sont-ils/elles plus médiatisé-es que précédemment ?	Médiatisation des athlètes	Nombre d'articles recensés / valeur visée : augmentation	Section longitudinale
	4d. Les prestataires ont-ils développé des programmes complémentaires à la politique sportive communale ?	Services des prestataires privés	Recensement via plateforme des prestataires	Réalisation des objectifs
	4e. La coordination avec les écoles sur le sport scolaire facultatif est-elle satisfaisante ?	Coordination avec les écoles	Satisfaction des enseignant-es, de l'administration et des élèves	Réalisation des objectifs
Impact	4f. Les associations non-sportives développent-elles des programmes d'activité physique ?	Prestations des associations non-sportives	Augmentation du nombre de programmes	Section longitudinale
	5a. Y a-t-il une augmentation de la pratique sportive au sein de la population ? Ce taux est-il positif en comparaison avec l'échelle nationale et les autres communes vaudoises ?	Augmentation de la pratique sportive et d'activité physique	Pourcentage de la population pratiquant régulièrement une AP / valeurs visées : augmentation du taux – plus élevé que CH et autres communes	Section longitudinale / section transversale
	5b. La politique sportive contribue-t-elle à briser des barrières en termes d'accès à l'activité physique ?	Barrières à l'AP	Nbr de clubs Unified, collaborations Caritas, nbr de femmes dans les clubs / pourcentage d'AP plus élevé qu'à l'échelle nationale	Réalisation des objectifs / section transversale
Héritage	5c. La politique sportive contribue-t-elle à réduire la sédentarité ?	Réduction de la sédentarité	Baisse du taux de personnes sédentaires	Section longitudinale
	5d. La politique sportive contribue-t-elle à maintenir l'activité des personnes déjà sportives ?	Maintien de la pratique	Participation/fréquentation des clubs et des événements sportifs / valeur visée : augmentation	Section longitudinale
	6a. La pratique d'activité physique contribue-t-elle à une meilleure perception de l'état de santé globale ? Si non, pourquoi ?	Amélioration de la santé globale	Perception de la santé globale / valeur visée : augmentation	Section longitudinale
	6b. La Ville est-elle plus connue et attractive grâce à la politique sportive ?	Rayonnement de la ville	Perception « Ville de sport » / val. visée : maintien	Section longitudinale

Tableau 7 : indicateurs et dimensions de comparaison des questions d'évaluation

Matrice question-procédures

Les deux tableaux suivants (tableaux 8 et 9) mettent en relation les questions d'évaluation et les méthodes projetées pour y répondre. Ils listent non seulement la méthodologie mobilisée mais également l'échantillon, le/la responsable de la mesure, la source de données ainsi que leur disponibilité.

	Question	Méthode	Échantillon	Qui mesure ?	Source de données	Disponibilité actuelle des données
Input	1a. Les objectifs existent-ils, sont-ils clairs et adaptés ?	Analyse documentaire	Documents stratégiques concernés	Interne	Enquête propre	Oui
	1b. Font-ils référence à d'autres politiques publiques ou entrent-ils en contradiction avec d'autres politiques publiques ?	Analyse documentaire	Documents stratégiques concernés	Interne	Enquête propre	Oui
	1c. Reposent-ils sur des hypothèses solides scientifiquement ?	Revue de littérature	Littérature (sans revue systématique)	Interne	Enquête propre	Oui
Mise en œuvre	2a. La structure permet-elle une mise en œuvre pérenne de la politique sportive ? Manque-t-il des structures pour la mise en œuvre de la politique sportive yverdonnoise ?	Entretiens	Administration (SPORTS, CHANC, PON, autres) Municipal en charge des sports	Interne	Enquête propre	Non
Output	3a. Les réalisations prévues du Service sont-elles livrées ?	Recensement	Sur la base du Plan d'actions 2026-2031	Interne	Enquête propre	Oui
	3b. Quel est le degré de satisfaction des réalisations de la part des utilisateur·trices ?	Enquête population	Population (échantillon de 1000 personnes environ)	Externe	Enquête avec mandataire	Non
	3c. La communication a-t-elle plus d'impact ?	Recensement statistique	Toutes les plateformes utilisées pour la communication	Interne	Enquête propre	Oui
Outcome	4a. Les acteurs du sport disposent-ils de suffisamment d'infrastructures et de moyens par rapport à leur besoin ?	Enquête installations / Questionnaire spécifique 1	Tous les clubs répertoriés	Externe	Concept des installations sportives régionales / enquête propre	Non
	4b. Les clubs assurent un cadre inclusif et intègre à leurs membres ?	Questionnaire spécifique 1	Tous les clubs répertoriés	Interne	Enquête propre	Non
	4c. Les athlètes nord vaudois·es sont-ils/elles plus médiatisé·es que précédemment ?	Veille médias	Corpus couvert par l'outil de veille	Interne	Outil de veille CHANC-COMM	Non
	4d. Les prestataires ont-ils développé des programmes complémentaires à la politique sportive communale ?	Questionnaire spécifique 2	Tous les prestataires répertoriés	Interne	Enquête propre	Non

