

LES TERRITOIRES UNE SOURCE DE MODERNISATION ET DE DÉVELOPPEMENT POUR LES FÉDÉRATIONS SPORTIVES

COMMENT ÉLABORER LE PLAN D'ACTION
TERRITORIALE (PACT) DE SA FÉDÉRATION ?



SOMMAIRE

LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS	2
L'impact des « territoires » sur les fédérations sportives	3
La nécessité pour les fédérations de se doter d'un « PACT » - Plan d'Action Territoriale	4
Une méthodologie et des recommandations élaborées à partir de l'expérience vécue par 10 fédérations pilotes	5
1. CONTRIBUTION DES DIX FÉDÉRATIONS AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE ET ÉLABORÉ LEUR PACT	7
1.1 La Fédération Française d'Athlétisme - FFA	8
1.2 La Fédération Française de Badminton - FFBA	9
1.3 La Fédération Française de Course d'Orientation - FFCCO	10
1.4 La Fédération Française de Cyclisme - FFC	11
1.5 La Fédération Française pour l'Entraînement Physique dans le Monde Moderne Sports pour Tous - FFEPMM	12
1.6 La Fédération Française de Judo - FFJDA	13
1.7 La Fédération Française de Montagne et Escalade - FFME	14
1.8 La Fédération Française de Tennis de Table - FFTT	14
1.9 L'Union Française des Œuvres Laïques d'Éducation Physique - UFOLEP	15
1.10 La Fédération Française de Volley-Ball - FFVB	16
2. L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT DES CLUBS : BILAN D'UNE INITIATIVE CONDUITE PAR LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE HANDBALL - FFHB	17
2.1 Le processus de mise en œuvre de DFE et le niveau des réalisations atteint	18
2.2 Les apports et résultats de DFE pour les clubs	19
2.3 Les difficultés rencontrées et les facteurs de réussite	20
2.4 Les perspectives définies par la FFHB	20
3. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DES TRAVAUX : LES ORIENTATIONS INCONTOURNABLES POUR SON « PACT »	21
3.1 Les enseignements de la démarche et les chantiers d'avenir	22
3.2 Les typologies de PACT	26
4. COMMENT ENGAGER ET ÉLABORER SON PACT ? RECOMMANDATIONS MÉTHODOLOGIQUES	28
4.1 Réunir les conditions préalables à l'élaboration du PACT	29
4.2 Conduire un large diagnostic : les neuf axes d'auto-diagnostic	32
4.3 Élaborer le PACT	33
5. CONCLUSIONS : LE PACT, UN OUTIL DE MODERNISATION DE LA POLITIQUE FÉDÉRALE	36
6. ANNEXES	39
6.1 L'outil de questionnaire et d'auto-diagnostic fédéral	40
6.2 Le programme de travail et les intervenants mobilisés	43

LES TERRITOIRES : UNE SOURCE DE MODERNISATION ET DE DÉVELOPPEMENT POUR LES FÉDÉRATIONS SPORTIVES

L'engagement des collectivités territoriales dans le sport n'est plus à démontrer. Sans leur soutien aux activités du monde associatif, sans les équipements qu'elles réalisent et gèrent, le sport français ne pourrait pas tenir la place qu'il occupe dans le monde. Sans elles, les Français ne disposeraient pas de la capacité de pratiquer le sport de leur choix, quand ils le veulent, près de chez eux. Sans elles, « le modèle français du sport » n'existerait pas.

Cependant, ce modèle performant évolue. Les politiques nationales appliquées en tous points du territoire ont vécues. Le « sur mesure » est devenu la règle. Si l'on s'en tient aux seuls intercommunalités, régions, départements, ce sont près de plusieurs milliers d'entités qui élaborent et mettent en œuvre des politiques territoriales. Cela n'est pas sans conséquences sur l'activité des fédérations. Appréhendent-elles ce phénomène ? Agissent-elles ? Comment ? Quels sont leurs besoins ?

Ce sujet a été étudié par le Comité National Olympique et Sportif Français (CNO SF) dans le cadre d'une étude publiée en 2003, « Politiques territoriales et politiques fédérales, état des lieux et perspectives ». Un constat s'impose, les associations sportives locales, les clubs, sont pris en tenaille entre des demandes nationales (politiques nationales des fédérations mais aussi des pouvoirs publics) et la nécessité de satisfaire leurs donateurs d'ordre et financeurs locaux. Si l'on n'y prend garde, un fossé pourrait se creuser, mettant en péril la solidarité du sport français et le lien qui unit les clubs à leur fédération.

Le rôle du CNO SF ne peut se limiter au seul constat. Il lui revient d'aider, d'accompagner ses fédérations membres, ses entités territoriales, comités régionaux (CROS) ou départementaux (CDOS), pour faciliter la mise en œuvre des évolutions nécessaires. C'est l'objet de ce travail qui a été conduit auprès de dix fédérations avec l'aide d'un consultant (le cabinet Amnyos) et que nous publions aujourd'hui.

Sénèque dirait « il n'est pas de bon vent pour qui ne sait où aller ». Cette maxime s'applique aussi aux fédérations. Dans un environnement en évolution, plus que jamais nos organisations doivent s'interroger sur ce qui fait leur identité, leur spécificité et savoir le communiquer à l'ensemble de leurs composantes et de leurs partenaires.

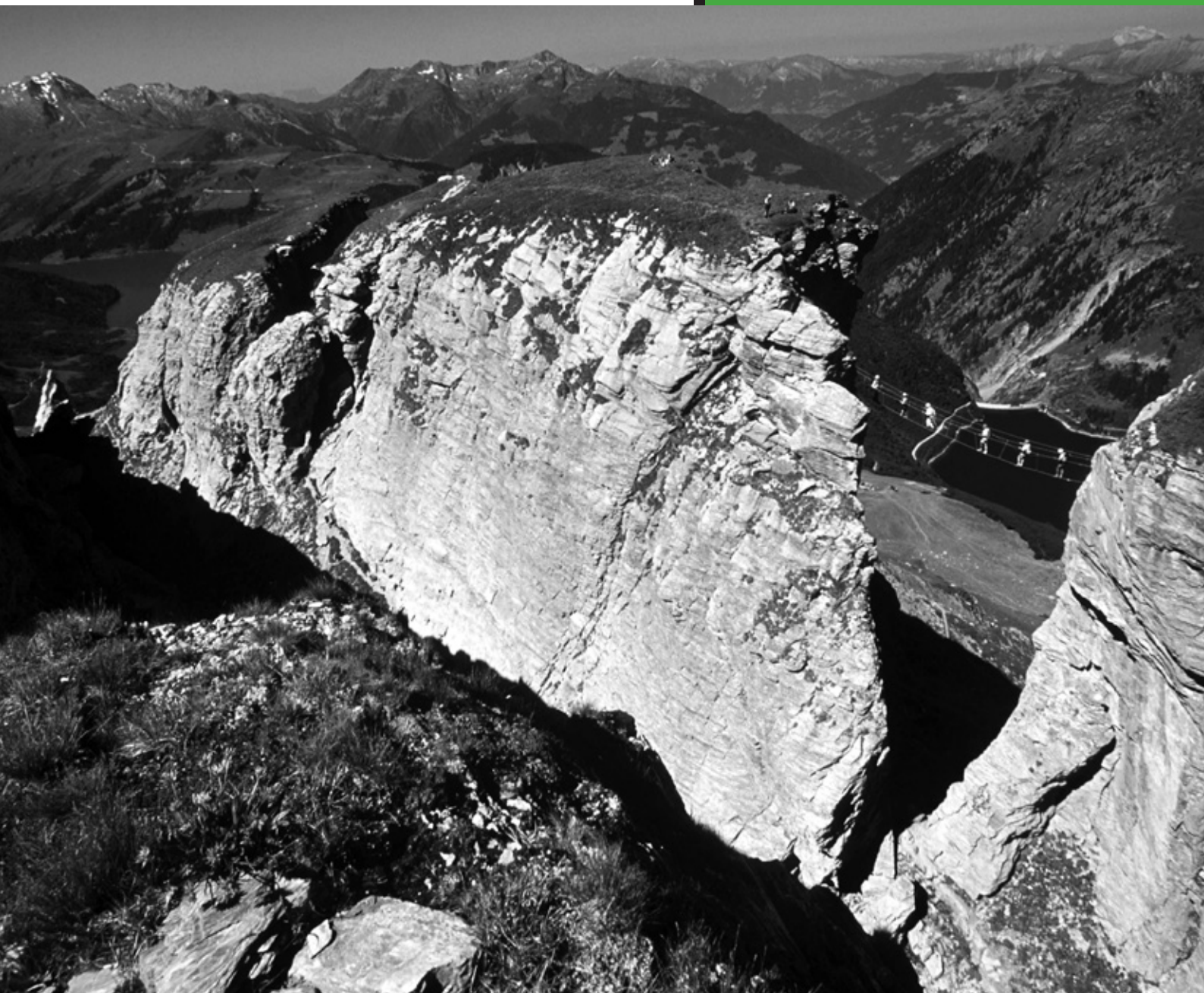
Définir ses objectifs, concrétiser un plan d'action, voilà à quoi nous renvoie cette réflexion. Cet ouvrage va plus loin en proposant une méthodologie, le PACT (Plan Action Territoriale), et il tire le bilan de sa mise en œuvre en identifiant les leviers que les fédérations peuvent mobiliser : les ressources humaines, les équipements, les activités.

Nous espérons que les responsables du mouvement sportif associatif trouveront dans cet ouvrage matière à réflexion et à action. Qu'il s'agisse d'aménagement du territoire, d'action territoriale, de vie associative, de ressources humaines... l'ensemble des services du CNO SF est à leur disposition pour les accompagner dans leurs travaux. Nous souhaitons qu'ils soient nombreux à faire appel à cette organisation que nous avons voulue pour eux.

C'est un pas de plus dans la construction d'une gouvernance du sport renouvelée qui mobilise pouvoirs publics, collectivités, mouvement sportif et partenaires économiques. C'est une étape de plus vers cet objectif qui nous anime : donner corps au « droit au sport » auquel les Français aspirent, maintenir la place de la France dans le concert du sport mondial.

LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS

L'IMPACT DES « TERRITOIRES » SUR LES FÉDÉRATIONS SPORTIVES	3
LA NÉCESSITÉ POUR LES FÉDÉRATIONS DE SE DOTER D'UN « PACT » PLAN D'ACTION TERRITORIALE	4
UNE MÉTHODOLOGIE ET DES RECOMMANDATIONS ÉLABORÉES À PARTIR DE L'EXPÉRIENCE VÉCUE PAR 10 FÉDÉRATIONS PILOTES	5



L'IMPACT DES « TERRITOIRES » SUR LES FÉDÉRATIONS SPORTIVES

QU'EST CE QUE LE « TERRITORIAL » ?

La notion de « territoire » est aujourd'hui omniprésente en France. Qu'il s'agisse de développer les territoires ou de territorialiser ses actions, cette notion de « territoire » interpelle et percute les stratégies et les politiques de l'ensemble des acteurs : les services de l'État, les collectivités locales, les entreprises, les associations. Cette notion est tellement utilisée, dans des contextes et par des acteurs différents, que l'on en perd parfois le sens précis.

Pour commencer à caractériser cette notion, on reconnaît généralement deux facettes au « territorial » :

A. Il correspond tout d'abord à de nouvelles structures : les intercommunalités¹ et les territoires de projet², considérablement renforcés depuis 1999. Il s'agit là de la partie la plus visible du territorial : les 2 500 intercommunalités, couvrant la quasi-totalité de l'espace national, ainsi que les 600 pays et agglomérations représentent aujourd'hui des interlocuteurs incontournables au niveau local.

B. Il correspond également - et surtout - à une tendance de fond visant tout à la fois à :

- Rapprocher les lieux de décision et d'initiative au plus près des besoins des publics (les citoyens, les usagers...).
- Renouveler les modalités d'action autour de certains principes clefs :

- > La logique de projet, associée aux logiques de diagnostic, de concertation et de prospective qui lui sous-tendent.
- > La recherche de transversalité entre différents secteurs d'activité.
- > La consultation des acteurs, en les invitant à participer à l'élaboration de ses projets (démocratie participative).

Le sport, comme tous les autres secteurs d'activité, est concerné par le territorial : il fait partie des compétences exercées par la majorité des intercommunalités³, il fait partie des actions mises en place par les territoires de projet⁴.

Le CNOSF a ainsi formalisé dès 2002 une méthodologie pour l'élaboration de **Projets sportifs territoriaux - PST**, reposant sur une conception large du sport (loisirs, santé, éducation, insertion, tourisme...) et sur un partenariat entre les différents clubs sportifs du territoire.

> Voir « **Le sport, acteur incontournable de l'aménagement du territoire** », CNOSF, 2002/2003.

EN QUOI LE « TERRITORIAL » CONCERNE-T-IL LES FÉDÉRATIONS SPORTIVES ?

La montée en puissance des territoires - en termes de capacité d'action, d'assise financière et de reconnaissance par les institutions publiques et privées - dessine de nouveaux équilibres et **de nouveaux rapports entre le niveau national et le niveau local**. Ces rapports se sont longtemps déroulés selon un schéma simple : le niveau national décide, impulse et finance certaines orientations tandis que le niveau local assure la mise en œuvre de ces orientations.

Aujourd'hui, le niveau local est de plus en plus un niveau de concertation, de projet et de mise en œuvre d'actions tandis que le niveau national s'inscrit dans un rôle fonctionnel d'aide à l'émergence de projets, de soutien aux initiatives locales, de régulation et d'évaluation. Le niveau national alimente de plus en plus ses propres projets et stratégies à partir d'une observation et d'une analyse préalable des initiatives et des besoins locaux. Les acteurs locaux ne sont alors plus conçus uniquement comme des « exécutants », reproduisant des cadres d'actions normés et standardisés, mais comme des acteurs d'initiatives et des forces de propositions.

Les fédérations sportives nationales⁵ sont très directement concernées par ces évolutions. Le mouvement sportif s'est en effet organisé dans les années 1960 selon un modèle proche de celui de l'État à cette époque, c'est-à-dire une centralisation des pouvoirs sur la base de certaines prérogatives de puissance publique (notamment le pouvoir normatif), une déconcentration de certains pouvoirs auprès d'instances locales (les ligues régionales et comités départementaux), la mise en place d'un système de collecte financière auprès des instances locales...

1 - L'intercommunalité a été renforcée par la loi Chevènement de juillet 1999, autour des communautés de communes, communautés d'agglomération, communautés urbaines, organisées sous statut d'établissement public de coopération intercommunale (EPCI). Ces intercommunalités ont la possibilité d'exercer des compétences en lieu et place des communes, notamment en matière de réalisation, gestion et entretien des équipements sportifs, mais aussi de soutien au sport de haut niveau, organisation d'événementiels, régulation et animation du sport de proximité.

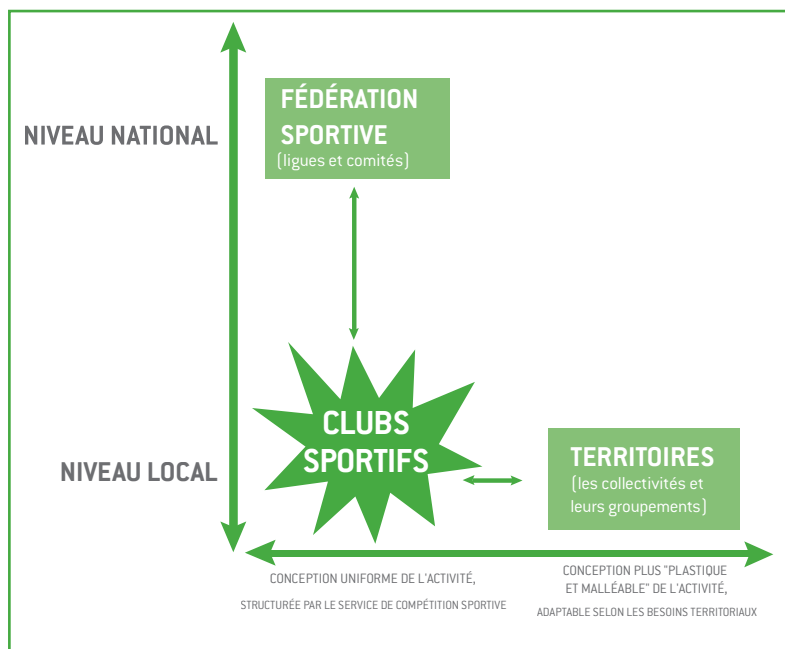
2 - Les territoires de projet concernent les pays et agglomérations, renforcés par la loi Voynet de juin 1999. Les pays et agglomérations constituent la nouvelle échelle de proximité pour penser et concevoir les projets d'aménagements et de développement des territoires, aux côtés de la Région et de l'État. Les pays et agglomérations ont en effet vocation à formaliser un projet et un contrat de territoire, qui s'inscriront dans le cadre du Contrat de plan État/ Région.

3 - Voir à ce propos les bilans de l'implication des intercommunalités dans le sport, réalisés par l'Assemblée des Communautés de France - ADCF. www.adcf.asso.fr.

4 - Voir à ce propos le dernier bilan établi par ETD (Entreprises Territoires Développement) en partenariat avec AIRE (Association pour l'Information et la Recherche sur les Equipements Sportifs) : « Le sport, un levier pour le développement durable des territoires » [juillet 2007]. www.projetdeterritoire.com.

