



Mettre en place une démarche interfédérale

UN OUTIL D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL



Sommaire

LE PROJET INTERFÉDÉRAL

Pourquoi collaborer ? Le contexte	2
Pour... quoi collaborer ? Les enjeux	3
Quels intérêts pour chacun des acteurs ?	4

1. LE PRÉ-PROJET

1.1 Phase d'échanges et d'interconnaissance	5
1.2 Phase de positionnement	6

2. LE LANCEMENT DU PROJET

La phase de diagnostic	8
------------------------	---

3. LA CONDUITE DU PROJET

Repères méthodologiques	9
-------------------------	---

Le projet interfédéral

Argumentaire

POURQUOI COLLABORER ? LE CONTEXTE

L'ancrage territorial des politiques fédérales et le développement des associations sportives sur les territoires constituent aujourd'hui un enjeu majeur.

Le CNOSF, actif et pilote de cette dynamique, met tout en œuvre pour favoriser les conditions d'une mutualisation des compétences et des savoir-faire entre les fédérations d'une part et les filières olympique et fédérale d'autre part. En effet, de nombreuses fédérations se sont saisies de cet enjeu et ont mené ou participé à divers travaux afin de mieux structurer leurs stratégies de « développement territorial ».

L'implication des fédérations et du CNOSF autour de ces projets met de manière évidente l'accent sur la nécessité de prendre en compte les territoires dans les politiques de développement des disciplines sportives et de donner les moyens « structurels » au projet fédéral de se décliner. La notion de professionnalisation renforce cette volonté de définir ou de consolider le projet en prenant en compte l'ensemble des éléments concourant à sa mise en œuvre (environnement, acteurs, organisation).

Ainsi, en étroite collaboration avec les services du CNOSF en charge des territoires, une expérimentation mettant en avant cette mutualisation a été élaborée par le CNAR Sport.

Les différentes expériences développées ont permis de mettre au jour de nombreux points d'interactions entre les fédérations et de révéler ainsi l'opportunité de développer des coopérations interfédérales à l'échelle d'un territoire donné.

1. « Le sport, acteur incontournable dans les territoires » ; « Politiques sportives fédérales et politiques territoriales : État des lieux et perspectives » ; « Les territoires, une source de modernisation et de développement pour les fédérations sportives ».

POUR... QUOI COLLABORER ? LES ENJEUX

Dans le contexte actuel où le développement territorial constitue un enjeu non négligeable pour les fédérations, la notion de projets partagés apparaît une piste à explorer. Il est important de pouvoir s'interroger sur les enjeux sous-jacents à de telles collaborations et de mesurer la contribution de ces derniers à la structuration du secteur et du territoire.

UN ENJEU DE DÉVELOPPEMENT

→ Conforter les instances territoriales des fédérations et du mouvement olympique dans leur mission de service et de soutien au développement des associations locales.

→ Mettre en cohérence la déclinaison territoriale des politiques nationales et les opportunités territoriales en définissant des projets d'actions mutualisées.

UN ENJEU DE RECONNAISSANCE

→ Favoriser les collaborations interfédérales sur des problématiques communes et favoriser l'émergence d'un positionnement uni du mouvement sportif sur certains axes stratégiques de développement.

UN ENJEU DE CONNAISSANCE MUTUELLE

→ Offrir, grâce à l'élaboration d'un projet interfédéral, un espace d'échanges et de rencontres nécessaire entre les acteurs des diverses fédérations.

UN ENJEU DE « MODERNISATION »

→ Prendre en compte l'évolution du sport qui tend de plus en plus vers une mutualisation et une volonté d'ouverture par l'idée de collaborer.



POINT MÉTHODE

Ces enjeux permettent de montrer tout l'intérêt de travailler sur de tels projets et sert, également, de base d'argumentaire dans la mobilisation des différentes parties prenantes ou acteurs impliqués dans un projet interfédéral.

QUELS INTÉRÊTS POUR CHACUN DES ACTEURS ?

Les enjeux posés, il appartient de fédérer tous les acteurs autour du projet. Pour ce faire, il est nécessaire de montrer l'intérêt d'une collaboration et de donner du sens à l'engagement et/ou à la participation de chaque acteur.

CE TYPE DE COLLABORATION INTERFÉDÉRALE PERMET

- Pour les fédérations de :
 - **développer** leur discipline dans les territoires,
 - **rendre** les projets dans les territoires **cohérents et pérennes**,
 - **mutualiser** les actions à enjeux partagés, **disposer** d'un **levier d'actions** plus conséquent.

- Pour les relais territoriaux du CNOSF de :
 - **coordonner et animer** des projets collectifs interdisciplinaires,
 - **représenter et soutenir** le mouvement sportif.

- Pour les pratiquants de :
 - **bénéficier** d'une offre sportive diversifiée et de qualité.