	4e. La coordination avec les écoles sur le sport scolaire facultatif est-elle satisfaisante ?	Entretiens	Personnes impliquées dans la mise sur pied du sport facultatif	Interne	Enquête propre	Non
	4f. Les associations non-sportives développent-elles des programmes d'activité physique ?	Questionnaire 1	Toutes les associations non-sportives répertoriées par la Ville	Interne	Enquête propre	Non
Impact	5a. Y a-t-il une augmentation de la pratique sportive au sein de la population ? Ce taux est-il positif en comparaison avec l'échelle nationale et les autres communes vaudoises ?	Enquête population	Population (échantillon de 1000 personnes environ)	Interne/externe	Urbasan et/ou enquête avec mandataire + Sport Suisse 2024 + entretiens	Non
	5b. La politique sportive contribue-t-elle à briser des barrières en termes d'accès à l'activité physique ?	Enquête population	Population (échantillon de 1000 personnes environ)	Interne/externe	Urbasan et/ou enquête avec mandataire + entretiens	Non
	5c. La politique sportive contribue-t-elle à réduire la sédentarité ?	Enquête population	Population (échantillon de 1000 personnes environ)	Interne/externe	Urbasan et/ou enquête avec mandataire + entretiens	Non
	5d. La politique sportive contribue-t-elle à maintenir l'activité des personnes déjà sportives ?	Enquête population	Population (échantillon de 1000 personnes environ)	Interne/externe	Urbasan et/ou enquête avec mandataire + entretiens	Non
Héritage	6a. La pratique d'activité physique contribue-t-elle à une meilleure perception de l'état de santé globale ? Si non, pourquoi ?	Enquête population	Population (échantillon de 1000 personnes environ)	Interne/externe	Urbasan et/ou enquête avec mandataire + entretiens	Non
	6b. La Ville est-elle plus connue et attractive grâce à la politique sportive ?	Enquête population (+ év. veille médias)	Corpus couverts par l'enquête marketing urbain et par l'outil veille	Interne/externe	Enquête marketing urbain + Argus	Non

Tableau 8 : méthode mobilisée pour chacune des questions d'évaluation

	Input			Processus	Output			Outcome						Impact				Héritage		
	1a	1b	1c		2a	3a	3b	3c	4a	4b	4c	4d	4e	4f	5a	5b	5c	5d	6a	6b
Analyse documentaire																				
Revue de littérature																				
Entretiens / focus groups																				
Recensement																				
Enquête population																				
Questionnaire																				
Enquête installations																				
Veille médias																				

Tableau 9 : triangulation des méthodes

Le concept d'évaluation étant développé dans une idée de faisabilité, toutes les méthodes citées sont soit mobilisables en l'état, soit peuvent être mises en œuvre par des mandats spécifiques avec des acteurs externes. Les données indiquées comme non-disponibles sont donc celles qui ne sont pas encore générées ou récoltées pour le moment, mais qui le seront dans le cadre de l'auto-évaluation. L'essentiel de l'analyse documentaire, des revues de littérature, des entretiens ou focus groups, des questionnaires et des veilles médias seront réalisés sur des ressources internes. Seules font exception les méthodes suivantes :