5 - À noter que les fédérations sportives ne sont pas les seules instances nationales à rencontrer ce type de questionnement : les fédérations culturelles ou les fédérations d'éducation populaire, les branches professionnelles, les ministères... sont également amenés à reconsidérer leur positionnement et leurs relations avec les échelons locaux.

LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS



> Le club, pris en tenaille entre la fédération et les territoires

Extrait de « Politiques sportives fédérales et politiques territoriales : état des lieux et perspectives », CNOSF, 2004/ 2005.

Or l'organisation des fédérations sportives n'a pas évolué au rythme de la montée en puissance du territorial. Elles ont été en quelque sorte « protégées » des évolutions territoriales, sans doute du fait de la période de prospérité qu'elles ont connue (alimentée par l'augmentation exponentielle du nombre de licenciés jusqu'au début des années 1990 et par le soutien de l'État), tandis que les clubs ont quant à eux été très directement confrontés aux territoires (en tant que nouveaux interlocuteurs et nouveaux principes d'actions : appel à projet, convention d'objectif, justification de son utilité sociale...). Les clubs et les fédérations sportives auraient donc connu des rythmes d'évolution différenciés. La proximité et le dynamisme des relations entre le club et les collectivités locales se sont imposés face aux relations entre le club et sa fédération d'appartenance, plaçant le club dans une situation de tension entre le territoire et sa fédération [Cf. schéma ci-après].

Les fédérations sportives nationales se trouvent aujourd'hui questionnées par les clubs et par les territoires dans leur capacité à renouveler leur mode d'action et d'organisation : les clubs se sentent éloignés et

peu concernés des préoccupations fédérales, la fédération ne parvient pas à impulser des actions collectives mobilisant l'ensemble des clubs, la ligue et les comités fonctionnent dans une mutuelle ignorance, de même entre un comité et les clubs, les ligues ne coopèrent et n'échangent entre elles que très rarement... **L'articulation entre le national et le local est délicate à mettre en place et à faire vivre**⁶.

C'est pourtant de cette articulation que dépend le bon fonctionnement et le développement d'une fédération : le national a besoin de se nourrir des réalités de terrain, le local a besoin de disposer d'orientations stratégiques impulsées par le national.

Le territorial est ainsi une opportunité pour les fédérations souhaitant renouer des liens plus étroits entre clubs, comités, ligues et fédération. La capacité d'une fédération à traiter ces problématiques constituera pour elle un avantage concurrentiel puisqu'elle répondra mieux à la demande des pratiquants et des territoires et qu'elle bénéficiera d'une image renouvelée (valeur ajoutée du territoire en terme de recueil des besoins, de meilleure compréhension des nouvelles pratiques, de professionnalisation des acteurs...).

LA NÉCESSITÉ POUR LES FÉDÉRATIONS DE SE DOTER D'UN « PACT » - PLAN D'ACTION TERRITORIALE

Les divers travaux conduits auprès des fédérations sportives⁷ ont mis en évidence la nécessité de mieux intégrer l'approche territoriale dans les fédérations sportives. Ces dernières, structurées pour la plupart d'entre elles par l'organisation du service de compétition sportive (système de championnat, de détection...), répondent en effet essentiellement à une logique nationale [Cf. chapitre précédent].

L'élaboration d'un « Plan d'Action Territoriale » (PACT) est apparue comme un outil susceptible de favoriser une meilleure intégration de l'approche territoriale dans l'organisation et les modes de fonctionnement de la fédération. De façon générale, le PACT correspond au volet territorial du projet de développement de la fédération.

6 - Outre la stagnation du nombre de licences sportives, il est important de noter **une baisse du nombre de clubs affiliés aux Fédérations sportives** : entre 2000 et 2004, le nombre de clubs affiliés à une fédération sportive agréée est en baisse de 2%, soit **2.835 clubs de moins**. Ce sont les fédérations unisports olympiques qui connaissent les plus fortes baisses, certaines fédérations ayant perdu plus de 10% de leurs clubs entre 2000 et 2004, représentant plusieurs centaines de clubs.

Le lien de cause à effet entre la baisse du nombre de clubs et la capacité à gérer la relation entre le niveau national et le niveau local (autrement dit la capacité à exercer son rôle de fédération) n'est cependant pas établi, d'autres facteurs expliquent sans doute cette baisse (notamment des phénomènes positifs de regroupement entre clubs d'un même territoire).

7 - Voir en particulier :

- Accompagnement réalisé auprès de 10 fédérations pilotes, décrit en page 5.

- Séminaires du 15 novembre 2006 et du 15 mai 2007 auprès de l'ensemble des fédérations sportives (programme en page 43).

- Rapport d'enquête « Politiques sportives fédérales et politiques territoriales : état des lieux et perspectives », CNOSF, 2004/ 2005.

Reposant sur un large diagnostic de la fédération, le PACT répond à une méthodologie bien déterminée.

Le CNOSF, conscient des évolutions de fond que suppose l'approche territoriale et fort de son rôle de service vis-à-vis des fédérations membres, a mis en place une démarche permettant de préciser les contours et les conditions d'élaboration d'un PACT.

UNE MÉTHODOLOGIE ET DES RECOMMANDATIONS ÉLABORÉES À PARTIR DE L'EXPÉRIENCE VÉCUE PAR 10 FÉDÉRATIONS PILOTES

Pour définir une méthodologie et des recommandations adaptées à la situation spécifique des fédérations sportives, nous avons souhaité travailler directement auprès de celles-ci. Le présent Guide a ainsi été élaboré à la suite d'une expérimentation auprès de 10 fédérations sportives volontaires, dites « fédérations pilotes » [Cf. ci-contre].

Durant six mois (du 15 novembre 2006 au 15 mai 2007), ces 10 fédérations ont été accompagnées par les services du CNOSF et par le cabinet AMNYOS dans une démarche d'élaboration de leur Plan d'Action Territoriale [Cf. ci-après].

Ce Guide a donc été élaboré selon une **méthodologie dite « inductive »**, c'est-à-dire une méthodologie s'appuyant sur l'expérience pratique vécue par des fédérations sportives. Ceci permet de s'assurer que le Guide soit adapté à ses futurs utilisateurs. L'accompagnement des 10 fédérations volontaires a donc constitué une démarche de « recherche action », visant à produire de la connaissance, au bénéfice de l'ensemble des fédérations sportives.

Le déroulement général de la démarche a été le suivant (synthétisé dans le schéma en page suivante) :

1. Lancement d'un appel à candidatures auprès de l'ensemble des fédérations. Cet appel à candidature indique le contexte général, les étapes concrètes de l'expérimentation, les résultats attendus et les engagements réciproques.

2. Sélection des 10 fédérations qui participeront à l'expérimentation, parmi les 25 fédérations candidates. Les 10 fédérations ont été sélectionnées selon la qualité de leur candidature (lettre d'engagement et éventuels documents annexes). Elles ont également été sélectionnées de façon à composer un panel diversifié, du point de vue des trois critères suivants :

- **Le type de fédération** : olympique, sportive, multisports et affinitaires.
- **Le volume d'adhérents** de la fédération (nombre de licenciés et de clubs). L'envergure de la fédération conditionne de façon significative sa capacité à mettre

en place des relations de proximité et interactive avec les clubs, comités et ligues.

- **Le type d'environnement** : équipement normé ou pleine nature. Il a en effet été analysé que les stratégies de fidélisation des pratiquants n'étaient pas de même nature selon que la pratique de la discipline se déroule en milieu naturel ou dans des équipements spécifiques.

3. Animation d'un séminaire de lancement de la démarche (15 novembre 2006). Ce séminaire, ouvert à l'ensemble des fédérations sportives, a permis de mobiliser les participants sur les enjeux du développement territorial, d'annoncer

Le CNOSF a initié un certain nombre de travaux permettant au mouvement sportif de mieux appréhender les évolutions territoriales et d'en tirer les conséquences. En rapport direct avec ces questions, deux études phares du CNOSF méritent d'être soulignées :

- **Le sport, acteur incontournable de l'aménagement du territoire** (2002/2003). Ce guide pédagogique fournit :

- > Des éléments de connaissance et de compréhension des enjeux que pose la recomposition territoriale : renforcement de l'intercommunalité, développement des territoires de projet, apport des schémas de services collectifs, renouvellement des modalités de conception de l'action publique...

- > Des outils permettant au mouvement sportif de prendre en compte ces évolutions. Il s'agit en particulier du « projet sportif territorial » ou de principes d'organisation entre ligues et comités.

- **Politiques sportives fédérales et politiques territoriales : état des lieux et perspectives** (2004/2005). Suite à une enquête menée auprès d'un panel composé de 10 fédérations sportives, ce document permet de repérer les différents types de rapport entre le niveau national et le niveau local. Elle met en évidence la situation complexe rencontrée par le club « pris en tenaille » entre sa fonction de représentant et « point de vente » de sa fédération sportive et sa fonction d'acteur du territoire. Une analyse prospective a permis de construire des scénarii, montrant les enjeux qui se posent pour les fédérations sportives.

> **Focus : deux travaux récents du CNOSF sur la thématique du développement territorial.**

> **Les 10 fédérations volontaires, retenues pour participer à l'expérimentation**

Fédérations affinitaires et multisports

UFOLEP	Union Française des Œuvres Laïques d'Éducation Physique
FFEPMM	FF pour l'Entraînement Physique dans le Monde Moderne Sports pour Tous

Fédérations olympiques

FFA	FF Athlétisme
FFBA	FF Badminton
FFJDA	FF Judo et disciplines associées
FFTT	FF Tennis de Table
FFVB	FF Volley-Ball
FFC	FF Cyclisme

Fédérations sportives

FFCO	FF Course d'Orientation
FFME	FF Montagne et escalade

LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS

la liste des 10 fédérations retenues et de lancer la démarche [Cf. programme du séminaire en annexe].

4. Conduite de l'expérimentation auprès des 10 fédérations. L'expérimentation a alterné des travaux collectifs (regroupant les représentants des 10 fédérations pilotes) et des travaux individuels (où chaque fédération conduisait des investigations internes à sa structure).

Les fédérations ont souligné à plusieurs reprises l'intérêt et l'efficacité des travaux collectifs entre fédérations. En effet, malgré certaines différences objectives entre fédérations (ancienneté, effectifs, activités...), les 10 fédérations pilotes ont identifié des difficultés et des problématiques communes :

- problématique d'organisation entre le siège national et les structures déconcentrées,
- problématique de cohésion fédérale,
- développement des pratiques de loisirs et stagnation des effectifs,
- gestion de l'information et pilotage national,
- etc.

Les échanges informels entre les 10 fédérations pilotes sur ces problématiques communes ont ainsi été fructueux. Ils permettent de donner des idées nouvelles et/ou de confirmer ses propres hypothèses à partir de l'expérience vécue par d'autres fédérations.

5. En parallèle, une mission de bilan et de capitalisation de l'opération « Développement, formation, emploi » [DFE] de la FFHB a été conduite. À travers l'opération DFE, la FFHB dispose en effet d'une expérience vieille de cinq années en matière d'organisation avec les ligues et les comités

et d'accompagnement au changement des clubs. Son expérience peut ainsi être utile pour les autres fédérations sportives.

6. Animation d'un **séminaire de clôture de la démarche** et de diffusion des premiers enseignements (15 mai 2007).

7. Capitalisation de l'ensemble des travaux et des acquis dans le cadre du présent Guide.

Les enseignements et orientations contenus dans le Guide ont ainsi été à la fois éprouvés dans la pratique par les 10 fédérations et présentés auprès du mouvement sportif dans le cadre du séminaire de clôture.

À l'issue des six mois de travail, l'ensemble des travaux a été capitalisé et formalisé dans le présent Guide. Le document comporte ainsi :

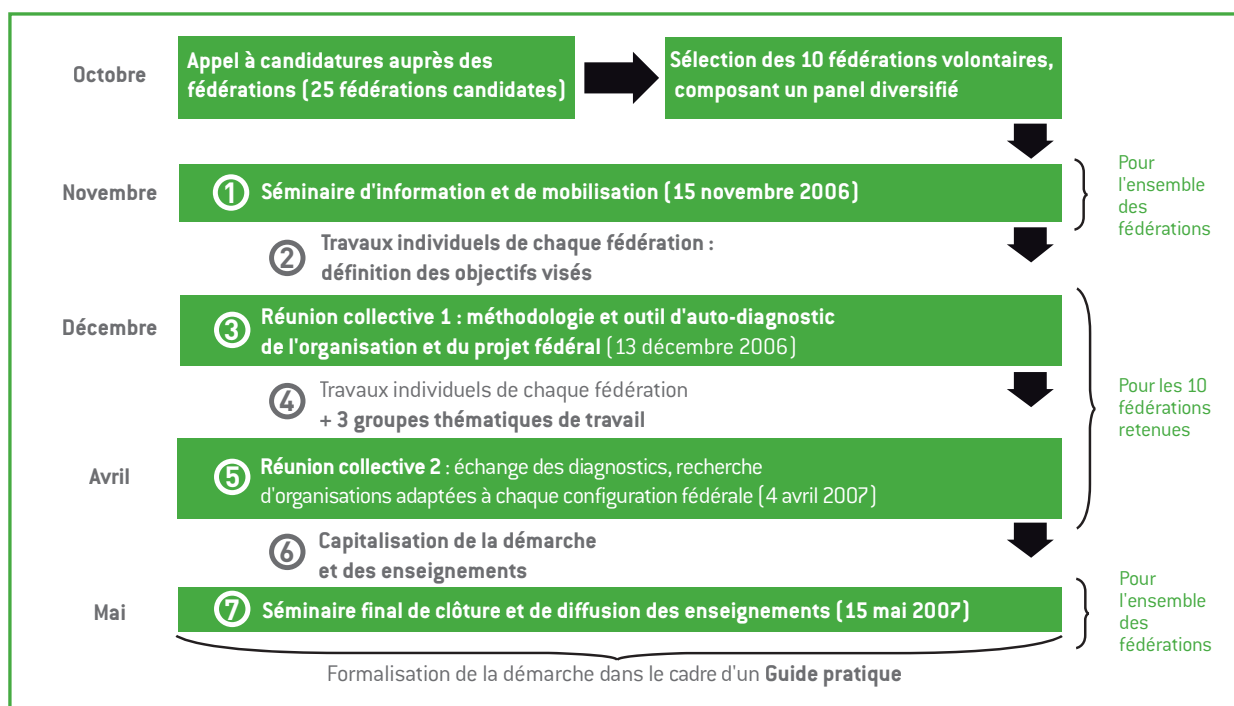
1. Une synthèse des travaux et des orientations retenues par les 10 fédérations pilotes, présentée sous forme de fiches monographiques.

2. Une capitalisation de l'expérience menée par la Fédération Française de Handball (FFHB) consistant à aider les clubs à se doter des compétences nécessaires pour définir et mettre en œuvre un projet associatif de développement (démarche « Développement, formation, emploi » - DFE).

3. Des recommandations techniques concernant l'élaboration de son « Plan d'Action Territoriale » - PACT :

- > Les orientations incontournables et points de vigilance.
- > Les typologies de PACT.

4. Une proposition de méthodologie permettant à chaque fédération d'élaborer son « Plan d'Action Territoriale » - PACT.



> Focus : La démarche d'expérimentation et l'élaboration du Guide

1.

1. CONTRIBUTION DES DIX FÉDÉRATIONS AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE ET ÉLABORÉ LEUR PACT

1.1 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE D'ATHLÉTISME - FFA	8
1.2 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE BADMINTON - FFBA	9
1.3 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE COURSE D'ORIENTATION - FFCO	10
1.4 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE CYCLISME - FFC	11
1.5 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE POUR L'ENTRAÎNEMENT PHYSIQUE DANS LE MONDE MODERNE SPORTS POUR TOUS - FFEPMM	12
1.6 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE JUDO - FFJDA	13
1.7 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE MONTAGNE ET ESCALADE - FFME	14
1.8 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TENNIS DE TABLE - FFTT	14
1.9 L'UNION FRANÇAISE DES ŒUVRES LAÏQUES D'ÉDUCATION PHYSIQUE - UFOLEP	15
1.10 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE VOLLEY-BALL - FFVB	16



1.

CONTRIBUTION DES DIX FÉDÉRATIONS AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE ET ÉLABORÉ LEUR PACT

Le 15 mai 2007, à l'occasion du séminaire de clôture de la démarche, les 10 fédérations pilotes ont livré l'état d'avancée de leur démarche, formalisé dans le cadre de fiches synthétiques décrivant les éléments suivants :

- Quelques chiffres clefs permettant de situer la fédération (« fiche d'identité »).
- Les éléments de diagnostic qui ont servi de point de départ de la réflexion de la fédération.
- Les orientations et objectifs envisagés par la fédération, dans le cadre de son prochain PACT - « Plan d'Action Territoriale ».
- Les coordonnées des représentants de la fédération ayant participé à la démarche.

ATTENTION. Ces différents éléments ne constituent qu'une photographie à l'instant « t » de la fédération considérée :

- > Le niveau d'avancée est nécessairement différent selon le temps que la fédération a souhaité mobiliser pour réaliser son diagnostic et mûrir ses axes d'orientation.
- > La date du 15 mai 2007 ne constitue qu'une étape dans le processus de travail des fédérations, qui continuent aujourd'hui leurs travaux.
- > Les orientations envisagées par le groupe projet de la fédération n'ont pas forcément été formellement validées par les instances politiques de la fédération (exceptées certaines fédérations, pour qui le calendrier des Assemblées générales correspondait au calendrier de conduite de la démarche). Il s'agit donc d'orientations prévisionnelles, appelées à évoluer.