- Pour les collectivités territoriales et pouvoirs publics de :
 - **rationaliser** les coûts,
 - **rendre** le territoire attractif,
 - **disposer** d'interlocuteurs **représentatifs** du secteur.



À NOTER

Les collaborations interfédérales n'ont pas pour but d'absorber les projets des différentes structures. Il s'agit de n'envisager de telles démarches de mutualisation que lorsque les intérêts se montrent partagés.

1

Le pré-projet La méthodologie

La démarche développée dans le cadre de projets interfédéraux ne diffère pas de la méthodologie classique de projet. Néanmoins, quelques étapes clés nécessitent une vigilance/attention particulière. En effet, si les différentes parties prenantes cernent bien l'intérêt de travailler ensemble, les pratiques de collaboration ne sont pas forcément des automatismes acquis ou innés car encore peu développés.

La définition du projet se structure en deux phases successives :

- une phase d'échanges et d'interconnaissance,
- une phase de positionnement.

Cette première étape permet de poser les bases du projet et donc de conditionner sa réussite future.

1.1 Phase d'échanges et d'interconnaissance

Cette première phase est **une phase de découverte et de repérage des besoins et enjeux de collaboration.**

En d'autres termes, il s'agit de pouvoir identifier les intérêts, problématiques et besoins communs à l'ensemble des instances présentes afin d'envisager les potentialités de collaboration.



POINT MÉTHODE

Partager des besoins communs nécessitent de définir un espace d'échanges et de partage d'informations.

Le CROS peut constituer le lieu d'animation de cette phase d'échanges.

Sur la base d'un rassemblement ayant pour objet les enjeux de collaborations interfédérales sur les territoires, les échanges pourront faire émerger :

- des constats partagés,
- des besoins communs,
- des idées de projets à développer de manière collective.



BON À SAVOIR

Quelques exemples de projets interfédéraux :

- la mise en place de séjours sportifs associant plusieurs disciplines,
- le développement d'un projet de redynamisation de territoires désertés par le déploiement d'une offre de pratique diversifiée et concertée,
- la création d'un guide sur l'utilisation et l'animation d'équipements sportifs partagés,
- l'animation de commissions interfédérales favorisant une meilleure représentation de disciplines de même famille,
- la création d'une certification partagée par plusieurs disciplines.

1.2 Phase de positionnement

Le partage de constats, l'identification de besoins communs et la perspective de collaborations entre disciplines constituent le premier pas vers une démarche interfédérale sur les territoires. Le passage de l'échange à l'opérationnalité nécessite de définir le cadre d'une action partagée. Pour cela, les différents représentants fédéraux désireux de s'impliquer dans cette démarche doivent pouvoir très clairement afficher un positionnement.

La mise en place d'un groupe de travail « projet interfédéral » doit ainsi permettre d'identifier un interlocuteur et de clarifier les rôles et missions des structures impliquées dans les futures collaborations.

→ **Le groupe interfédéral** ou encore « groupe projet », assure le lien avec les ligues et le CROS (notamment par des états d'avancement réguliers) et est en charge de la mise en œuvre du projet : diagnostic, conduite et suivi du projet. Ce groupe de travail est un groupe opérationnel et non décisionnaire. Il s'agit, par la mise en place de ce groupe, d'organiser les conditions de collaboration autour d'un projet précis. Les engagements politiques demeurent de la responsabilité de chaque instance.



POINT MÉTHODE

Le groupe interfédéral définira lui-même ses modalités de fonctionnement et sera composé dans la mesure du possible de binômes élus/salariés.



TÉMOIGNAGE

“ *Un des facteurs clés de réussite au commencement du projet, c'est la composition du groupe et la définition collective du projet à mener.* ”

Soisick RETAILLEAU, directrice du CROS Centre.



À NOTER

Pour des raisons de fonctionnement, il est conseillé de ne pas constituer un groupe de trop grande taille (une douzaine de personnes). Toutefois, il aura la possibilité d'évoluer et/ou de s'enrichir en fonction des besoins du projet (personnes nouvelles, experts...).

LES RÔLES ET MISSIONS DE CHAQUE ACTEUR

- Les ligues sportives doivent être **les garants politiques du projet** : elles sont les entités décideuses et porteuses de celui-ci. Elles ont un **rôle prépondérant dans la définition des objectifs et des orientations du projet**.
- Le CROS a **un rôle de coordination/d'animation** de l'ensemble de la dynamique et de **témoin de la cohérence territoriale**. Aussi, il représente la voix collective des ligues.
- Au titre disciplinaire et national, les fédérations peuvent être amenées à remplir **un rôle de soutien et d'assistance** dans cette démarche. Elles sont également garantes du respect du projet fédéral.
- Le groupe interfédéral est ainsi missionné pour la réalisation et la mise en œuvre de toutes les étapes du projet.