- une enquête avec mandataires sur différents aspects de la politique sportive communale (notamment en termes de satisfaction) pour laquelle une ligne budgétaire a déjà été inscrite dès le budget 2025. Elle devrait coûter environ CHF 10'000 ex-ante puis, selon sa performance, être éventuellement revue pour l'auto-évaluation ex-post.
- une enquête avec la HEIG-VD sur le marketing urbain de la Ville d'Yverdon-les-Bains, présentée au COPIL le 9 avril 2025 et financée par un crédit d'étude (PR24.16PR).
- une enquête longitudinale ayant déjà débuté, portant sur la mesure de l'état de santé de la population yverdonnoise et croisant ces données avec le niveau d'activité physique, et dont le financement est assuré sur le long terme. CHF 10'000 devraient à minima pouvoir être conservés pour les 5-10 prochaines années.
- un concept des installations sportives régionales développé en partenariat avec l'Association pour le développement du nord vaudois (ADNV). L'essentiel de son coût est supporté par l'ADNV et le Canton de Vaud.

Toujours dans une perspective de faisabilité et pour limiter la quantité de données à générer, la triangulation des méthodes intervient principalement aux étapes d'impacts et d'héritage. C'est en effet cette phase dont les résultats sont les plus importants pour le Service des sports et de l'activité physique de la Ville d'Yverdon-les-Bains pour comprendre dans quelle mesure les objectifs fixés pour la politique publique concernée sont remplis ou si un important travail de redéfinition de la stratégie doit être entrepris.

Enjeux politiques

La rédaction du concept d'auto-évaluation est réalisée à deux ans des prochaines élections communales. Son cadre global est fixé d'entente avec le chef du Service des sports et de l'activité physique de la Ville d'Yverdon-les-Bains, M. Greg Perrenoud, avec les équipes du Service, ainsi que que le Municipal en charge des sports et de l'activité physique, M. François Armada. Il doit désormais faire l'objet d'un rapport et d'une présentation à la Municipalité, et d'une éventuelle présentation aux chef·fes de service, phases durant laquelle les autres services communaux pourront apporter des commentaires au concept.

La possibilité existe ainsi que le concept d'auto-évaluation doive être revu, après ces différentes étapes de validation. Toutefois, ce cas de figure ne constitue pas un péril pour le projet car il permettrait simplement une amélioration du concept en amont de l'évaluation et donc, dans un second temps, une optimisation de celle-ci. Un risque plus conséquent est que le concept doive être entièrement revu après le début de la collecte de données, ce qui pourrait mettre à mal la cohérence du design d'évaluation. Cela dépendra de l'évolution de la vie politique locale et du futur programme de législature. Ce risque étant toutefois anticipé, il devrait pouvoir être limité grâce à une communication interne et un travail de sensibilisation auprès de l'exécutif actuel et du prochain. Un autre enjeu consistera, malgré ce travail de

sensibilisation, à maintenir/développer à moyen et long terme, dans un contexte budgétaire incertain, les lignes budgétaires afin de permettre le travail avec des mandataires et le suivi longitudinal de l'évaluation, ainsi que sa communication. Dans ces circonstances, il n'est pas possible de déterminer en l'état quelle part exacte de l'évaluation prévue sera effectivement réalisable dans les années à venir, tant du point de vue de la désirabilité politique que de la faisabilité financière. Pour rappel, dans le concept tel qu'imaginé dans ce document, l'utilisation de l'évaluation est d'une part conceptuelle puisqu'elle doit dans un premier temps servir à préciser les objectifs de la politique publique et permettre d'améliorer ses mécanismes, puis instrumentale à l'horizon 2031 pour une utilisation directe permettant de mesurer l'efficacité des mesures prises dans le cadre de la politique du sport et de l'activité physique.