Toutefois, les 10 fédérations proposent des contributions inédites, ayant vocation à alimenter les travaux de l'ensemble des autres fédérations.

1.1 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE D'ATHLÉTISME - FFA

> FICHE D'IDENTITÉ – CHIFFRES CLEFS

- > **Types d'activités : courses, lancers, sauts, marche athlétique, épreuves combinées.**
- > **1 600 clubs. 380 clubs labellisés.**
- > **163 000 licenciés.**

ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

- La prise en compte des clubs comme acteurs privilégiés de la fédération date de la fin des années 90. Il y a nécessité de repenser la stratégie fédérale autour de cette réalité. Il faut prendre en compte le club dans son environnement local, notamment dans son rôle en matière de cohésion sociale.
- Les clubs doivent prendre en compte le contexte sociétal et notamment les nouveaux besoins. Les services, hors performance, ne sont pas suffisamment développés.
- Les difficultés d'interactions entre les différents niveaux de la fédération doivent être résorbées.
- Sur un même territoire, les structures fédérales se chevauchent parfois dans leurs missions.
- Les collectivités territoriales ne sont pas suffisamment impliquées dans le développement de l'Athlétisme sur des territoires donnés.
- Manque d'équipements, en particulier de salles couvertes d'Athlétisme, qui bloque le développement de la pratique, notamment de performance.

ORIENTATIONS ENVISAGÉES ET OBJECTIFS

Par rapport à ces différents éléments de diagnostic, la FFA a déjà mis en place des initiatives structurantes dans les domaines suivants :

- > Appui aux clubs, à travers la création d'un espace « Service Clubs » ou à travers la labellisation des clubs.
 - > Mise en œuvre opérationnelle de nouvelles offres d'activités à travers les nouveaux postes de « Coach Athlé Santé », la licence « Athlé Santé Loisirs » ou des opérations spécifiques telles que « Soyez Sport » dans les territoires urbains sensibles.
 - > Meilleure intégration des structures déconcentrées, à travers les Assises des Comités ou les regroupements de Présidents de ligues.
- De façon à poursuivre cette dynamique, la FFA a retenu les orientations suivantes :

1 Axer le développement territorial à partir des clubs, cellule de base de la fédération, et des nouveaux besoins de la société.

- > Structurer les clubs et les professionnaliser autour de nouveaux services aux licenciés.

CONTRIBUTION DES DIX FÉDÉRATIONS AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE ET ÉLABORÉ LEUR PACT

1.

- > Accompagner les clubs en leur proposant des services directement depuis la fédération.
- > Proposer des dispositifs de découverte de l'Athlétisme pour les clubs en direction du grand public et des outils adaptés aux besoins des clubs.
- > Mettre en place des politiques d'incitation à la prise de licences Athlé Santé Loisirs et Cadets-Juniors dans les clubs.

2 Développer les territoires en mobilisant tous les acteurs locaux.

- > Prendre en compte les besoins des territoires en équipements sportifs et intégrer une logique de juste répartition entre les territoires.
- > Dynamiser et impliquer les structures déconcentrées de la FFA (ligues et comités) autour des politiques fédérales.
- > Redéfinir les missions des ligues et comités autour de la notion de services aux clubs.
- > Renforcer les relations entre la fédération, les ligues, les Comités Départementaux et les collectivités territoriales et locales.

3 Penser le développement des équipements sportifs par territoires.

- > Prendre en compte les besoins des territoires en équipements sportifs et intégrer une logique de juste répartition entre les territoires.

> PERSONNES RESSOURCES AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE

- > AMSALEM Bernard
Président
- > MAURIAT Julien
Adjoint au directeur général
julien.mauriat@athle.org

1.2 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE BADMINTON - FFBA

> FICHE D'IDENTITÉ – CHIFFRES CLEFS

- > **1 506 clubs.**
- > **114 725 licenciés, 76 licenciés par club, taux de croissance de 5,5 % entre 2005 et 2006.**
- > **87 comités départementaux et 25 ligues régionales.**

ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

- L'importance de la pratique du badminton dans le monde, son appréhension aisée, son aspect ludique et son adaptabilité aux contraintes des équipements, lui donnent un potentiel important de pratiquants insuffisamment exploité (pratique trop axée sur la compétition).
- La FFBA touche un public large (premier sport scolaire)

et mixé en forte et constante progression depuis 20 ans mais qui tend à s'atténuer (stabilisation du nombre de clubs, saturation des capacités d'accueil des clubs urbains, difficultés à trouver des dirigeants pour créer des structures malgré le public potentiel et intéressé, difficultés à accueillir et à répondre à la multiplicité des attentes des pratiquants, monde rural ignoré).

- **Structurellement éloignée des clubs de par son histoire, la fédération ne trouve pas toujours les relais locaux compétents et les moyens efficaces permettant d'accompagner les clubs dans la construction de projets de développement en phase avec les attentes des collectivités et des populations.**

- Le développement hétérogène dans l'hexagone fait que dans certaines régions l'implantation dispersée des clubs ne permet pas une dynamique fédérale de proximité pour répondre aux attentes des pratiquants. Les risques sont ainsi de perdre des clubs trop éloignés des centres de décisions et de subir un turn-over des licenciés. A l'opposé, les clubs anciens et historiques n'ont plus la possibilité de s'« agrandir » faute d'installations adéquates (inscriptions closes très rapidement).

- Face à un développement naturel et conséquent et qu'elle estime, peut être à tort, devant perdurer, **la FFBA ne s'est pas encore dotée d'un schéma national de l'offre de pratique.**

- La FFBA construit une politique d'équipement et de normes d'équipement ambitieuse mais les clubs se trouvent trop souvent dans un rapport de force défavorable (dernier arrivé) dans les négociations pour l'accès aux équipements dans certaines zones. Cette situation peut contrarier le développement des clubs notamment dans les villes moyennes.

- Malgré les efforts de professionnalisation, l'emploi salarié est encore insuffisamment développé. Frilosité, possibilités de financement mal connues, insuffisance de formation sur le thème du développement territorial, cloisonnement des initiatives, limitent la création rapide des emplois nécessaires pour conforter et optimiser le développement.

- **La relation FFBA/ligues/comités départementaux pourtant redéfinie dans le projet fédéral se construit progressivement sur des bases clairement annoncées mais encore insuffisamment connues ou prises en compte. Le positionnement de l'échelon départemental, sa vocation d'acteur de proximité et son redécoupage est encore à optimiser.**

- La FFBA a engagé de nombreux partenariats. Au-delà du cadre ainsi posé, ces conventions ne sont pas suffisamment exploitées ou ne se déclinent pas assez en activités concrètes, notamment au plan local.

- Par son organisation interne, son projet fédéral diffusé depuis 2001, la création du Centre Ressources National, la mise en place des Conseillers Techniques Inter Régionaux et la politique de contractualisation fédérale menée depuis 6 ans, la FFBA œuvre pour une montée en puissance de nouveaux territoires (redécoupage administratif, clubs de pays, fusion

1.

CONTRIBUTION DES DIX FÉDÉRATIONS AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE ET ÉLABORÉ LEUR PACT

de clubs, regroupement de clubs, clubs de proximité] qui se heurte cependant aux inerties locales. Il reste à inciter les dirigeants à se projeter « spatialement », à accentuer les moyens notamment humains et accompagner les conditions d'une meilleure prise en compte de l'expression du local.

- La cohésion fédérale qui tient à la motivation d'acteurs « militants », souvent issus de la compétition, de l'enseignement ou de classes favorisées, est contrariée par la montée de l'individualisme, du consumérisme. **La licence ne représente pas une plus value concrète ou un acte solidaire pour de trop nombreux licenciés potentiels.**

ORIENTATIONS ENVISAGÉES ET OBJECTIFS

La prise en compte de la territorialisation nous amène à une nouvelle étape dans la mise en œuvre de la contractualisation fédérale. Cette prise en compte, respectueuse des diversités des situations territoriales, repose sur la possibilité pour les ligues de définir, en concertation avec leurs comités, leurs propres répartitions des rôles, leurs priorités, leurs objectifs, et de fixer et maîtriser leurs orientations budgétaires.

L'objectif principal est de développer les territoires en mobilisant tous les acteurs :

- Dynamiser et impliquer les structures déconcentrées autour des politiques fédérales.
- Redéfinir les missions des ligues et comités autour de la notion de service aux clubs.
- Renforcer les relations entre d'une part la fédération, les ligues et les comités, et d'autre part les collectivités territoriales et locales.
- Décloisonner les actions et atténuer la logique purement sectorielle.
- Définir un mode d'organisation en réseau favorisant la mutualisation des moyens et la professionnalisation.

Les enjeux se situent donc à quatre niveaux :

- Les équipements (ceux qui existent et ceux à créer...).
- Le développement des partenariats et l'accès aux financements.
- Le passage d'une politique de gestion à une politique de projet prenant en compte son environnement (institutionnel, sociétal, géographique...).
- La diversification des pratiques et la satisfaction des attentes des pratiquants (orientation « client »).

> PERSONNES RESSOURCES AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE

- > **CHEVEREAU Pascal**
Vice-président secteur développement
vp-developpement@ffba.org
- > **PERROT Pascal**
CTN développement
ffba@ffba.org
- > **RESSOUCHE Bruno**
Vice-président Territoire & Équipement

1.3 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE COURSE D'ORIENTATION - FFCO

> FICHE D'IDENTITÉ – CHIFFRES CLEFS

- > **5 disciplines officielles : CO à pied, CO à VTT, CO à ski, Raids Orientation, Orientation de précision.**
- > **1^{er} sport scolaire de pleine nature.**
- > **6 881 licenciés (dont un tiers de femmes).**
- > **220 clubs, 44 écoles de CO.**
- > **56 comités départementaux, 20 ligues régionales.**
- > **10 agents à la DTN.**

ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

La fédération présente les principales caractéristiques suivantes :

- > La structuration en « fédération de ligues » a tendance à couper la fédération de ses comités départementaux et des clubs. Un détachement frappant avec la base se fait sentir lors des décisions fédérales.
- > Le positionnement territorial est encore très minime.
- > Les clubs sont très peu producteurs de projets (tendance à la gestion du quotidien, fonctionnement basé sur du court terme). La mise en place en 2005 du « Guide de projet de développement destiné aux clubs et aux ligues » doit être davantage couplée avec un accompagnement des acteurs.

ORIENTATIONS ENVISAGÉES ET OBJECTIFS

La question centrale qui se dégage est la suivante : comment prendre en compte de façon efficace les besoins des clubs ainsi que leur ancrage territorial ? Avec quels moyens ?

Les orientations envisagées par le Groupe projet sont alors les suivantes :

- **Redéfinir le rôle de chacune des structures : QUI FAIT QUOI ?** Les ligues doivent davantage aider les clubs à s'intégrer au niveau territorial.
- **Mieux se positionner au niveau territorial, en plaçant la fédération dans un rôle d'appui aux clubs** (aide à la mutualisation de moyens entre clubs...) :
 - > Modifier l'offre des licences, en valorisant pleinement le cadre naturel de pratique et en s'appuyant sur les tendances actuelles en faveur du développement durable.
 - > Développer la formation des bénévoles et dirigeants, notamment pour leur permettre de se doter de véritables projets de développement.
 - > Renforcer les partenariats, à travers notamment une meilleure identification des différents acteurs locaux.
- Développer les parcours permanents d'orientation (Espaces Sports Orientation) pour entrer dans la vie sportive locale et répondre aux besoins des citoyens.

CONTRIBUTION DES DIX FÉDÉRATIONS AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE ET ÉLABORÉ LEUR PACT

1.

Pour compléter et enrichir sa démarche, la FFCO a prévu les investigations complémentaires suivantes :

- Diagnostic des 220 clubs avec des indicateurs précis pour essayer de mieux les connaître. Savoir pourquoi certains sont plus dynamiques que d'autres ?
- Mise en place d'un « congrès » sur ce thème avec les structures. Durant la semaine fédérale, mise en place d'ateliers axés sur les orientations à mettre en œuvre pour la prochaine Olympiade et le plan d'actions associé.
- Création d'un forum interne de discussion, de façon à mutualiser les expériences et d'avoir un échange national.

> PERSONNES RESSOURCES AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE

- > LECOURT Gérard
Secrétaire général
- > LETTERON Hervé
DTN adjoint
herve.letteron@wanadoo.fr
- > CLEMENT Héléne
Chargé de mission développement

1.4 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE CYCLISME - FFC

ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

- Déficit de repères de la part des différentes structures (comités régionaux ou départementaux, clubs...) sur leurs interlocuteurs territoriaux ainsi que sur l'interaction des financements émanant des différentes collectivités.
- Mauvaise circulation d'information entre les différents échelons de la pyramide fédérale : un manque de lisibilité des orientations fédérales est ressenti à la base, des décalages entre certaines orientations fédérales et les contraintes rencontrées par les structures locales.
- Déficit de compétences internes en matière de gestion de projet : méthodes de concertation, management à mettre en place...
- Difficulté à hiérarchiser les priorités en matière de développement et à créer de la lisibilité autour des orientations stratégiques définies. Difficulté à faire le lien entre les priorités de développement et les décisions permettant d'adapter la réglementation fédérale à celle-ci.
- Nécessité de mettre en place une méthodologie de diagnostic (permettant une analyse claire et régulière de la situation) et d'évaluation (permettant de repérer le niveau d'atteinte des objectifs visés).
- Difficulté à faire connaître en externe les orientations stratégiques fédérales.

ORIENTATIONS ENVISAGÉES ET OBJECTIFS

1. Améliorer la maîtrise des interactions territoriales sur un projet.

- > Acquérir des informations sur les relations entre collectivités.
- > Etablir des outils susceptibles d'aider les structures locales dans leurs constructions de partenariats financiers.
- > Etablir un plan de formation déclinable dans les comités régionaux.
- > Faciliter la compréhension de ces mécanismes par le plus grand nombre de dirigeants et rendre plus accessibles certains financements.

2. Améliorer les échanges d'informations entre les différents niveaux des structures fédérales (observatoire fédéral).

- > Identifier clairement les acteurs nationaux, régionaux, intercommunaux... susceptibles de jouer un rôle dans les activités cyclistes.
- > Améliorer le degré de la perception fédérale des difficultés, contraintes, obstacles rencontrés par les structures locales dans leurs différentes actions (organisations, opérations de promotions du cyclisme, opérations de développement ou de diversification de leurs activités...)
- > Améliorer la transmission des politiques et objectifs fédéraux vers l'ensemble des acteurs fédéraux en y associant des outils susceptibles de faciliter l'adhésion et la mise en pratique de ceux-ci.

3. Etablir les principes d'une organisation adaptée à une gestion de projet.

- > Mettre en place les moyens d'une concertation structurée, régulière et constructive avec les comités régionaux, les comités départementaux et les clubs. Quelle organisation adopter pour cela ? Comment la mettre en œuvre ?
- > Assurer la pérennité de la démarche. Comment matérialiser l'engagement durable d'une fédération autour de cette démarche de projet ?
- > Quelle organisation mettre en place pour assurer un suivi du projet suffisamment pertinent pour permettre des corrections si elles sont rendues nécessaires par l'application du projet ou par des évolutions extérieures à la fédération ?
- > Professionnaliser le plan d'action fédéral en l'utilisant comme un outil de management de la structure fédérale (objectifs clairs pour les services de la FFC). Professionnalisation qui doit pouvoir se prolonger sur les structures régionales, départementales ou clubs qui disposent de salariés.

1.

CONTRIBUTION DES DIX FÉDÉRATIONS AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHÉ ET ÉLABORÉ LEUR PACT

4. Réunir les conditions d'un développement réussi en organisant une stratégie déclinable territorialement.

> Identifier les adaptations de nos structures en fonction des contraintes territoriales (partage d'actions pour les comités, création « d'ententes » ou autres corrélées à l'intercommunalité...).

> Appréhender et retranscrire de façon plus lisible, pour tous, les attentes principales des collectivités envers nos structures.

> Définir les moyens de mettre en valeur les atouts de nos disciplines.

> Définir et hiérarchiser nos priorités en matière de développement : augmentation globale du nombre de licenciés ? Augmentation du nombre de « purs » compétiteurs club ? Augmentation du nombre de licences jeunes club ? Augmentation du nombre de licences loisirs club ? Amélioration des performances de nos athlètes de haut niveau club ? Stabilisation du nombre de nos organisations ? Rationalisation économique de nos organisations ? Elargissement de nos objectifs à des problématiques sociétales (développement durable, insertion par le sport, aménagement et animation du territoire...) ? Etc...

5. Savoir mesurer l'efficacité économique du plan adopté.

> Définir les attentes économiques au regard des objectifs fixés.

> Etablir des règles d'évaluation des moyens engagés (communication, heures de travail, investissements...) par rapport au degré de réalisation des objectifs suivis.

> Définir des critères d'évaluation des actions entreprises (cf. *management par projets*).

> Définir l'organisation liée à ce suivi (à quel niveau ? comment ? Par qui...).

6. La communication relative au plan fédéral.

> Améliorer l'image de la fédération et de l'ensemble de ses structures en communiquant sur les orientations nécessairement positives du plan fédéral.

> Intéresser de nouveaux partenaires par les orientations et le dynamisme du plan mis en œuvre.

> Valoriser le travail de l'ensemble des dirigeants bénévoles par une communication interne et externe sur les actions positives, « exemplaires », qui émaneront de cette démarche.