À NOTER

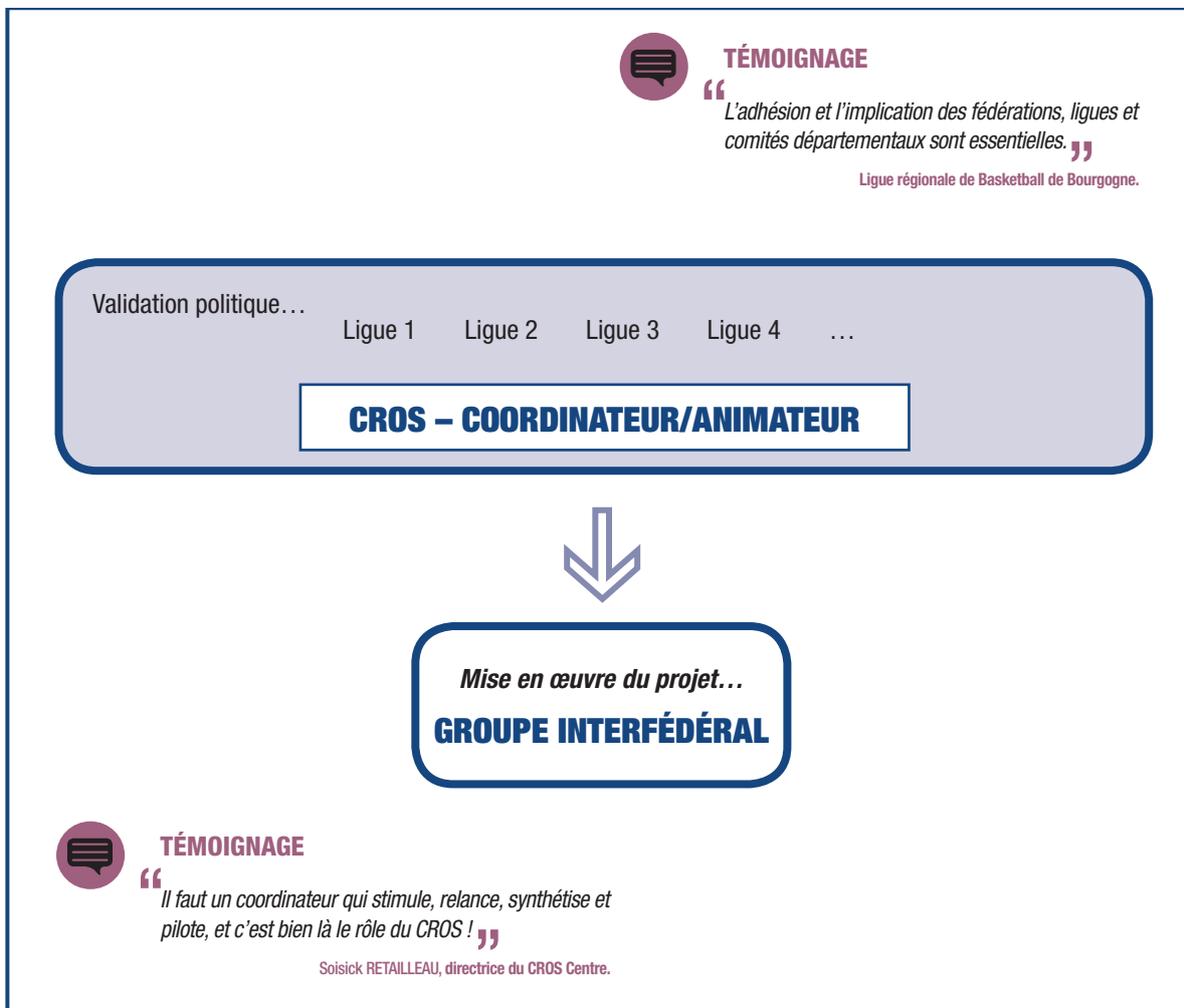
Il est important que les différents acteurs impliqués puissent se positionner dans le cadre de ce projet partagé. L'interfédéralité n'est pas une pratique courante et encore moins innée pour des structures et un secteur dont l'attache disciplinaire est prégnante. L'enjeu de cette phase réside dans l'idée de permettre aux parties prenantes de s'investir pleinement dans un projet partagé interdisciplinaire tout en garantissant à chacune la « souveraineté » de leur projet politique propre.



À RETENIR

- Le groupe interfédéral constitue un outil de coordination d'un projet mutualisé.
- Le projet interfédéral explore les actions que les différentes structures fédérales régionales peuvent être amenées à partager mais n'absorbe pas le projet de chaque structure.
- Le principe présidant cette phase de positionnement n'est pas de définir des liens de subordination entre les ligues, le CROS et le groupe interfédéral mais bien de positionner les acteurs dans le cadre de la collaboration interfédérale.