Un autre enjeu concerne la transversalité de l'action politique et administrative en matière de sport et d'activité physique. Comme le démontre la figure 3 ci-dessous, tirée du Plan d'action mondial de l'OMS pour promouvoir l'activité physique 2018-2030 (GAPPA), l'efficacité d'une telle politique en matière de santé relève de nombreuses politiques sectorielles, parmi lesquelles l'urbanisme, la mobilité ou encore la cohésion sociale.

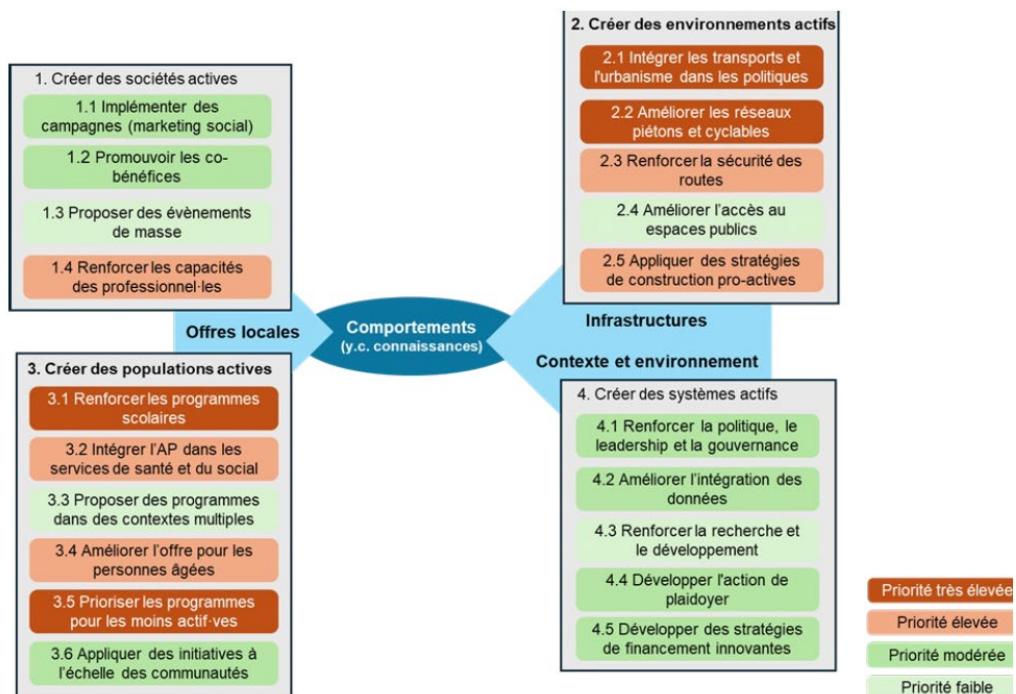


Figure 3: Objectifs du Plan d'action mondial de l'OMS pour promouvoir l'activité physique 2018-2030 (GAPPA) priorisés pour la Suisse en lien avec les composantes de l'activité physique d'Unisanté²¹

Les objectifs de ces différentes politiques devraient donc idéalement se croiser et se compléter dans notre modèle d'impact. Toutefois, la stratégie de transversalité de l'action publique de la Ville d'Yverdon-les-Bains étant à ce jour en construction, il n'est pas réalisable de produire des modèles qui croiseraient ces différents objectifs. Il s'agira par conséquent pour le Service des sports et de l'activité physique de continuer de prendre part aux travaux de l'administration en matière de développement de la transversalité, de s'assurer de la cohérence et de la

²¹ Hyvärinen M., Masset J., Tonnerre Q., *Accompagnement des communes pour un environnement favorable à l'activité physique : guide méthodologique pour un diagnostic communal en matière d'activité physique*, rapport produit par l'Observatoire du sport populaire et la Haute Ecole de Santé Vaud à destination d'Unisanté, 2024, p.5.

complémentarité de ses objectifs avec ceux des autres politiques publiques, puis de re-préciser à terme sa stratégie en tenant compte de ces éléments. Le Service est toutefois bien positionné pour cela puisqu'il pilote la nouvelle Plateforme de santé de la Ville et est représenté dans la plupart des organes transversaux (Commission événementielle, Cellule de coordination de la communication, Comité exécutif Ville – HEIG-VD, différents GT projets, etc.).