> PERSONNES RESSOURCES AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHÉ

> CALLOT Michel

Président de la commission « ressources nouvelles et territoires »

> POTEREAU Marie-Françoise

DTN adjointe formation développement
ffc.potereau@wanadoo.fr

1.5 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE POUR L'ENTRAÎNEMENT PHYSIQUE DANS LE MONDE MODERNE SPORTS POUR TOUS - FFEPMM

> FICHE D'IDENTITÉ - CHIFFRES CLEFS

> **180 000 licenciés.**

> **2 800 structures affiliées (clubs sportifs, associations, comités d'entreprises, communes).**

> **3 800 animateurs issus de nos formations animent l'ensemble des 60 activités proposées.**

> **Une véritable capacité de formation : 30 cadres techniques et 150 formateurs répartis sur l'ensemble du territoire.**

ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

• La fédération dispose de plus de 10 ans d'expériences en matière de structuration des ligues et comités (notamment à travers les PRD - Plans régionaux de développement puis les PRA - Plans régionaux d'action). Elle met en place depuis 2004 une contractualisation des actions :

1996 : PRD - La structuration adaptée

> organisation des CD et CR,

> émergence des prérogatives de chacun,

> émergence du concept de « déconcentration ».

2000 : PRD - L'emploi aidé

> professionnalisation des structures,

> modernisation des services en appui de la structuration territoriale,

> apprentissage d'une déconcentration consentie dans les domaines de la formation.

2004 : PRA - L'action conventionnée

> déclinaison du projet fédéral à chaque échelon,

> rôles et missions de chacun définis et partagés,

> contractualisation des actions : COR (sur 4 ans - avenants annualisés).

• nécessité d'associer les clubs et comités dans l'élaboration des projets de développement territoriaux.

• manque de cofinancements d'action.

• nécessité de partenariat permettant d'inscrire les actions dans la durée.

ORIENTATIONS ENVISAGÉES ET OBJECTIFS

Orientation 1 : Mobilisation des clubs et comités

• appropriation du projet fédéral,

• déclinaison des orientations fédérales en action.

Orientation 2 : Élaboration de partenariats locaux

CONTRIBUTION DES DIX FÉDÉRATIONS AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE ET ÉLABORÉ LEUR PACT

1.

- identification des partenariats (objet, partenaires),
- accroissement de la capacité de nos clubs et comités à proposer et élaborer des partenariats (méthodologie communication et persuasion).

> PERSONNES RESSOURCES AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE

- > LECOMPTE Gérald
Vice-président
- > LACAZE Lionel
DTN
lionel.lacaze@sportspourtous.org
- > MERCADER Jean-Pierre
DTN adjoint
jp.mercader@sportspourtous.org

1.6 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE JUDO - FFJD

> FICHE D'IDENTITÉ – CHIFFRES CLEFS

- > 5 600 clubs.
- > 550 000 licenciés.
- > Les 8-14 ans représentent plus de 50 % des licenciés.
- > 68 centres d'entraînement de haut niveau.
- > 150 000 compétiteurs.

ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

- Difficultés de contact et de communication entre la FFJ et les clubs. Manque de contacts entre les clubs, les comités et les ligues.
- Stagnation, voire baisse, des licences depuis plusieurs années.
- Certains clubs ne licencient pas l'ensemble de leurs adhérents.
- Manque d'activités en dehors des compétitions. Manque d'activités réparties sur la saison entière. Les actions traditionnelles sont à réactualiser.
- Difficultés pour les clubs de se remettre en question en intégrant les nouvelles données territoriales et sociétales. Difficultés pour les dirigeants à remplir l'ensemble des tâches administratives qui leur sont demandées.
- Manque de dojos en milieu rural ou dans certains quartiers de grandes villes. Peu de nouvelles créations de dojos.
- Manque de professeurs de judo. Formation non satisfaisante de nos enseignants de judo. Sentiment des enseignants de judo d'être insuffisamment considérés.

ORIENTATIONS ENVISAGÉES ET OBJECTIFS

1. Le club au cœur du système : « recentration sur le club et aide accentuée ».

- Publication régulière de documents d'informations.
- Augmenter les adhésions en montrant aux clubs que la FFJ s'occupe d'eux.
- Créer des animations pour toutes les tranches d'âge et notamment les adultes.
- Mise en place d'animations sur toute la saison sportive en dehors des compétitions. Établir deux calendriers : compétitions et animations.
- Créer une carte « professeur » pour leur donner des avantages dans l'exercice de leurs professions (présence aux championnats, couverture sociale, assurance professionnelle...).
- Assistance des clubs par un dispositif fédéral nouveau. Un CTF sur le terrain, agent de développement, et CTN coordonnateur et formateur.

2. Meilleure organisation des organismes déconcentrés.

- Aide de la FFJ pour la mise en place de pôles administratifs régionaux.
- Création de postes de responsables administratifs régionaux (RAR).
- Plan de gestion financière imposé par la FFJ avec des contrôles trimestriels.
- Donner priorité à la politique de proximité pour les Présidents et les Comités directeurs des comités.

3. Aménagement du territoire.

- Carte nationale précise des implantations de dojos en utilisant un logiciel cartographique de repérage.
- Prêt par la FFJ de tatamis aux nouveaux clubs (60m²).

4. Actualisation et intensification de la formation.

- Mise en place des Instituts régionaux de formation dans chaque région.
- Projet d'une école fédérale supérieure de judo.
- Intensification des stages de formation continue de nos professeurs de judo.
- Nouveaux contenus pédagogiques dans nos formations adaptés à une ouverture tout public et à une implantation forte dans le milieu local.

> PERSONNES RESSOURCES AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE

- > BOURREAU André
Vice-président développement
andre.bourreau@wanadoo.fr
- > GAINIER Gérard
Chargé de mission développement

1.

CONTRIBUTION DES DIX FÉDÉRATIONS AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE ET ÉLABORÉ LEUR PACT

1.7 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE MONTAGNE ET ESCALADE - FFME

> FICHE D'IDENTITÉ – CHIFFRES CLEFS

- > **Types d'activités : escalade, alpinisme, canyoning, expédition, raquette, randonnée, ski de montagne.**
- > **1100 clubs, établissements et comités.**
- > **La progression, en terme de licenciés est de 31% en 6 ans soit un taux annuel moyen de 4,6% par an.**

ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

L'escalade est porteuse d'une forte demande mais le manque de terrain de jeu est rédhibitoire. La fédération a donc mené une politique volontariste concernant l'aménagement de SAE - Structures artificielles d'escalade.

Aujourd'hui, l'approche territoriale correspond à une nouvelle approche du développement fédéral :

- De la politique du guichet à la politique du projet.
- Du club spontané au club ambitieux et réfléchi.
- Un développement au service des usagers :
 - > des dirigeants,
 - > des bénévoles,
 - > des licenciés.
- Dans une politique de développement durable.

ORIENTATIONS ENVISAGÉES ET MOYENS D'ACTION

Les orientations envisagées et présentées dans le cadre de l'Assemblée générale de mars 2007 :

1. Réussir une véritable déconcentration des compétences et des missions.

- > Clarifier et répartir les compétences et missions
- > Créer un réseau d'agents de développement

2. Réaliser une démarche qualité à chaque échelon de la fédération.

- > Définir et mettre en œuvre des labels clubs FFME
- > Développer son club et ses licenciés
 - Soutien et accompagnement des dirigeants
 - Équipe bénévole et professionnelle
 - Accueil de nouveaux publics
- > **1 territoire = 1 club**

Les **moyens d'action** prévus pour la mise en œuvre de ces orientations sont les suivantes :

- Un groupe de pilotage national
- 2 postes de cadres techniques
- Des aides financières : une ligne budgétaire attribuée sur le PST à partir de la saison 2007

- Des nouveaux outils :
 - > un guide du projet de développement,
 - > un catalogue de projets,
 - > un système d'information sur l'actualité réglementaire.
- Un accompagnement dans le recrutement (compétences et aides à l'emploi) et dans la formation des agents de développement.

> PERSONNES RESSOURCES AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE

- > COISY Daniel
Vice-président
d.coisy@ffme.fr
- > RENAUD Alain
DTN

1.8 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TENNIS DE TABLE - FFTT

> FICHE D'IDENTITÉ – CHIFFRES CLEFS

- > **Sport olympique depuis 1988.**
- > **4 000 clubs.**
- > **180.000 licenciés.**
- > **Tendance à la régression du nombre de licencié. 39 % de non renouvellement de licences.**

ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

- Effectif de 4000 clubs assurant un bon maillage territorial. Régression régulière de leur nombre cependant.
- Disparités territoriales dans le développement qualitatif et quantitatif.
- Malgré des progrès ces dernières années : Insuffisance d'équipements spécialisés adaptés au jeu et à l'accueil.
- Système déconcentré opérationnel mais qui demande des aménagements.
 - Une décentralisation à envisager ?
 - Engagement bénévole important.
 - Près de 800 salariés (dont 1/3 de techniciens) au sein de 600 structures employeuses.

ORIENTATIONS ENVISAGÉES ET OBJECTIFS

1. Pour les clubs : passer d'une politique de gestion à une politique de projet, prenant en compte l'inter-communalité.

- Aider la structuration des clubs existants : maintenir le nombre de clubs, augmenter le nombre de licenciés.
- Mieux identifier les territoires pongistes « faibles » et « forts ».

CONTRIBUTION DES DIX FÉDÉRATIONS AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE ET ÉLABORÉ LEUR PACT

1.

- Adapter les actions en fonction des spécificités (secteurs urbains ou ruraux...).
- Répondre aux attentes de publics diversifiés (féminines, loisirs, estivants,...).
- Actualiser le schéma directeur des équipements en s'appuyant sur le Recensement des Équipements Sportifs (RES).

2. Identifier les rôles de chacune des instances fédérales dans l'accompagnement des clubs.

- Déterminer le bon « pilote » des problématiques ou thématiques territoriales.
- Mieux accompagner les clubs porteurs de projets.
- Répondre aux questions :
 - > Quels types de partenariats développer et avec qui (autres fédérations, structures du tourisme,...) ?
 - > Quelle pertinence territoriale dans les domaines de : la performance, la fonction éducative et sociale, la communication et la promotion... ?

3. S'appuyer sur nos ressources humaines pour dynamiser les projets.

- Mieux connaître et faire connaître nos partenaires institutionnels (collectivités, EPCI, services de l'Etat) et leurs évolutions.
- Former les dirigeants et professionnels aux problématiques des territoires.
- Mesurer les emplois potentiels sur les différents territoires.
- Mieux faire connaître les « bonnes pratiques » locales.

4. Ouvrir la Fédération à de nouveaux pratiquants.

La FFTT envisage de créer un poste dédié au « Développement » de façon à assurer le suivi et la mise en œuvre de ces orientations.

> PERSONNES RESSOURCES AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE

- > HELAINE Jacques
Vice-président délégué
- > LEGENTILHOMME Frédéric
DTN adjoint développement
frederic.legentilhomme@fftt.com

1.9 L'UNION FRANÇAISE DES ŒUVRES LAÏQUES D'ÉDUCATION PHYSIQUE - UFOLEP

> FICHE D'IDENTITÉ – CHIFFRES CLEFS

- > Plus de 100 activités sportives différentes.
- > 400 000 licenciés (tous âges, tous niveaux).
- > 10.000 associations.
- > 102 comités départementaux, 24 comités régionaux.
- > 1^{ère} fédération sportive multisports affinitaire de France.

ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

- Montée en puissance du niveau régional (Conseil Régional devient de plus en plus structurant) tandis que l'échelon régional de l'UFOLEP est historiquement assez faible.
- Évolution de la structuration territoriale (pays, communauté de communes...) et difficultés des clubs à s'adapter à ces nouveaux territoires, difficulté également à fonctionner par projets.
- Décalage entre la réalité associative et les problématiques d'aujourd'hui.
- Faiblesse de l'intervention citoyenne.
- Exclusion grandissante d'une partie de la population.
- Hétérogénéité culturelle ! Déficit de lien social.
- Utilisation du dispositif « Soyez Sport ».

ORIENTATIONS ENVISAGÉES ET OBJECTIFS

1. Adapter l'échelon régional aux enjeux de la décentralisation.

- Élaborer un plan d'action transversal : formation, réunions statutaires, ressources humaines, accompagnement, convention, PRD. Valider ce plan d'action à l'Assemblée Générale.

2. Adapter les associations à leur environnement territorial.

- Repérage des bonnes pratiques d'associations.
- Inciter les associations à coopérer au plan local et à participer aux politiques territoriales.
- Définir le label associatif UFOLEP.
- Élaborer un guide d'accompagnement vers le projet associatif territorialisé. Objectif : une association = un projet !

3. Développer une stratégie partenariale autour d'une opération spécifique.

- Mettre en œuvre une coordination nationale.
- Élaborer des stratégies partenariales locales et nationales de plans d'actions transversaux.
- Augmenter l'empreinte territoriale de l'UFOLEP dans les quartiers.

> PERSONNES RESSOURCES AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE

- > MACHU Philippe
Président
- > ROQUE Lucienne
Vice-président
- > JEAN Arnaud
DTN adjoint
ajeau@laligue.org

1.

CONTRIBUTION DES DIX FÉDÉRATIONS AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE ET ÉLABORÉ LEUR PACT

1.10 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE VOLLEY-BALL - FFVB

> FICHE D'IDENTITÉ - CHIFFRES CLEFS

- > **2 sports olympiques : Volley-Ball et Beach-Volley.**
- > **100 000 licenciés, 1 800 clubs.**
- > **31 ligues, 90 comités départementaux.**
- > **70 création emplois de cadres techniques fédéraux et aidés ligues.**

ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

- Politique fédérale mal perçue par les clubs (obligations assorties de pénalités financières, réglementation fédérale compliquée et mal connue, tâches administratives, système de licences complexe...).
- Manque de moyens des petits clubs.
- Les clubs ne se sentent pas assez soutenus et accompagnés par leur fédération.
- Mauvaise structuration et couverture des territoires.
- Manque de communication entre les structures (FFVB/ligues/comités/clubs), rôles et missions de chaque structure non clairement définis, problématique du cheminement de la licence entre les différentes structures (opacité des transferts financiers...), manque de proximité des comités vis-à-vis des clubs.
- Difficultés pour définir une politique d'emploi réaliste et efficace à long terme.
- Manque de connaissances économiques.
- Équipements sportifs inadaptés au développement des nouvelles pratiques (Beach-Volley) et aux attentes des pratiquants (lieux de pratique et convivialité de l'accueil).
- L'offre de pratique ne correspond plus aux nouvelles attentes, pratique essentiellement axée sur la compétition.

ORIENTATIONS ENVISAGÉES ET OBJECTIFS

1. Fidélisation des clubs et augmentation du nombre de clubs. Le club est le principal levier du développement.

- Coût d'affiliation tenant compte du nombre de licenciés et favorisant les petites structures.
- Union des Groupements Sportifs (UGS) permettant de mutualiser les moyens des collectivités territoriales.
- Communication directe FFVB/CLUBS.
- Devoirs d'accueil et de formation des clubs.

2. Fidélisation des licenciés et augmentation du nombre de licenciés

- Regroupement de licenciés (RL) facilitant la participation aux compétitions.
- Amélioration de la qualité d'accueil par une professionnalisation de l'animation.

- Différenciation des droits de mutation pour les seniors : Secteur pro, Secteur fédéral, Secteur régional et départemental.

- Diminution du tarif pour les mutations Juniors (fidélisation face à la mobilité naturelle).

3. Diversification et adaptation des offres de pratiques

- Pratique compétitive avec adaptation des formes de jeux aux catégories d'âges.
- Pratique « Volley liberté » incluant le volley entreprise et le volley vétéran.
- Mise en place d'un *référént Fédéral* pour le « Volley liberté ».
- Création de lieux de pratiques adaptés avec un *référént Fédéral*.

4. Définition des rôles des ligues régionales et comités départementaux

LIGUES :

- Gestion de l'élite régionale et de la communication dans le cadre d'une coordination interdépartementale.
- Coordination de la Formation.

COMITES DEPARTEMENTAUX :

- Soutien aux clubs dans le cadre du développement.

OUTILS :

- Aide de la FFVB au fonctionnement des Centres Régionaux d'Entraînement.
- Aide de la FFVB par l'attribution de subventions aux nouveaux clubs et aux comités départementaux.

Pour assurer l'approfondissement et la mise en œuvre de ces orientations, la FFVB prévoit trois perspectives :

- 1 - Présentation des orientations envisagées et des outils préconisés lors de l'AG de la FFVB pour application.
- 2 - Organisation lors de l'AG de 3 ateliers de travail :
 - > emploi,
 - > collectivités territoriales et nouveaux territoires,
 - > vie fédérale et associative.
- 3 - Mise en place d'un certain nombre d'outils à partir de la saison 2007-2008.

> PERSONNES RESSOURCES AYANT PARTICIPÉ À LA DÉMARCHE

- > MURAIL Daniel
Secrétaire général
- > BLANCHARD Florence
Juriste
f.blanchard@volley.asso.fr
- > SCHMITT Jean-Marie
DTN adjoint
schmittjeanmarie@neuf.fr

2.

L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT DES CLUBS : BILAN D'UNE INITIATIVE CONDUITE PAR LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE HANDBALL - FFHB.

2.1 LE PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DE DFE ET LE NIVEAU DES RÉALISATIONS ATTEINT	18
2.2 LES APPORTS ET RÉSULTATS DE DFE POUR LES CLUBS	19
2.3 LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET LES FACTEURS DE RÉUSSITE	20
2.4 LES PERSPECTIVES DÉFINIES PAR LA FFHB	20



2.