PILOTAGE ET OPÉRATIONNALITÉ DU PROJET : QUI FAIT QUOI ?

**À RETENIR**

La phase d’échanges et la phase de positionnement ont pour but de :

- favoriser une meilleure connaissance entre les différents acteurs,
- partager les informations et échanger sur les enjeux de développement communs,
- mesurer l’intérêt d’une collaboration (ponctuelle ou continue).

**À NOTER**

Au regard du contexte, le niveau régional semble être le niveau le plus pertinent de coordination.

2 Le lancement du projet

La méthodologie

Phase de diagnostic

Une fois les grandes lignes définies, il s'agit de lancer le projet sur la base d'un diagnostic précis. Cette phase, point de départ à tout projet, est une étape clé pour la suite.

Le diagnostic repose sur 2 phases successives :

- un état des lieux,
- une analyse.

Cette phase de diagnostic permet, dans un premier temps, **de recueillir des données sur des problématiques pré-identifiées** (lors de la phase de pré-projet) et, dans un second temps, **de procéder à une analyse de ces informations afin de calibrer et d'orienter au mieux le futur projet.**

Aussi, le succès de cette étape nécessite une coordination et une collaboration optimales des différents acteurs impliqués.



POINT MÉTHODE

Afin de favoriser au mieux les collaborations et la coordination entre tous les acteurs, il convient de construire ensemble un outil de diagnostic.

Toutefois, il est nécessaire d'être vigilant à :

- **ce que l'on veut recueillir** : Attention ! On ne peut pas tout diagnostiquer. Il est donc important de bien cibler les différentes thématiques en lien avec ce qui avait été pré-identifié,
- **ce que l'on peut recueillir** : c'est-à-dire prendre en compte la faisabilité des recueils des données. Celles-ci doivent être facilement repérables par les fédérations et/ou ligues.



À NOTER

Pour le recueil de données :

pour obtenir des données quantitatives

→ les questionnaires, les études...

pour obtenir des données qualitatives

→ les entretiens, les réunions thématiques...

Éléments méthodologiques de diagnostic

pour l'élaboration de Plan d'Action Territorial :

« Les territoires, une source de modernisation et de développement pour les fédérations sportives »
CNOSF, 2007.



À RETENIR

La phase de diagnostic a pour but :

- d'identifier les besoins liés aux thématiques soulevées,
- de partager la démarche, les outils et les conclusions du diagnostic.

Repères méthodologiques

1- LA CONDUITE DU PROJET

→ Phase de programmation des actions

- Définition des actions (objectifs, résultats attendus, moyens à mobiliser...)
- Planification et priorisation des actions



POINT MÉTHODE

Cette phase est à construire par le groupe inter-fédéral, qui soumet ensuite des propositions pour validation aux instances politiques des ligues et du CROS.



À NOTER

Les outils clés :

- le plan d'actions,
- la fiche action.

→ Phase de mise en œuvre et de suivi des actions

- Définition des modalités de travail et des formalisations des collaborations (mise en place de groupes de travail, pilote par action...)
- Réalisation et suivi des actions



POINT MÉTHODE

Pour la communication interne et le suivi des actions, la publication d'une lettre, retraçant l'état d'avancée des travaux et adressée de manière régulière à l'ensemble du groupe interfédéral et des instances impliquées (ligues et CROS) est un excellent moyen de communication et de maintien de la mobilisation. Il permet également d'anticiper les questions voire d'éventuels conflits.

2- L'ÉVALUATION

- Définition d'un système d'évaluation (critères et indicateurs d'évaluation)
- Vérification de l'atteinte des objectifs initiaux
- Réorientation du projet ? Ajustement ?



POINT MÉTHODE

Quoi évaluer ? Se questionner sur :

- la cohérence : « Est-ce que nos réalisations sont bien en accord avec les objectifs de départ ? ».
- la conformité : « Est-ce que notre projet est juridiquement sécurisé ? », c'est-à-dire le respect des règles, usages, et traditions en vigueur.
- la pertinence : « Est-ce que ce qui est fait répond bien à ce qui était attendu en terme d'effets recherchés ? », c'est-à-dire l'analyse de la correspondance aux besoins.
- l'efficacité : « les objectifs sont-ils atteints ? », c'est-à-dire la mesure du rapport entre les impacts attendus et les impacts avérés.
- l'efficience : « À quel prix ? », « les ressources ont-elles été bien optimisées ? », c'est-à-dire l'efficacité au regard des moyens qui ont été mobilisés.



Maison du sport français
1, avenue Pierre de Coubertin - 75640 Paris Cedex 13
Tél. : 01 40 78 28 00 - Fax : 01 40 78 29 51

ÉDITION 2010