Finalement, l'ultime enjeu politique à questionner est celui de la pérennité de la double logique à l'œuvre dans la théorie du changement présentée plus tôt, et de l'interaction entre les objectifs de santé et de rayonnement. À ce titre, un rapport de minorité du Conseil communal avait pointé du doigt, en 2022, une disproportion des moyens accordés au club de football phare de la ville via le financement des rénovations et de l'entretien du Stade municipal et la nécessité de mesurer les impacts en termes de retombée économique de l'intervention financière de la commune en faveur du club²². Au vu des connaissances en l'état sur d'autres territoires, il semble toutefois que l'image positive véhiculée par les clubs sportifs (et de football plus précisément) permette de faciliter le développement économique régional et d'attirer entreprises, habitant·es et touristes²³. Des données propres à Yverdon-les-Bains pourraient cependant être collectées à l'avenir. En matière de santé, c'est donc bien cet objectif, celui de la diffusion d'un sentiment de bien-être dans la population par les performances des sportifs d'élite locaux (boucle rétroactive du modèle d'impact) et celui d'une amélioration de la qualité de vie des habitant·es par l'animation sportive, qu'il s'agit pour la Ville d'Yverdon-les-Bains d'approfondir, et non l'idée d'un ruissellement du sport d'élite sur le sport de masse aujourd'hui réfutée par la recherche²⁴. Cela suppose néanmoins le maintien du club de football principal de la ville en première division, processus dans lequel la Ville a un rôle à jouer en garantissant des conditions-cadres, par le biais des infrastructures notamment. La stratégie communale en matière d'exploitation des infrastructures sportives devra quoi qu'il en soit faire l'objet d'un nouvel examen dans quelques années, à l'issue de l'auto-évaluation (2030-2031), en cas de réalisation du projet de nouveau Pôle sportif des Rives aujourd'hui à l'étude. En cela, différentes options relatives aux partenariats publics-privés en la matière pourront être explorées²⁵.

²² Rapport de minorité de la commission du Conseil communal d'Yverdon-les-Bains chargée de l'examen du préavis PR22.09PR concernant une demande de crédit d'investissement de CHF 1'485'000 pour la réfection de l'éclairage du terrain principal du stade municipal d'Yverdon-les-Bains, 31 mai 2022.

²³ Fischer C., Rüdiger H., «Football clubs and regional image», *Review of Regional Research* 39-1, 2019, pp. 1-23.

²⁴ Terrien M., « Sport d'élite », in Soguel N. et al., *Comprendre et concevoir...*, op. cit., pp. 277-285.

²⁵ Voir à ce sujet les travaux de Jérémy Moulard sur les business plans des stades de football en France : Moulard J., *Nouvelle ressource et évolution du business model : une équation à plusieurs inconnues : Le cas des nouveaux stades du football français*, Thèse de doctorat, Normandie Université, 2018.

Bibliographie

Littérature secondaire

Bemelmans-Videc M.-L., Rist R. C., Vedung E. (dir.), *Carrots, Sticks & Sermons. Policy Instruments and their Evaluation*, Transaction Publishers, 1998.

Bundi P., Pattyn V., "Citizens and Evaluation: A Review of Evaluation Models", *American Journal of Evaluation* 1-30, 2022, p. 574-603.

Chen S., "Sport policy evaluation: what do we know and how might we move forward?", *International Journal of Sport Policy and Politics* 4-10, 2018, pp. 741-759.

Cheval B., Boisgontier M. P., «The theory of effort minimization in physical activity (TEMPA)», *Exercise and Sport Sciences Reviews* 49, pp. 168-178.

Fischer C., Rüdiger H., «Football clubs and regional image», *Review of Regional Research* 39-1, 2019, pp. 1-23.

How to measure the impact of culture, sports and business events : A Guide Part I, OCDE, 2023.

Hyvärinen M., Masset J., Tonnerre Q., *Accompagnement des communes pour un environnement favorable à l'activité physique : guide méthodologique pour un diagnostic communal en matière d'activité physique*, rapport produit par l'Observatoire du sport populaire et la Haute Ecole de Santé Vaud à destination d'Unisanté, 2024,

Keys B. J. (dir.), *The Ideals of Global Sport. From Peace to Human Rights*, University of Pennsylvania Press, 2019.