L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT DES CLUBS : BILAN D'UNE INITIATIVE CONDUITE PAR LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE HANDBALL - FFHB

La Fédération Française de Handball (FFHB) a initié depuis 2002 une vaste démarche visant à amener les clubs à devenir de véritables lieux d'initiatives et de projets, pleinement reconnus dans les territoires.

Forte de ses 5 années d'expérience, l'initiative de la FFHB est de nature à enrichir les projets d'autres fédérations.

Cette démarche, intitulée « DFE » (**D**éveloppement, **F**ormation, **E**mploi), se caractérise par les constats et objectifs suivants⁸ :

Constat 1. Le club est l'unité centrale de représentation et de développement de la fédération.

Le développement de la fédération nécessite donc d'appuyer les clubs en répondant à deux besoins essentiels :

- Développer les compétences des dirigeants bénévoles, pour leur permettre d'élaborer de véritables projets associatifs, de diversifier leurs activités, de manager leurs ressources humaines...
- Favoriser la création et la pérennisation d'emplois salariés, complémentaires aux bénévoles.

Constat 2. Les ligues et comités ont vocation à constituer des instances de ressource et de service vis-à-vis des clubs (formation, accompagnement, mise en réseau...).

Il est nécessaire d'aider les ligues et comités à mettre en place cette fonction de service auprès des clubs.

2.1 LE PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DE DFE ET LE NIVEAU DES REALISATIONS ATTEINT

LA MISE EN ŒUVRE DE DFE A SUIVI LES ÉTAPES ET LE DÉROULEMENT SUIVANTS⁹ :

SEPTEMBRE 2002

① Consultation d'un échantillon de clubs, de comités et de ligues (bénévoles, salariés, CTS) afin d'**identifier les besoins** et préfigurer les outils nécessaires.

② Mise en place de groupes de travail au niveau des quatre interrégions afin de **formaliser de manière participative les outils du dirigeant associatif**. Ces groupes de travail étaient constitués de manière à être représentatifs des structures (clubs, comités, ligues, fédération) et des statuts (bénévoles, salariés, CTS) du handball. Les outils ainsi formalisés sont les suivants (*outils consultables sur www.ff-handball.org*) :

- **Le répertoire des métiers du handball.** Huit emplois de référence ont été identifiés et définis sous forme de référentiel métier.

- **Le guide du développeur associatif.** Il regroupe les principaux outils de diagnostic, de formalisation du projet associatif, de développement et de pérennisation des activités.

- **Le guide du manager associatif.** Il regroupe les principaux outils de gestion des ressources humaines.

SEPTEMBRE 2003

③ **Formalisation d'un réseau et d'une organisation territoriale** afin de favoriser le maillage et les échanges entre les structures du handball. Des personnes ressources et des fonctions spécifiques sont définies à chaque niveau territorial (club, comité départemental, ligue, Inter-régions, National).

④ **Mise en place d'un observatoire des pratiques de développement et de diversification des activités.** Cet observatoire doit permettre de dresser la cartographie des activités du handball afin de **donner des idées nouvelles aux acteurs du handball et favoriser ainsi le renouvellement des pratiques de développement**. Le mode de fonctionnement est le suivant :

- Repérer les « expériences innovantes » (offres de pratiques compétitives ou non, offres de services, modes de fonctionnement associatif) ainsi que les « projets associatifs ».

- Mettre à disposition de l'ensemble des acteurs du handball ces « expériences innovantes » et ces projets associatifs formalisés (via Internet).

⑤ **Mise en place d'une « Bourse Emploi ».** Il s'agit de centraliser au niveau de la fédération les offres et demandes d'emplois puis de favoriser la mise en relation des offres et demandes.

FEVRIER 2004

⑥ **Mise en place d'une formation des acteurs du développement du handball** (bénévoles et salariés). Cette formation comporte cinq modules permettant d'auto-évaluer ses compétences, d'identifier les grandes évolutions de l'environnement sportif, de formaliser son projet associatif, de diversifier son offre de services et rechercher les financements correspondants, de renforcer sa capacité à manager bénévoles et salariés.

Cette formation fait en quelque sorte la synthèse de l'ensemble des outils et réflexions produites au cours de la démarche Développement Formation Emploi. Elle est **assurée directement par des bénévoles et salariés des ligues**, avec l'appui de la FFHB et d'un cabinet de conseil qui assure les « formations de formateurs ».

Afin de prendre en compte les contraintes de disponibilités des acteurs associatifs, la formation **alterne formation en face à face et formation à distance**.

8 - Un certain nombre de ressources liées à la démarche DFE sont directement téléchargeables sur le site de la FFHB : www.ff-handball.org/ffhb/index.php.

9 - Les étapes de mise en œuvre de DFE ont été décrites dans une publication réalisée par l'AVISE (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques) et intitulée *Sport, utilité sociale et développement des territoires*, 2004/2005. Voir www.avise.org.

L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT DES CLUBS : BILAN D'UNE INITIATIVE CONDUITE PAR LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE HANDBALL - FFHB

Dans un premier temps, cette formation est organisée au niveau de trois ligues pilotes.

Aujourd'hui, en 2007, la « formation des acteurs du développement du handball » représente les réalisations suivantes :

- 24 ligues sensibilisées dans le cadre des comités d'animation de zone (constitution d'un réseau de ressources).
 - 5 ligues pilotes. Six sessions de formation (2 sessions en Poitou-Charentes).
 - 72 structures ont participé à ces formations : 57 clubs, 15 comités.
 - Sur ces 72 structures, 191 personnes ont participé à la formation, soit une moyenne de près de 3 personnes par structures.
- > 3/4 de bénévoles, dont une quarantaine de Présidents.
> 1/4 de professionnels, soit 51 personnes dont 15 emplois aidés.

2.2 LES APPORTS ET RESULTATS DE DFE POUR LES CLUBS

Une enquête auprès de l'ensemble des clubs ayant bénéficié de DFE a permis d'identifier les principaux résultats suivants (chaque type de résultat est illustré par des extraits de discours de dirigeants de clubs) :

- DFE permet avant tout aux clubs de sortir de leur quotidien et **d'échanger entre structures** sur des difficultés communes :

DFE propose un cadre serein, hors du quotidien, une possibilité d'ouverture d'esprit sur son propre fonctionnement. Il permet de s'apercevoir au contact des autres qu'il n'y a pas forcément qu'une seule vision ou approche : de son rôle, du handball, de ses relations aux autres, de ses méthodes...

Enfinement après avoir écouté les autres on relativise nos problèmes, on fait ressortir ce qui marche bien dans notre club, on en ressort avec de nouvelles idées de développement. La formation m'a révélé qu'au cours de 25 années d'activité de dirigeant, bien souvent, je ne m'étais pas posé les bonnes questions.

- Mise en place d'une **approche plus globale du développement**, plaçant le projet associatif au centre du développement et faisant de l'emploi un moyen au service de la diversification des activités :

DFE nous a donné une capacité à imaginer le développement de notre club de manière globale sans négliger de point essentiel. Il permet de raisonner en terme d'objectifs et de plans d'actions ciblés.

La communication a pris une grande importance (parution tous les 2 mois d'une gazette retraçant la vie du club). Un projet d'école d'arbitrage se concrétise (première promotion : 9 jeunes de 13 ans). Des séances de formation ont été mises en place au profit des encadrants (parents anciens

joueurs) des jeunes pratiquants de 6 à 10 ans. Nous avons mis en place des commissions permettant d'animer la vie du club en dehors du championnat. Ces actions ont été décidées à partir du diagnostic du club.

DFE nous a permis de revoir l'organisation de notre structure, de réactualiser notre projet-club, de déposer un dossier de demande d'emploi aidé auprès du Conseil Régional, d'intervenir auprès de la municipalité de notre Commune et d'y obtenir des garanties relatives à la pérennisation de notre emploi. Nous avons commencé à travailler sur la rédaction de fiches de postes, de fiches actions...

- Prise de conscience des liens entre le mode de **gouvernance du club** et son efficacité globale. Les clubs interrogés ont pointé les enjeux suivants :

Le Bureau directeur qui ne concernait que quelques personnes (Président, Secrétaire, Trésorier) est maintenant élargi aux responsables des commissions (technique, sportive, arbitrage, matériel, parents, animation, communication). Les implications d'une décision sur l'ensemble du club sont ainsi mieux mesurées.

Nous avons changé la fréquence de nos réunions, laissant les différentes commissions travailler de façon plus autonome. [...]. Nous avons aussi bien compris l'importance de construire notre projet avec l'ensemble des acteurs de notre structure.

Il est important de déléguer un maximum, de faire confiance à d'autres personnes, d'impliquer davantage les parents ou d'autres bénévoles ciblés pour étayer le fonctionnement de la structure. Nous avons étoffé le bureau et redéfini les missions de chaque membre pour décharger le Président et le Secrétaire.

Il est fondamental de mettre en place une équipe de dirigeants : tous les jours, des clubs disparaissent faute de successeur au Président.

- De **nouveaux rapports avec la ligue**, renforçant ainsi la cohésion fédérale.

Nous avons constaté que nous pouvons aussi nous faire aider par les instances de la ligue, qui nous épaulera en cas de besoins ou d'appui pour le montage des dossiers.

Le fait de se sentir soutenu et suivi par un tuteur nous permet d'oser entreprendre.

Le fait d'avoir une aide extérieure disposant des connaissances, des outils et du recul nécessaire a créé une dynamique de travail et de réflexion commune et a relancé l'engagement de nos dirigeants tout en gérant le quotidien.

Au final, DFE permet de « construire le handball de demain », préparer des « clubs de nouvelle génération » animés par des dirigeants compétents non seulement sur la discipline sportive (en l'occurrence le handball) mais aussi sur l'ensemble des problématiques périphériques au club : l'élaboration et l'animation du projet associatif, la mise en place d'activités et services adaptés aux pratiquants, la mise en place et la pérennisation des ressources humaines nécessaires (bénévoles et salariés), la définition d'un modèle économique durable...

2.

L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT DES CLUBS : BILAN D'UNE INITIATIVE CONDUITE PAR LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE HANDBALL - FFHB

2.3 LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET LES FACTEURS DE RÉUSSITE

La mise en œuvre d'une démarche aussi vaste et ambitieuse que DFE appelle un certain nombre de difficultés. La FFHB a identifié ces difficultés, mais aussi les facteurs de réussite.

2.4 LES PERSPECTIVES DÉFINIES PAR LA FFHB¹⁰

① PASSER DE LA PHASE D'EXPÉRIMENTATION À LA PHASE DE GÉNÉRALISATION DE LA DÉMARCHE :

- **Trouver une formule de formation encore plus accessible pour les clubs** (durée, nombre et contenu des modules). Intervenir auprès du plus grand nombre de clubs.
- **Appuyer davantage les ligues dans la mise en œuvre de la démarche** : emploi permanent dans les Comités d'animation de zone (CAZ), positionnement des cadres d'État (lettre de mission), équipe de formateurs, échanges entre les ligues pilotes et les ligues candidates...

- **Assurer un meilleur partage de DFE au sein de la fédération** (Développement, Formation, Haut niveau...).

Clarifier les résultats attendus. Expliciter la façon dont DFE s'articule - *ou fait évoluer* - au projet de développement fédéral :

- > Quels rapports entre développement des compétences bénévoles, développement des licenciés et élévation des résultats sportifs ?
- > Quels rapports entre diversification des activités et affirmation du cœur de métier ?

② ACCOMPAGNER DAVANTAGE LES CLUBS DANS LA DURÉE, AU-DELÀ DU TEMPS DE FORMATION :

- Accompagner l'appropriation de la démarche et sa mise en œuvre dans le club.
- Pérenniser le principe **d'échange entre clubs** et concevoir un système d'accompagnement **des clubs**, basé sur des rencontres périodiques.
- Mettre en place une bonne articulation entre les ligues et les comités : formation/accompagnement.

Difficultés rencontrées

Au niveau des opérateurs de la démarche (ligues et comités)

L'appropriation de la démarche permettant un engagement politique fortement volontariste.

La capacité des cadres dirigeants à mesurer les enjeux, à se projeter à moyen et long terme : quelles compétences pour assurer le fonctionnement du club de demain ?

Facteurs de réussite

- La dynamique créée pour conduire le projet et mettre en œuvre la démarche.
- La prise de conscience par rapport à l'intérêt de sortir du fonctionnement institutionnel, donnant tout son sens à la notion « d'Equipe projet ».
- Le renforcement de partenariats existants et le développement de partenariats nouveaux.
- Le positionnement de la ligue et des comités comme acteurs du territoire.
- La mobilisation de nouvelles ressources humaines.

Au niveau des bénéficiaires de la démarche (clubs)

- Une durée trop longue et des contraintes de disponibilité.
- Des contenus trop techniques.
- Besoin d'un délai pour digérer les informations avant de les mettre en pratique dans le club.
- Niveau trop important pour être assimilable.
- Un manque de suivi.
- Difficulté à diffuser la démarche dans les structures, à concrétiser les acquis.

- La reconnaissance de l'action fédérale (fédération, ligue et comité).
- La prise de conscience de la nécessité de mieux vivre ensemble.
- L'élévation du degré de responsabilité des dirigeants : être acteur de son projet, de son territoire.
- Le renforcement de l'engagement associatif.
- La mobilisation de nouvelles ressources.
- Le développement d'une image positive en interne et en externe.

10 - Perspectives présentées par la FFHB (Francis ARNAULT et Bruno ROLAND) à l'occasion du séminaire de clôture de la démarche, le 15 mai 2007.

3.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DES TRAVAUX : LES ORIENTATIONS INCONTOURNABLES POUR SON PACT¹¹

11 - Les orientations présentées dans ce chapitre résultent des travaux conduits par 10 fédérations pilotes, du 15 novembre 2006 au 15 mai 2007. Elles ont été restituées dans le cadre du séminaire de clôture de la démarche, le 15 mai 2007, ayant rassemblé une quarantaine de fédérations.

3.1 LES ENSEIGNEMENTS DE LA DÉMARCHE...
ET LES CHANTIERS D'AVENIR

22

3.2 LES TYPOLOGIES DE PACT

26



3.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DES TRAVAUX : LES ORIENTATIONS INCONTOURNABLES POUR SON PACT

3.1 LES ENSEIGNEMENTS DE LA DÉMARCHE... ET LES CHANTIERS D'AVENIR

La capitalisation de la démarche conduite par les 10 fédérations volontaires a permis de dégager cinq enseignements majeurs.

3.1.1 REPENSER LE CONCEPT DU « DÉVELOPPEMENT », DANS LE CADRE D'UNE APPROCHE PLUS GLOBALE

La notion de « développement » est souvent abordée de façon restrictive par les fédérations. Il est souvent pensé comme une conséquence naturelle des performances et des résultats sportifs obtenus au plus haut niveau national et international. Le développement est également souvent associé à l'augmentation du nombre d'équipements sportifs.

Cette conception du développement a fonctionné durant la période de massification de la pratique sportive. Durant les années 1980 et 1990, la quasi-totalité des fédérations a connu une augmentation « spontanée » du nombre de leurs licenciés. L'enjeu était davantage de se doter d'une capacité d'accueil de ces pratiquants plutôt que de mettre en place des stratégies volontaristes pour attirer de nouveaux pratiquants. Cette conception du développement est aujourd'hui inopérante. On constate ainsi depuis 2001-2002 un tassement des effectifs licenciés, surtout au niveau des fédérations olympiques et sportives.

On peut ainsi schématiser le cycle de vie et de développement d'une fédération de la façon suivante :

Phase 1. Développement spontané de la fédération. Ce développement peut être alimenté par différents « moteurs » : effets de mode, médiatisation ponctuelle, résultats sportifs, massification des équipements sportifs...

Phase 2. Stagnation de la fédération. Les « moteurs » du développement précités deviennent inopérants.

Phase 3. Période de renouvellement. La fédération « invente » de nouveaux produits et services, permettant de mieux satisfaire et fidéliser les pratiquants, les clubs et les territoires.

Selon leur ancienneté et leur rythme de développement, les fédérations se situent à différentes phases de développement :

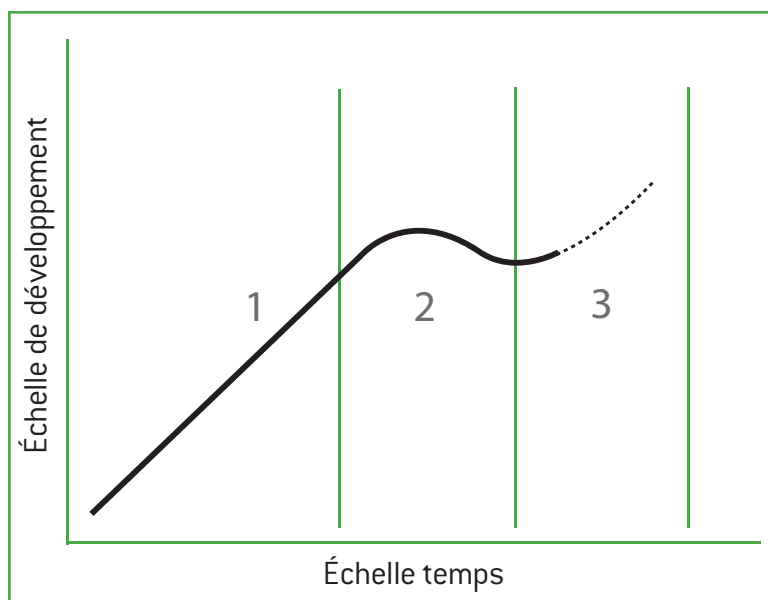
- La grande majorité des fédérations est sortie de la phase 1 et se situe en phase 2. Des fédérations « jeunes », telles que la FFBA ou la FFME, connaissent encore une progression de leurs effectifs. La progression tend cependant à faiblir et ces fédérations recherchent ainsi des stratégies de développement plus volontaristes et plus globales, ne souhaitant pas se contenter uniquement des marges de développement liées à la création de nouveaux équipements.
- Certaines fédérations plus anciennes, telle que la FFA, se situent davantage en début de cycle 3. La FFA est en effet actuellement en cours de mise en œuvre opérationnelle d'une stratégie de développement plus globale : création d'une nouvelle licence (licence « Athlé santé loisirs ») et d'une réelle offre de service associée à travers la création de nouveaux profils de poste (les « coaches athlé santé »), intégration d'activités nouvelles (tels que les raids ou les cross), mise en place d'opérations adaptées à la configuration locale, démarche qualité auprès des clubs, mise en place de nouvelles manifestations...