Knoepfel P. et al. (dir.), *Analyse et pilotage des politiques publiques*, Presses de l'Université du Québec, 2015.

Moulard J., *Nouvelle ressource et évolution du business model : une équation à plusieurs inconnues : Le cas des nouveaux stades du football français*, Thèse de doctorat, Normandie Université, 2018.

Müller M., «An evaluation of the sustainability of the Olympic Games», *Nature Sustainability* 4, 2021, pp. 340-348.

Nicolas C., Presset B., «Sport et inclusion : revue de littérature et recommandations», Observatoire du sport populaire, rapport à l'attention de Special Olympics Switzerland, 2024.

Presset B., Tonnerre Q., *Grands événements sportifs à Genève : quels impacts ?*, Observatoire du sport populaire, 2023.

Stamm, H., & Fischer, A., *Global action plan on physical activity 2018-2030 – Standortbestimmung und Stakeholderanalyse Schweiz*, Lamprecht und Stamm Sozialforschung und Beratung AG et Office fédéral de la santé publique OFSP, 2021.

Terrien M., «Sport d'élite», in Soguel N. et al., *Comprendre et concevoir l'administration publique. Le modèle IDHEAP*, EPFL Press, 2023, p. 278.

Sources primaires

Budget 2024 de la Ville d'Yverdon-les-Bains, Ville d'Yverdon-les-Bains, 2023.

Concept cantonal du sport et de l'activité physique, Etat de Vaud, 2024.

Evaluation der Sportförderungspolitik des Kantons Luzern, Dienststelle Gesundheit und Sport, Kanton Luzern, 2022.

Loi cantonale vaudoise sur l'éducation physique et le sport, du 18 décembre 2012 (état le 6 novembre 2019).

Loi fédérale sur l'encouragement du sport et de l'activité physique, du 17 juin 2011 (état le 23 janvier 2023).

Mission d'évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur, République française, 2013.

Ordonnance sur l'encouragement du sport et de l'activité physique, Confédération suisse, du 23 mai 2012 (état le 1^{er} mars 2023).

Plan directeur du sport et de l'activité physique de la Ville d'Yverdon-les-Bains – Horizon 2030, Ville d'Yverdon-les-Bains, 2017.

Plan d'actions du sport et de l'activité physique 2018-2021 (2018) et son évaluation (2021), Ville d'Yverdon-les-Bains.

Plan d'actions du sport et de l'activité physique 2021-2026, Ville d'Yverdon-les-Bains, 2021.

PR16.22PR : Préavis concernant l'adoption d'un plan directeur des sports et la réponse à la motion de Monsieur le Conseiller communal Giancarlo Valceschini. «Un plan directeur du sport pour une politique de soutien claire et transparente», 25 août 2016.

PR17.30PR : Préavis concernant la motion de Monsieur le Conseiller communal Giancarlo Valceschini. «Un plan directeur du sport pour une politique de soutien claire et transparente», 6 novembre 2017, accepté par le Conseil communal le 1^{er} mars 2018.

PR24.16PR : Préavis concernant une demande de crédit d'étude de CHF 70'000.- pour l'établissement d'un plan de marketing urbain pour Yverdon-les-Bains, accepté par le Conseil communal le 27 juin 2024.

Programme de législature 2021-2026, Ville d'Yverdon-les-Bains, 2022.

Rapport de minorité de la commission du Conseil communal d'Yverdon-les-Bains chargée de l'examen du préavis PR22.09PR concernant une demande de crédit d'investissement de CHF 1'485'000 pour la réfection de l'éclairage du terrain principal du stade municipal d'Yverdon-les-Bains, 31 mai 2022.

Ressources complémentaires : tous les documents stratégiques communaux relevant de politiques transversales ou sectorielles. Parmi eux : Plan directeur communal, différents plans d'affectation, Plan climat communal, Plan directeur des espaces publics, documents stratégiques relatifs à la cohésion sociale (politique jeunesse, enfance, senior·es, etc.).