Pour les nombreuses fédérations se situant en phase 2, le « territorial » est l'occasion de diversifier ses leviers de développement intégrant le niveau de satisfaction des publics, la pertinence de son offre de services, sa capacité d'initiative et d'adaptation aux contextes locaux, la pertinence de ses compétences et de ses ressources humaines, la qualité de ses partenariats... Voir les neuf composantes de l'outil d'auto-diagnostic fédéral - page 32 et 40.

Les travaux conduits par les 10 fédérations ont montré que la définition d'une stratégie de développement nécessite de :

- **Définir les « bons objectifs ».** Trop souvent, le seul objectif de la fédération est l'augmentation quantitative du nombre de licenciés. D'autres objectifs apparaissent pourtant comme complémentaires, voire plus essentiels :

> Les trois phases du cycle de vie et de développement d'une fédération



la fidélisation des licenciés, le bien être des bénévoles et des clubs, le développement de sa valeur ajoutée éducative, la mise en place de pratiques de loisirs et de santé...

La Fédération de cyclisme, par exemple, a entamé une réflexion de fond sur la définition des objectifs de développement : *Augmentation globale du nombre de licenciés ? Augmentation du nombre de « purs » compétiteurs ? Augmentation du nombre de licences jeunes ? Augmentation du nombre de licences loisirs ? Amélioration des performances de nos athlètes de haut niveau ? Stabilisation du nombre de nos organisations ? Rationalisation économique de nos organisations ? Elargissement de nos objectifs à des problématiques sociétales (développement durable, insertion par le sport, aménagement et animation du territoire...) ? Etc.*

• **Mettre en place des compétences spécifiques.** Les fédérations ont souvent constaté qu'elles n'avaient ni l'organisation ni les compétences internes pour élaborer et manager des projets de développement : les personnels de la fédération chargés d'une mission de développement sont souvent en nombre limité.

Les fédérations pilotes ont alors interrogé le référentiel d'activité des cadres d'État mis à disposition et leur marge de manœuvre pour faire évoluer ce référentiel en intégrant mieux les fonctions et activités liées au développement.

3.1.2 RECONNAÎTRE LE CLUB COMME LEVIER MAJEUR DE DÉVELOPPEMENT ET LUI APPORTER TOUS LES APPUIS NÉCESSAIRES

Au cours des travaux, il a été fortement réaffirmé qu'une fédération sportive est une fédération de clubs avant d'être une fédération de licenciés.

De fait, c'est bien au niveau du club que réside l'essentiel du potentiel de développement. Bien souvent, c'est lui et lui seul qui gère la relation avec les pratiquants, qui mobilise les ressources humaines nécessaires, qui négocie l'accès aux équipements, qui négocie les financements nécessaires à son fonctionnement, qui gère les concurrences avec les autres offres de loisirs du territoire...

Bien que le club soit reconnu comme l'unité fondamentale de développement de la fédération, les diagnostics ont souvent mis en évidence le manque d'information à disposition de la fédération sur « l'état de santé des clubs affiliés » : les facteurs de réussite, les difficultés rencontrées, les besoins et attentes vis-à-vis de la fédération... Le nombre important de clubs, la distance entre la fédération et les clubs, le déficit de capteurs ou de relais permettant de fournir à la fédération de la lisibilité sur les clubs sont autant de facteurs limitant la capacité d'intervention de la fédération auprès des clubs.

Il est donc nécessaire pour la fédération (y compris les ligues et comités) de mettre en place tous les appuis nécessaires

pour aider les clubs à évoluer dans leur environnement. L'expérience de la Fédération française de handball (FFHB) montre bien toute la difficulté pour construire et mettre en œuvre **cette fonction de service en direction des clubs**. Cela nécessite une étroite synergie entre la fédération, les ligues et les comités.

Pour réellement mettre le club au centre du système fédéral, les travaux ont ainsi pointé la nécessité de :

• **Renforcer les compétences et moyens d'action des clubs.** Les clubs doivent disposer des compétences leur permettant de gérer toute la complexité du territorial : management de projets, capacité de concertation et de partenariat, ouverture vers d'autres secteurs d'activités (éducation, loisirs, tourisme, insertion, santé...)... La question des ressources humaines, notamment salariées, est alors bien évidemment centrale.

• **Définir un nouveau « contrat » entre la fédération et le club :** la fédération accompagne le club.

• **Construire un nouveau modèle d'organisation et de développement pour les clubs.** À l'image du morcellement de la France en 36.000 communes, les clubs sont souvent marqués par un émiettement : des petites unités, avec des moyens limités. Les 10 fédérations pilotes ont alors analysé les composantes suivantes :

> **Le seuil de viabilité des clubs :** combien un club doit-il compter d'adhérents, de bénévoles actifs, de salariés... pour avoir une activité suffisamment développée, diversifiée et pérenne ?

> **La recherche de nouvelles formules de licences.** Certaines réflexions ont porté sur la périodicité de la licence (mensuelle, hebdomadaire...) ou sur les circuits de financement.

Les réflexions les plus intéressantes ont cependant porté sur la « **dématérialisation de la licence** », permettant à un licencié de pratiquer dans différents clubs et équipements affiliés à la fédération. Un licencié pourrait ainsi choisir son lieu de pratique selon le lieu où il se situe : lieu de résidence, lieu de travail, lieu de vacances. Cette formule permet de valoriser pleinement le réseau de clubs et de lieux de pratique que présente une fédération [quel réseau de fitness dispose d'un meilleur maillage territorial qu'une fédération sportive ?].

> **Les mutualisations entre clubs.** La FFVB reconnaît une nouvelle structure dans son organisation : les UGS (union de groupements sportifs), correspondant à un regroupement de clubs. Les UGS sont formellement inscrites dans les statuts et règlements de la FFVB, permettant à ces structures de participer à l'ensemble de la vie fédérale.

> **La dissociation entre la structure club et le lieu de pratique.** Cette dissociation est particulièrement importante pour sauvegarder les lieux de pratique dans un contexte de réduction du nombre de clubs. Un même club peut alors rayonner sur plusieurs équipements du territoire, favorisant ainsi les mutualisations et économies d'échelle. Cette idée rejoint deux idées précitées : la mutualisation entre clubs et la dématérialisation de la licence.

3.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DES TRAVAUX : LES ORIENTATIONS INCONTOURNABLES POUR SON PACT

Dans certains cas, ce sont moins les clubs que les collectivités propriétaires des équipements qui peuvent constituer un obstacle à la mise en œuvre d'un tel modèle d'organisation. En effet, les municipalités restent bien souvent propriétaires des équipements sportifs et ne souhaitent les mettre à disposition qu'auprès des clubs de la commune considérée. Ce type de fonctionnement va au détriment de la qualité et de la pérennité de l'offre de services proposée. Il conviendra alors de favoriser une intercommunalité sportive plus aboutie pour permettre l'émergence du modèle d'organisation décrit précédemment.

3.1.3 ASSURER UNE PLUS GRANDE UNITÉ ENTRE CLUBS/COMITÉS/LIGUES/ FÉDÉRATION

Le bon fonctionnement de la fédération nécessite une étroite collaboration et harmonie entre ses différentes composantes : clubs, comités, ligues, fédération. Si les clubs exercent un rôle central pour le développement de la fédération (Cf. chapitre précédent), les comités et ligues occupent également une position charnière : ils sont à la fois le « bras armé » de la fédération pour déployer une politique fédérale sur l'ensemble de l'espace national, des « capteurs » permettant à la fédération de mieux prendre la mesure de l'évolution des pratiques et des besoins locaux et des « acteurs » à part entière, impulsant des projets autonomes en direction des pratiquants, des clubs ou de leurs partenaires (Régions et Départements au premier plan).

Or l'ensemble des 10 fédérations pilotes a identifié des marges de progrès en ce domaine. Malgré les différences de taille ou d'activité entre fédérations, il s'agit d'une problématique véritablement collective. Quatre fédérations bien différentes ont décrit cette problématique auprès de leurs instances dirigeantes :

- > *notre fédération s'est engagée dans un travail de redéfinition des missions dévolues aux ligues régionales et aux comités afin de répondre à la mise en place de services adaptés à la nécessité de développement des clubs,*
- > *l'objectif est d'identifier les rôles de chacune des instances fédérales dans l'accompagnement des clubs,*
- > *nous devons adapter notre échelon régional aux enjeux de la décentralisation,*
- > *nous allons entamer une re-définition du rôle des ligues (rôle de coordination) et des comités (acteur du développement local et soutien des clubs).*

Différents types d'initiatives ont été pris par les fédérations. À titre illustratif et de façon non exhaustive, on peut citer les initiatives suivantes :

- La FFBA a mis à plat les différentes fonctions fédérales et réparti des « blocs de compétences » spécifiques à chaque composante de la fédération (fédération, ligues et comités), de façon graphique et imagée pour en favoriser l'appropriation par tous.
- La FFJDA a mis en place une étroite contractualisation entre la fédération et les ligues. Dans le cadre de cette contractualisation, la fédération exerce alors un rôle de suivi et contrôle du fonctionnement et des finances des ligues.
- La FFEPM – Sports pour tous prévoit un système d'appel à projets auprès de ses comités régionaux (dans le cadre des PRA - Plans régionaux d'action) ainsi qu'une contractualisation entre comités régionaux et comités départementaux.
- L'UFOLEP prévoit un Congrès annuel rassemblant tous les comités et ligues.
- La FFVB ainsi que la FFTT sont en train de réinterroger les flux financiers liés aux licences de façon à mieux légitimer la fédération vis-à-vis des ligues.
- La FFHB a mis en place un Conseil des Présidents de ligues au sein de la fédération.
- Etc.

Au cours des travaux collectifs, deux grands types de « tentations » de la part des fédérations ont été observés, faisant apparaître une certaine ambivalence dans les relations avec les comités et les ligues :

- La tentation de renforcer les moyens et prérogatives des comités et ligues de façon à mieux les positionner dans le schéma fédéral, à « regagner leur confiance ».
- La tentation de contourner les ligues et comités et de « réaffirmer l'autorité de la fédération nationale ».

Cette ambivalence nécessite aujourd'hui de questionner le « ciment de la pyramide fédérale » : la Délégation de service public dont dispose la fédération suffit-elle à maintenir la cohésion fédérale ? L'organisation du service de compétition sportive suffit-elle à légitimer la fédération ? Quelle est la valeur ajoutée attendue de la fédération ? Quel est le sens de la licence ? Etc.

La montée en puissance des politiques territoriales ainsi que, par voie de conséquence, l'évolution du rapport entre le niveau national et le niveau local (Cf. introduction, page 5) posent une question essentielle :

Quels sont les « leviers de fédéralisation¹² » à disposition de la fédération, permettant de maintenir et de développer la cohésion fédérale ?

12 - Un « levier de fédéralisation » est une valeur ajoutée apportée par la fédération qui justifie et donne du poids au fait d'adhérer ou de s'affilier à la fédération.

Les fédérations doivent davantage se préoccuper des valeurs ajoutées qu'elles apportent à leurs membres : service et conseil auprès des clubs, mise en réseau et échanges de pratiques entre dirigeants bénévoles, services associés à la prise de licence... La mise en réseau et l'organisation d'échanges entre clubs apparaît comme une nouvelle façon d'exercer son rôle de fédération qu'il conviendrait de privilégier.

3.1.4 MIEUX CONNAÎTRE LES PRATIQUANTS DE SA DISCIPLINE ET ÉTOFFER L'OFFRE DE SERVICES ASSOCIÉE À LA LICENCE

Le mouvement sportif a longtemps été structuré dans une logique de l'offre : l'offre sportive (composée des clubs, des équipements, des éducateurs...) avait tendance à s'auto-réguler, sans réelle prise en compte de la demande (exprimée par les pratiquants, les familles, les collectivités locales...).

Il est aujourd'hui admis que les pratiques sportives se sont considérablement diversifiées : associations sportives, associations omnisports, associations d'éducation populaire, école municipale des sports, centres privés, pratique auto organisée... Il est également admis que les pratiquants sont de mieux en mieux informés sur cette diversité et opèrent des choix en fonction de leurs motivations (la compétition n'étant plus qu'une source de motivation parmi d'autres : santé, loisirs, tourisme...).

Il est donc nécessaire pour une fédération de se doter d'une meilleure lisibilité sur les différents types de pratiquants sportifs (y compris parmi les non licenciés), leurs attentes et motivations et la façon dont l'offre fédérale répond à tout ou partie des motivations de ces différents types de pratiquants.

Les travaux collectifs ont permis de repérer différentes initiatives :

- La plupart des fédérations mettent en place un traitement statistique de façon à mieux connaître leurs propres licenciés : âge, genre, niveau de fidélité, localisation géographique, répartition par type de licences... La FFEPMM a mis en place un applicatif informatique dédié au traitement des licences et à la production de représentations graphiques et cartographiques.
- Certaines fédérations ont mis en place des enquêtes spécifiques et ponctuelles. La FFTT a conduit une enquête auprès des pratiquants n'ayant pas renouvelé leur licence. Concernant l'athlétisme, la Ligue Nord - Pas-de-Calais a mené une enquête auprès de l'ensemble de ses pratiquants, licenciés et non licenciés.

- Certaines fédérations ont complété l'approche statistique par une approche de type sociologique, consistant à qualifier finement les motivations et les attentes des pratiquants et à dresser des profils types de pratiquants (socio-styles par exemple).
- La FFHB a conduit une enquête grand public visant à mieux connaître l'image et la notoriété du handball.
- Etc.

Ces initiatives sont encore récentes et limitées. Elles consistent essentiellement à observer et mieux connaître les pratiquants et leur évolution. À terme, ces éléments de connaissance sur les pratiquants devront se traduire par une évolution de l'offre de service et des modes de fonctionnement de la fédération, voire même une évolution des compétences d'encadrement des éducateurs sportifs.

Par exemple, la mise en place d'une licence loisirs par plusieurs fédérations est bien un signe de reconnaissance de nouvelles pratiques non compétitives. Cette licence loisirs est cependant souvent conçue comme une « licence au rabais », définie en creux par rapport à la licence traditionnelle : elle ouvre droit aux mêmes activités que la licence « traditionnelle » (excepté pour ce qui concerne la compétition) et se différencie uniquement par son prix, qui a été abaissé du fait de l'absence de pratique compétitive.

Cette conception de la licence loisirs témoigne bien de la faible considération accordée par la fédération aux pratiques sportives alternatives à la compétition, alors même que celles-ci se développent. Licence compétitive et licence loisirs sont deux licences de natures différentes mais de même niveau, appelant des services différents mais de qualités équivalentes.

La FFJDA, par exemple, prévoit de mettre en place deux calendriers fédéraux : l'un dédié aux compétitions, l'autre dédié aux animations et loisirs. La FFVB prévoit de mettre en place une Charte des devoirs des clubs, mettant l'accent notamment sur le devoir d'accueil de l'ensemble des pratiquants, y compris ceux n'ayant à priori pas d'ambition compétitive.

Une réflexion de fond doit être menée sur la valeur ajoutée de la fédération sur les pratiques non compétitives. Les fédérations non compétitives, telles que la FFEPMM - sports pour tous ou l'UFOLEP, ont déjà mené cette réflexion.

3.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DES TRAVAUX : LES ORIENTATIONS INCONTOURNABLES POUR SON PACT

3.1.5 ALLER PLUS LOIN DANS LA COOPÉRATION INTERFÉDÉRALE

Pour toutes les orientations précitées, la coopération entre fédérations est d'un grand apport. Les 10 fédérations pilotes ont régulièrement souligné tout l'intérêt des échanges entre fédérations.

Cette coopération entre fédérations pourrait aller encore plus loin en prévoyant :

- **La construction d'offres sportives interfédérales.** Le « zapping sportif » est la démonstration que les pratiquants sont souvent partagés entre plusieurs disciplines et fédérations. Il pourrait alors être envisagé la mise en place d'offres interfédérales, voire de « parcours sportifs interdisciplinaires ».
- **L'élaboration de projets et le partenariat avec les collectivités locales (ancrage territorial).** Les projets sportifs reposant sur une unique discipline sportive ne répondent que partiellement aux attentes des collectivités locales. Ces dernières, souhaitant proposer des activités adaptées aux besoins des pratiquants (notamment en terme de « zapping sportif »), donnent souvent la préférence aux projets combinant différentes activités sportives. Ceci questionne la capacité des fédérations à favoriser et animer les coopérations entre clubs de différentes disciplines.
- **La création d'emplois.** Les clubs locaux sont souvent de trop petites unités pour créer des emplois à temps plein et attractifs. La mutualisation des besoins et des moyens entre clubs (parfois de disciplines différentes) est alors souvent incontournable.
- **L'organisation de formations.** Certaines formations transversales gagnent également à être collectivisées entre fédérations : management de projets, gestion des partenariats, stratégie de communication, gestion comptable...
- **Le maintien des lieux de pratique.** La coopération interfédérale permet d'assurer la continuité de l'utilisation d'un équipement en cas de défaillance d'un club, voire de favoriser la rénovation et le développement d'un équipement devenu vétuste.

Cette coopération interfédérale a vocation à s'organiser dans le cadre des **CROS et des CDOS** [Cf. conclusion chapitre 5 page 36].

3.2 LES TYPOLOGIES DE PACT

Au terme des six mois d'expérimentation, chacune des 10 fédérations pilotes a formalisé son auto-diagnostic et ses orientations globales en matière d'action territoriale.

Trois types de PACT ont pu se dégager à partir de l'analyse de l'expérience et des productions des 10 fédérations pilotes :

1. **PACT « développement de l'entrepreneuriat et de la créativité » (projet - produit).**
2. **PACT « professionnalisation des ressources humaines » (ressources humaines).**
3. **PACT « structuration de l'organisation et renforcement de la cohésion fédérale » (organisation).**

Voir tableau page suivante.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DES TRAVAUX : LES ORIENTATIONS INCONTOURNABLES POUR SON PACT

3.

Indicateurs éléments de diagnostic	Typologies de PACT (Plan d'Action Territoriale)	Types d'orientations envisagés
<ul style="list-style-type: none"> • Activité compétitive en perte de vitesse. • Baisse du nombre de licenciés. • Discipline peu évolutive. • Déficit de projets locaux innovants. • Déficit de partenariats « extra sportif ». 	<p>PACT développement de l'entrepreneuriat et de la créativité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la valeur ajoutée de la fédération sur les activités non compétitives. • Encourager l'entrepreneuriat local : mise en réseau et échange entre clubs, capitalisation et diffusion des bonnes pratiques, appui aux initiatives locales, prix de la créativité. • Répercuter ces nouvelles activités sur les modalités de conception des équipements et la commercialisation de ces activités (mise en marché, tarifs...). • Encourager la mutualisation entre clubs (fédéral et interfédéral).
<ul style="list-style-type: none"> • Vieillesse du bénévolat et difficultés de renouvellement. • Difficulté à transférer des compétences auprès de ses bénévoles. • Difficulté à créer et à pérenniser des ressources salariées : solvabilisation, management, trajectoire... des postes. 	<p>PACT professionnalisation des ressources humaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser les compétences bénévoles et les complémentarités avec les salariés. • Clarifier les référentiels métier/compétence, en particulier sur les fonctions de développement et sur les modalités de mise en œuvre de la polycompétence. • Encourager la mutualisation entre clubs (fédéral et interfédéral). • Former à la fonction employeur.
<ul style="list-style-type: none"> • Rupture entre comités départementaux/ligues et la fédération. • Contournement de la licence. • Faible lisibilité sur l'activité des clubs. • Projet fédéral peu reconnu. Gouvernance fragile. • Tendance à la désaffiliation. 	<p>PACT structuration de l'organisation et renforcement de la cohésion fédérale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Redonner du sens à la licence et à l'affiliation. • Clarifier la répartition des rôles comités/ligues/fédération et leurs articulations (en particulier pour ce qui concerne la fonction de service auprès des clubs). • Renforcer les systèmes de communication et d'information.

Cette typologie constitue une schématisation de la réalité : le PACT élaboré par une fédération ne correspond pas exactement à l'un ou l'autre de ces derniers mais plutôt à une combinaison de tout ou partie de ces derniers. La typologie proposée constitue une aide à la réflexion, elle ne doit pas amener une fédération à choisir mécaniquement l'un ou l'autre de ces trois types de PACT.

Pour chaque type de PACT, le tableau en page suivante présente :

- En amont, les **indicateurs et éléments de diagnostic** justifiant le PACT. Ces éléments sont issus de l'auto-diagnostic réalisé par les fédérations pilotes.
- En aval, les **types d'orientations** correspondant au PACT. Il s'agit des orientations et objectifs envisagés par les fédérations pilotes à l'issue de la démarche, le 15 mai 2007.

4.

COMMENT ENGAGER ET ÉLABORER SON PACT ? RECOMMANDATIONS MÉTHODOLOGIQUES¹³

13 - Les recommandations présentées dans ce chapitre résultent des travaux conduits par 10 fédérations pilotes, du 15 novembre 2006 au 15 mai 2007. Elles ont été restituées dans le cadre du séminaire de clôture de la démarche, le 15 mai 2007, ayant rassemblé une quarantaine de fédérations.

4.1 RÉUNIR LES CONDITIONS PRÉALABLES À L'ÉLABORATION DU PACT	30
4.2 CONDUIRE UN LARGE DIAGNOSTIC : LES NEUF AXES D'AUTO-DIAGNOSTIC	32
4.3 ÉLABORER LE PACT	33



COMMENT ENGAGER ET ÉLABORER SON PACT ? RECOMMANDATIONS MÉTHODOLOGIQUES

4.

L'élaboration du Plan d'Action Territoriale (PACT) de sa fédération correspond à une véritable conduite de projet [Cf. schéma ci-dessous], nécessitant de :

1. Réunir les conditions préalables, notamment la mise en place d'un groupe projet, dont la composition soit représentative des différents intérêts de la fédération, et la formalisation de ses hypothèses de départ.
2. Conduire un large diagnostic, intégrant l'ensemble des composantes de la fédération.
3. Élaborer son PACT, en associant pleinement l'exécutif fédéral et en faisant le lien avec le projet fédéral.
4. Mettre en œuvre et faire vivre son PACT.

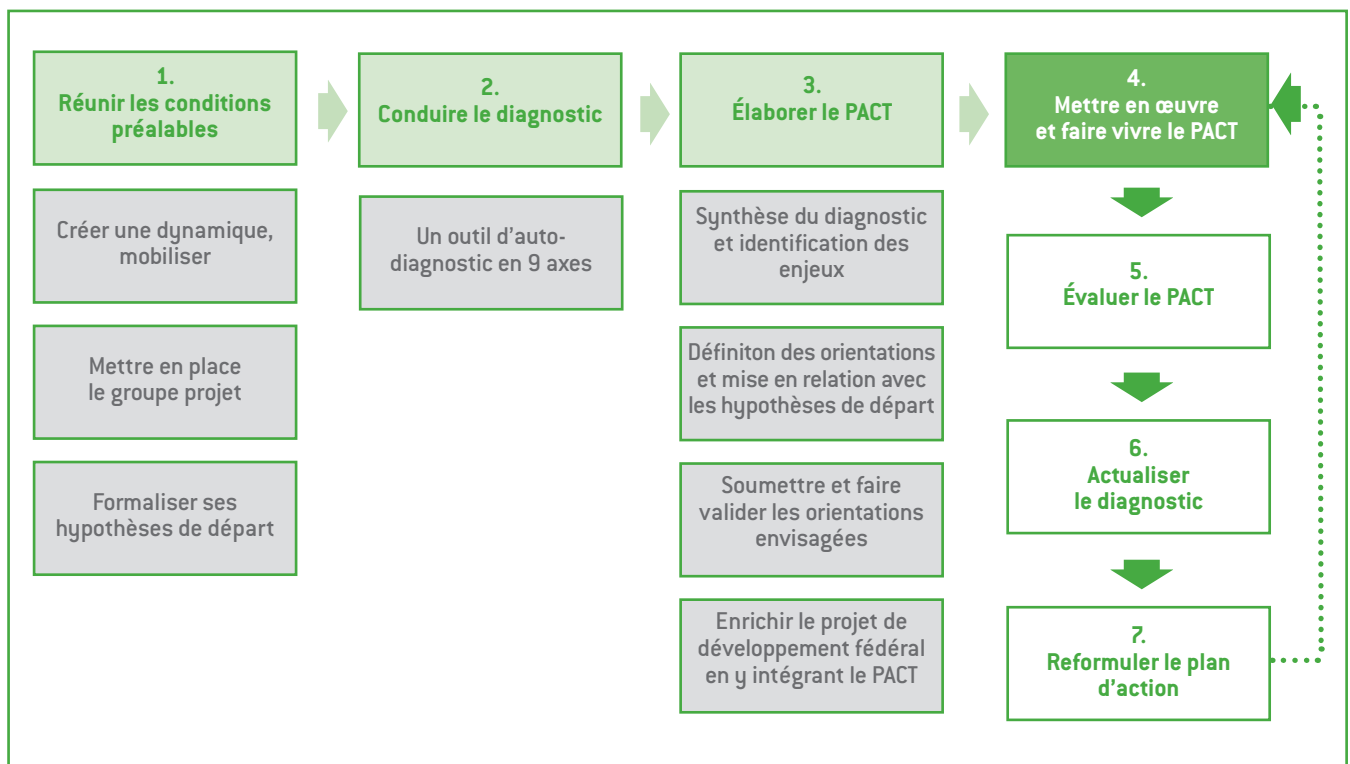
Comme toute dynamique de projet, le PACT est un processus permanent : nécessitant d'associer mise en œuvre opérationnelle et évaluations périodiques, permettant de dynamiser et renouveler en continu la mise en œuvre du PACT.

Les recommandations et la méthodologie proposées ci-après ont été éprouvées par les 10 fédérations pilotes. Elles se veulent donc adaptées au contexte spécifique des fédérations sportives : un positionnement national, des acteurs de diverses natures (bénévoles, salariés, cadres d'État), des partenaires multiples...

Nous détaillerons dans les pages suivantes les trois phases correspondant à l'élaboration du PACT :

1. Réunir les conditions préalables.
2. Conduire le diagnostic.
3. Élaborer le PACT proprement dit.

> Élaborer et mettre en œuvre le PACT : un processus permanent



4.

COMMENT ENGAGER ET ÉLABORER SON PACT ? RECOMMANDATIONS MÉTHODOLOGIQUES

> Le développement territorial, c'est...

- Adapter sa politique et ses actions en fonction de la spécificité des contextes territoriaux. Ceci suppose de disposer d'éléments de diagnostic sur le territoire concerné.
- Rapprocher les lieux de décision et d'initiative au plus près des besoins locaux. Ceci suppose de déléguer des moyens et des compétences au plan local.
- Mettre en place des systèmes d'échange et de communication permettant d'alimenter les projets nationaux à partir des initiatives locales.
- Etc.

> Le développement territorial, ce n'est pas...

- Diffuser sa politique de façon homogène et indifférenciée sur l'ensemble des territoires.
- Implanter des clubs et des équipements « par en haut ».
- Se limiter exclusivement à la recherche de partenariats avec les collectivités.
- Etc.

> Exemples de définition du développement territorial, visant à mobiliser les instances fédérales

Présentation sous forme de questions - réponses

Exemple de support utilisé par la FFBA dans le cadre de son congrès fédéral (Avril 2007) :

Qu'est ce qu'une politique territoriale ? C'est une politique définie en référence au contexte et aux besoins du territoire concerné.

Pourquoi ? Pour permettre aux clubs de renforcer son ancrage territorial.

Comment ? En redéfinissant les rôles et missions de chaque échelon (national, régional, départemental), qui doivent, chacun à leur niveau, soutenir et aider les clubs dans cette démarche.

Présentation mettant en rapport « l'avant » et « l'après » et utilisant des « formules chocs »

Exemple de support utilisé par la FFME dans le cadre de son l'Assemblée générale de mars 2007 :

L'approche territoriale correspond à une nouvelle approche du développement fédéral :

- De la politique du guichet à la politique du projet.
- Du club spontané au club ambitieux et réfléchi.
- Un développement au service des usagers :
 - des dirigeants.
 - des bénévoles.
 - des licenciés.
- Dans une politique de développement durable.

COMMENT ENGAGER ET ÉLABORER SON PACT ? RECOMMANDATIONS MÉTHODOLOGIQUES

4.

4.1 RÉUNIR LES CONDITIONS PRÉALABLES À L'ÉLABORATION DU PACT

Avant d'entamer la formalisation de son PACT, il est nécessaire de réunir trois conditions préalables :

4.1.1 CRÉER UNE DYNAMIQUE AUTOUR DU « DÉVELOPPEMENT » ET DU « DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL » DE LA FÉDÉRATION

La notion de « développement » est assez peu intégrée dans la fédération, ou en tout cas de façon parcellaire [Cf. Chap. 3.1.1 en page 30]. Il convient donc à la fois de créer une appétence pour la démarche et de favoriser une vision commune du champ qu'elle recouvre.

La démarche conduite par les 10 fédérations pilotes montre la nécessité d'accorder une vigilance particulière aux éléments suivants :

- **Impliquer l'exécutif fédéral** dans la conduite de la démarche. L'élaboration du PACT engagera des décisions et des moyens de la part de la fédération. Il convient donc de s'assurer, dès le lancement de la démarche, d'un engagement politique au plus haut niveau de la fédération (Président et Vice-président, Bureau directeur).
- **Favoriser une vision partagée du « développement territorial »**. Le « développement territorial » est une notion large, pouvant faire l'objet de représentations diverses et variées selon les acteurs. Il est ainsi nécessaire d'expliquer ce que représente le « développement territorial » mais aussi ce qu'il n'est pas [Cf. illustration en page suivante]. Pour conduire cet exercice de clarification, il peut être intéressant de mobiliser des intervenants extérieurs [Cf. annexe 6.2.1 page 53].
- **Situer le développement territorial dans la fédération et repérer les instances concernées**. Au cours de cette phase d'information et de mobilisation, il est important de repérer les personnes et instances concernées par le développement territorial.

4.1.2 METTRE EN PLACE LE « GROUPE PROJET PACT », CHARGÉ DE L'ÉLABORATION DU PACT

La démarche d'élaboration du PACT ne doit pas être conduite par une ou deux personnes isolées. Elle doit être conduite par un groupe projet, composé de 10 à 15 personnes, représentatives des différentes composantes de la fédération [Cf. illustration dans l'encadré ci-après] : clubs / comités / ligues / fédération, élus / salariés / cadres d'État, services formation / communication / direction technique... Il est en outre important de favoriser une mixité en terme d'âge et de genre.

> Exemples de composition du Groupe PACT

<p>FFCO : groupe constitué de 10 personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 représentants de la FFCO, • 2 membres associés, • 1 comité départemental, • 2 ligues, • 1 club. 	<p>FFPMM : mobilisation d'un groupe transversal, constitué depuis 2004 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des deux vice-présidences fédérales, • des membres du CDN délégués de Zone (5), • des Présidents de comités départementaux et régionaux (4), • des experts élus et techniciens (formation, emploi, environnement...), • des cadres régionaux Fédéraux et d'Etat, • du DTN, des DTN Adjoints et des Conseillers Techniques de Zone, • des directions : administrative, financière et communication.
---	--

> Formalisation des hypothèses de départ : support utilisé par la FFJDA

Hypothèses de travail <small>(Orientations envisagées en matière de stratégie de développement territorial)</small>	Éléments de diagnostic justifiant l'hypothèse de travail	Objectifs à court terme pour permettre de concrétiser l'hypothèse de travail
<p>Hypothèse 1</p> <p>Placer le club au cœur du système fédéral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Communication difficile entre la fédération et les clubs. Certains clubs ne licencient pas l'ensemble de leurs adhérents. • Faible activité des clubs en dehors des compétitions. • Activité des clubs concentrée uniquement sur une partie de la saison. • Difficultés pour les clubs de se remettre en question en intégrant les nouvelles données territoriales et sociétales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Montrer aux clubs que la fédération s'occupe d'eux : mieux communiquer sur les services proposés aux clubs (Dojo Info par exemple), renforcer la présence de la fédération auprès des clubs (mise en place d'un dispositif fédéral nouveau). • Créer des animations pour toutes les tranches d'âge et notamment les adultes. • Établir deux calendriers d'activités sportives : compétitions et animations.
<p>Hypothèse 2</p> <p>...</p>	<p>...</p>	<p>...</p>

4.

COMMENT ENGAGER ET ÉLABORER SON PACT ? RECOMMANDATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Ce groupe est piloté et animé par un binôme chef de projet, composé d'un élu et d'un permanent de la fédération.

À certaines étapes clés, ce groupe projet pourra mobiliser des ressources extérieures : autres fédérations, CNOSF, MSJSVA, CNAR, associations de collectivités (AMF, ADCF, ADF, ARF...), etc.

Concernant les modalités de travail, les 10 fédérations ont expérimenté différentes formules : réunions périodiques (le premier lundi de chaque mois par exemple) complétées par des échanges mails, visio conférence pour limiter les problématiques de déplacement et de disponibilité, greffer les réunions du groupe sur d'autres événements fédéraux (matches, réunion de commission, Assemblée générale...).

4.1.3 FORMALISER SES HYPOTHÈSES DE DÉPART EN MATIÈRE D'ACTION TERRITORIALE

La première tâche du Groupe projet est de formuler 3 à 5 orientations fédérales, sous forme d'hypothèses de départ.

Il est important que ces hypothèses soient formalisées par écrit. Elles fixeront un cadre de départ qui pourra être réévalué et, le cas échéant, mis à jour à la suite de l'auto-diagnostic.