Annexes

Annexe 1 : conformité du concept d'auto-évaluation aux standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation (SEVAL)

	Standard	Atteint	Partiellement atteint	Non atteint	Non pertinent	Commentaires
A – Principes de portée générale	A1 Absence de préjugés vis-à-vis des résultats et impartialité			x		Auto-évaluation ne permet pas l'impartialité
	A2 Transparence			x		Démarche provisoirement en interne et trop peu transparente
	A3 Prise en compte des parties prenantes et des groupes concernés		x			Consultation lors de l'élaboration du Plan directeur mais rarement par la suite
	A4 Approche centrée sur l'utilisation et l'appropriation	x				
	A5 Rapport approprié entre coût et utilité	x				Coût faible et gain stratégique important
	A6 Garantie des compétences requises	x				Compétences relativement importantes dans l'administration
	A7 Assurance qualité		x			Formation de l'auto-évaluateur assure une qualité de base
	A8 Conformité à la loi	x				
	A9 Protection de la personnalité et confidentialité		x			Travail encore à préciser sur les méthodes de récolte des données
	A10 Éthique	x				
	A11 Respect	x				
	A12 Loyauté	x				

B – Planification et réalisation	B1 Clarification de l'objet d'évaluation, de la raison d'être, des questions de l'évaluation et de l'utilisation	x				
	B2 Prise en compte du contexte	x				
	B3 Respect du calendrier				x	A évaluer après le début de l'auto-évaluation
	B4 Convention d'évaluation				x	En interne
	B5 Concept d'évaluation approprié	x				
	B6 Récolte et analyse de données de manière scientifique		x			Méthode adaptée au budget limité. Auto-évaluateur avec doctorat en sciences humaines et sociales.
	B7 Récolte de données dans une mesure appropriée		x			Données a priori pas suffisamment complètes
	B8 Fiabilité et validité de la récolte de données		x			Compromis important sur les méthodes, pas de RCTs
	B9 Qualité et pertinence des informations			x		Pas de contrôle qualité prévu
C – Appréciation et communication des résultats	C1 Appréciation complète et équitable	x				
	C2 Appréciation transparente et conclusions fondées	x				
	C3 Recommandations utiles	x				Les recommandations du concept d'évaluation sont utiles
	C4 Communication adéquate des résultats				x	Pas encore pertinent au stade du concept d'évaluation
	C5 Documentation de l'évaluation				x	Pas encore de rapport d'évaluation
	C6 Accès aux résultats de l'évaluation				x	Pas encore de résultats de l'évaluation

Annexe 2 : liste des statistiques à disposition du Service des sports et de l'activité physique pour alimenter le concept d'évaluation (en date du 21 octobre 2024)

Corpus de données	Nature des données
Piscine plein air	Entrées (établissements scolaires, tarifs...), recettes, statistiques météo, température de l'eau
Piscine couverte	Entrées (tarifs, abonnements), recettes
Patinoire	Entrées (établissements, tarifs...), locations
Cours du programme ActYv-toi	Fréquentation
BoxUp	Nombre de locations, lieu, durée, activité, âge, sexe
Triathlon	Nombre de participant·es, catégorie, pays, commune, sexe, âge
La Course de la Bonne Résolution	Nombre de participant·es, catégorie, pays, commune, sexe, âge
Rallye Cyclo Touriste	Nombre de participant·es, catégorie, âge, sexe
Prestataires (Dootix)	Nombre de prestataires, offre, soutiens directs et indirects
Clubs et associations (Dootix)	Nombre de clubs et associations, nombre de membres, nombre d'équipes, répartition âge et sexe, soutiens directs et indirects (voir travail de Master de Pierre Taramarcaz)
Bénévoles (EHRO)	Nombre de bénévoles, statistiques par missions des bénévoles
Urbasan	Nombre de participant·es, données, résultats des analyses
Canaux de communication	Statistiques Facebook et Instagram, Sarbacane (newsletter)
Outil de veille	Nombre d'articles