4.2 CONDUIRE UN LARGE DIAGNOSTIC : LES NEUF AXES D'AUTO-DIAGNOSTIC

4.2.1 OBJECTIFS GÉNÉRAUX ET SPÉCIFIQUES POUR LA CONDUITE DU DIAGNOSTIC :

Le diagnostic constitue sans doute le moment clef dans la conduite de la démarche. Il doit produire une vision à la fois fine et globale de la fédération et de ses tendances d'évolutions.

Il doit répondre aux trois objectifs suivants :

- Créer une dynamique collective et mobiliser les acteurs.
- Recenser et organiser toutes les informations et données existantes.
- Faire émerger des connaissances nouvelles sur la fédérations (ses pratiquants non licenciés, ses clubs, ses nouvelles pratiques...) et renouveler la théorie d'action de la fédération (constats de départ/objectifs visés/moyens mobilisés).

4.2.2 ÉTAT D'ESPRIT ET PRINCIPES D'ACTIONS POUR LA CONDUITE DU DIAGNOSTIC :

Pour que le diagnostic fonctionne et qu'il produise de nouvelles connaissances, il convient de respecter les principes suivants :

- **S'astreindre à revisiter l'ensemble des 9 axes proposés.**

Les neuf axes permettent de créer une vision globale et systémique de la fédération. Il convient de traiter l'ensemble des 9 axes, y compris les questions en apparence réglées. L'animation du diagnostic doit respecter un esprit d'écoute, d'ouverture et d'auto-évaluation. Tous les points de vue doivent pouvoir être exprimés et entendus par la fédération, en particulier le point de vue de certains acteurs que la fédération a peu l'habitude de consulter (dirigeants de clubs locaux, éducateurs sportifs, pratiquants non licenciés...).

- **Adopter une démarche progressive.**

Il convient de commencer par **exploiter pleinement l'ensemble des données et ressources à disposition de la fédération**. Certaines données sont insuffisamment exploitées, notamment les données concernant les licences délivrées par la fédération.

Les données à disposition de la fédération ne permettent cependant pas de couvrir les neuf axes d'auto-diagnostic proposés. Par exemple, les fédérations manquent souvent d'information sur les besoins et attentes des dirigeants de clubs locaux : projets de développement, difficultés rencontrées, niveau de satisfaction par rapport aux services de la fédération (y compris les comités et ligues). Lorsque la fédération ne dispose pas des informations et ressources nécessaires, il convient alors de **mettre en place les dispositifs d'enquête qui permettront de collecter les informations manquantes**. La FFCO, par exemple, a décidé, à l'issue de l'auto-diagnostic, de mettre en place des investigations complémentaires :

- > une enquête auprès des 220 clubs affiliés, de façon à mieux les connaître et mieux cerner les facteurs expliquant des dynamiques de développement différenciés d'un club à l'autre,
- > la mise en place d'un « congrès » pour enrichir et finaliser les orientations envisagées,
- > la création d'un forum interne de discussion afin de mutualiser les expériences.

Tout au long de la démarche, il convient de **se doter d'indicateurs objectifs, permettant de structurer la réflexion**. En effet, certaines questions proposées par l'outil d'auto-diagnostic ont pu être abordées et réfléchies à plusieurs reprises dans la fédération, sans forcément avoir été réglées, engendrant alors des effets de circularité. La mise en place d'indicateurs objectifs peut permettre de jalonner la réflexion et d'éviter ces effets de circularité. Ainsi, par exemple, sur la question des mutualisations de moyens entre clubs, il convient de disposer d'une photographie fine

de la structure des clubs, étayée par quelques indicateurs clefs : le nombre moyen de licenciés par club, le nombre de clubs disposant de moins de 30 licenciés, le niveau de fidélisation des licenciés d'une année sur l'autre, le taux de disparition des clubs comparé au taux de création de clubs, le nombre de salariés par clubs, le nombre de clubs ne disposant d'aucun salarié...

À partir d'indicateurs de ce type et d'éléments de comparaison (comparaison par rapport aux données datant de cinq ans, comparaison avec d'autres fédérations...), il est alors possible de structurer et de faire progresser la réflexion.

4.2.3 OUTIL ET MÉTHODE POUR LA CONDUITE DU DIAGNOSTIC :

Un outil d'auto-diagnostic, structuré autour de neuf axes a été testé par les 10 fédérations pilotes. Les neuf axes d'auto-diagnostic sont les suivants *[Cf. outil détaillé en annexe, chapitre 6.1 page 40]* :

1. La discipline sportive (ou l'offre d'activités de la fédération).

> Le territorial, espace de prise en compte des besoins locaux et de diversification des activités.

2. Les pratiquants.

> Le territorial, espace d'expression des demandes.

3. Les clubs.

> Le territorial, espace d'initiatives et de projets.

4. Les espaces de pratique.

> Le territorial, espace de réalisation des équipements.

5. Les comités et ligues.

> Le territorial, une opportunité de développement de la cohésion fédérale.

6. La fédération.

> Le territorial, une nouvelle posture nationale.

7. Les ressources humaines.

> Le territorial, de nouvelles compétences.

8. Les partenariats.

> Le territorial, espace de concertation et de décloisonnement.

9. Les « leviers de fédéralisation ».

> Le territorial, nouvelle gouvernance de la fédération.

Différentes méthodes peuvent être mobilisées pour réaliser l'auto-diagnostic. Certaines d'entre elles ont été testées par les fédérations pilotes.

- Utilisation de certains événements fédéraux comme moment de réflexion et/ou de validation sur certains axes du diagnostic : mise en place de trois ateliers thématiques au cours de l'Assemblée générale (FFVB), mobilisation de l'Assemblée générale pour finaliser et valider le diagnostic (FFME, FFCD), mobilisation du Conseil des Présidents de ligues (FFHB)...

- Traduction de l'outil d'auto-diagnostic en questionnaire, adressé à un panel de clubs, aux comités et aux ligues (FFVB, FFC).

- Mise en place d'un groupe témoin, constitué de dirigeants de clubs, de pratiquants ou de partenaires extérieurs.

- Invitation de personnalités qualifiées à participer au groupe projet. Les personnalités qualifiées étaient choisies selon les thématiques à aborder.

- Organisation de moments collectifs de travail, de type séminaire ou forum. L'UFOLEP a ainsi organisé une Université des comités et des ligues.

- Mise en place de points réguliers pour valider l'avancement du diagnostic, notamment en visio conférence (FFBA).

4.3 ÉLABORER LE PACT

À partir des résultats du diagnostic et des connaissances nouvelles qu'il aura pu apporter, il conviendra :

- d'extraire et synthétiser les enjeux principaux qui se posent pour la fédération. Ces enjeux peuvent être formalisés en mettant en perspective les forces et faiblesses de la fédération *[Cf. illustrations en page suivante]*.

- de formuler les nouvelles orientations, qui découlent du diagnostic.

- de questionner ses hypothèses de départ *[Cf. chapitre 4.1.3 page 31]* sur la base de ces nouvelles orientations et mesurer les écarts.

- de soumettre et faire valider les orientations envisagées par l'exécutif fédéral (Comité directeur, AG), permettant de réaliser tout ou partie des objectifs suivants :

- > s'assurer de l'adhésion de tous,

- > hiérarchiser les orientations,

- > définir les travaux à prolonger,

- > décliner les orientations en plan d'actions (moyens nécessaires, calendrier...),

- > enrichir le Projet de développement fédéral en intégrant le PACT.

Cette toute dernière étape est fondamentale : le PACT n'a pas vocation à constituer un document d'orientation spécifique et isolé au sein de la fédération, il doit s'intégrer pleinement dans le Projet de développement fédéral.

4.

COMMENT ENGAGER ET ÉLABORER SON PACT ? RECOMMANDATIONS MÉTHODOLOGIQUES

> Synthèse du diagnostic et mise en évidence des enjeux : exemples de supports utilisés par la FFA et la FFBA
Support utilisé par la FFA

ENJEU 1 STRUCTURER LES CLUBS ET LES PROFESSIONNALISER AUTOUR DE NOUVEAUX SERVICES AUX LICENCIÉS	
Existant	Propositions
<ul style="list-style-type: none"> • Des formations de dirigeants ont été mises en place. • La labellisation des clubs est une démarche structurante pour le club à la fois par les avantages du label mais également car elle lui permet de formaliser le diagnostic de son avancement. • Les Coachs Athlé Santé permettent de professionnaliser de manière pérenne. • Les formations d'animateurs, d'entraîneurs et de juges officiels structurent l'activité bénévole. • Le dispositif « Soyez Sport » permet aux clubs de professionnaliser leur développement dans les territoires urbains sensibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place d'une certification. • Décliner le label « Athlé Santé Loisirs » en assurant un maillage sur l'ensemble du territoire national. • Développer la mise en place d'« Agents de développements » dans les clubs. • Travailler sur la pérennisation des emplois. • Emplois partagés - recherche d'autres partenaires internes/externes sports.
ENJEU 2 ACCOMPAGNER LES CLUBS EN LEUR PROPOSANT DES SERVICES DIRECTEMENT DEPUIS LA FÉDÉRATION	
Existant	Propositions
<ul style="list-style-type: none"> • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etc.

> Support utilisé par la FFBA (matrice SWOT)

<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement d'outils de « fédéralisation » (CPL, contractualisation, congrès fédéral, Centre de ressources....) • Progression constante malgré le turn-over (des millions de gens ont pu pratiquer le badminton) • De nouveaux clubs apparaissent chaque année (70 à 100) • Des attentes fortes des collectivités en terme éducatif et social • Une bonne structuration de 80 % des ligues • Apport pédagogique du projet fédéral pour les acteurs ; réflexion en cours sur le développement territorial et relance du projet fédéral • Les secteurs scolaires et affinitaires pratiquent le badminton et sont en recherche de partenariat • La politique fédérale récente en matière d'équipements sportifs se précise et permet d'envisager des actions concrètes • Présence de Conseillers Techniques Inter Régionaux (CTIR) et montée en puissance des zones techniques 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible connaissance du public et de ses attentes, et peu de retour des expériences locales • Le projet fédéral n'apporte pas d'orientations claires sur les démarches prospectives à mener et les possibilités d'ancrage local des clubs ; projet des clubs pas assez en phase avec les besoins • Faible capacité à différencier les pratiques en fonction des publics et à innover dans les offres de pratique ; faible fidélisation des non compétiteurs • Implantation très inégale sur le territoire (qualitativement et quantitativement) : professionnels, taux de pénétration... • Manque de professionnels sur le terrain et méconnaissance des besoins d'emploi • 50 % des comités départementaux (Codep) sur une approche « projet », un quart seulement a les moyens de ses ambitions • Des partenariats sans bénéfices réels pour la FFBA • Positionnement des CTIR insuffisant ou inégal • Peu d'expérience de mutualisation entre clubs
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activité sportive attractive, accessible et facile d'apprentissage, pratiquée par des publics diversifiés avec 2 atouts : les activités compétitives et loisirs • Organisation des Super Séries et du mondial 2010 • Étude sur l'employabilité des activités du badminton, analyse des compétences, besoins en formation (dirigeants et salariés) • Diffusion à tous les licenciés de 100 % badminton • Réforme des diplômes, pour des compétences plus utiles • Relance de la réflexion sur le Projet Fédéral • Le badminton se positionne de plus en plus comme sport spectacle • Priorité de l'INFB sur la formation des dirigeants • Développement des APN (speedminton, outdoor) 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à définir des priorités et à formaliser un plan d'actions conformes aux axes stratégiques identifiés • Obligation de résultats sportifs pour optimiser la crédibilité et la légitimité de la FFBA auprès des partenaires institutionnels • Développement de nouvelles pratiques dérivées du badminton via des initiatives privées • Manque de formation et de compétence des dirigeants pour faire face à la professionnalisation du secteur badminton • Concurrence des clubs pour accéder aux équipements sportifs • Difficultés des clubs, Codeps, ligues pour solvabiliser leurs activités et pérenniser leurs emplois (peu de ressources et de moyens) • Investissement des bénévoles compétents en baisse • Marchandisation excessive des services sportifs

COMMENT ENGAGER ET ÉLABORER SON PACT ? RECOMMANDATIONS MÉTHODOLOGIQUES

4.

Dans les 6 mois de travail imparti, certaines fédérations sont parvenues jusqu'à la dernière étape : elles ont présenté leurs orientations auprès de leur Assemblée générale et ont

défini les moyens d'action nécessaire pour la réalisation du PACT.

> Les orientations et moyens d'action envisagés par la FFME et présentés dans le cadre de l'Assemblée générale de mars 2007

Les deux orientations prioritaires	Les moyens d'action
<p>1 Réussir une véritable déconcentration des compétences et des missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clarifier et répartir les compétences et missions. • Créer un réseau d'agents de développement. <p>2 Réaliser une démarche qualité à chaque échelon de la fédération :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir et mettre en œuvre des labels clubs FFME. • Développer son club et ses licenciés : <ul style="list-style-type: none"> - Soutien et accompagnement des dirigeants, - Équipe bénévole et professionnelle, - Accueil de nouveaux publics. • 1 territoire = 1 club. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un groupe de pilotage national. • 2 postes de cadres techniques. • Des aides financières : une ligne budgétaire attribuée sur le PST à partir de la saison 2007. • Des nouveaux outils : <ul style="list-style-type: none"> - un guide du projet de développement, - un catalogue de projets, - un système d'information sur l'actualité réglementaire. • Un accompagnement dans le recrutement (compétences et aides à l'emploi) et dans la formation des agents de développement.

> Les orientations et moyens d'action envisagés par la FFVB

Les deux orientations prioritaires	Les moyens d'action
<p>1 Fidélisation des clubs et augmentation du nombre de clubs. Le club est le principal levier du développement.</p> <p>2 Fidélisation des licenciés et augmentation du nombre de licenciés.</p> <p>3 Diversification et adaptation des offres de pratiques.</p> <p>4 Définition des rôles des ligues régionales et comités départementaux.</p>	<p>1 Présentation des orientations envisagées et des outils préconisés lors de l'AG de la FFVB pour application.</p> <p>2 Organisation lors de l'AG de 3 ateliers de travail : <ul style="list-style-type: none"> • emploi, • collectivités territoriales et nouveaux territoires, • vie fédérale et associative. </p> <p>3 Mise en place d'outils nouveaux à partir de la saison 2007-2008.</p>

Conduire le changement

Le PACT est un outil de conduite du changement. S'il faut utiliser de bons outils méthodologique, leur mise en œuvre nécessite d'accorder une grande attention à leur modalités d'application. Quelques conseils :

- **Le temps** : éviter des délais trop longs entre le lancement de la démarche et l'élaboration du PACT (6 à 9 mois, pas plus d'une saison sportive).
- **La participation** : s'assurer de la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes de la fédération et de ses partenaires.
- **La communication** : informer régulièrement les membres de la fédération et les partenaires aux moments clefs de la conduite du projet.
- **La faisabilité** : se fixer des objectifs ambitieux... mais réalisables (objectifs atteignables par étapes).

> Focus : Les conditions de réussite

5.

CONCLUSIONS : LE PACT, UN OUTIL DE MODERNISATION DE LA POLITIQUE FÉDÉRALE



Le PACT (Plan d'Action Territoriale) n'a pas la prétention de couvrir l'ensemble du champ de la politique fédérale. L'animation des équipes nationales, la structuration de la politique de détection et de compétition de haut niveau, la formation des cadres et arbitres, le schéma national des équipements sportifs... répondent à une théorie d'actions relativement autonome par rapport aux logiques territoriales. Ainsi, ces différents domaines peuvent être enrichis par le PACT mais ne sont pas directement dépendant de celui-ci.

Pour autant, le PACT constitue une composante essentielle de la politique fédérale. L'approche territoriale permet en effet de renouveler et de moderniser les politiques nationales menées par les fédérations sportives :

1. Placer le club, et ses dirigeants, au centre de la politique fédérale de développement. Il est apparu au cours des travaux que les équipements sportifs ou les résultats sportifs ne suffisent pas à réussir une politique de développement : le mode de fonctionnement et l'offre de services des clubs constituent un volet désormais incontournable pour la majorité des fédérations sportives.

2. Questionner le modèle d'organisation des clubs, leur ancrage territorial et leur seuil de viabilité.

Il a fréquemment été observé l'isolement et la grande fragilité des clubs : faible capacité à impulser de nouveaux projets, à être reconnus par les collectivités locales, à mieux connaître les besoins et attentes des pratiquants, à les fidéliser, déficit de moyens humains...

De nombreuses fédérations ont pris conscience à travers le diagnostic d'un déficit de moyen d'information sur les besoins et attentes des clubs, des facteurs clefs de développement... Certaines fédérations ont alors décidé de mener des investigations complémentaires de façon à mieux cerner la réalité de la situation des clubs.

Malgré tout, différents types d'orientations ont pu être identifiés pour favoriser la structuration des clubs :

- Renforcer la capacité d'initiative et d'action des clubs, en leur proposant de nouveaux services et appuis, par l'intermédiaire privilégié des comités et des ligues. Il s'agit alors souvent de mettre en place de véritables « Chargés de développement », missionnés pour décupler la capacité d'initiative des clubs.
- Favoriser la mise en réseau des clubs (échanges de pratiques, observatoire...), notamment en mobilisant les Technologies de l'information et de la communication (forums de discussion, échanges collaboratifs, e-room...). Ce type d'initiative offre un positionnement nouveau de la fédération vis-à-vis des clubs : elle est à la fois animatrice d'une union de clubs et centre de ressources.
- Mettre en place une politique de labellisation des clubs, reposant sur des critères tenant compte de la capacité du club à s'ouvrir sur son environnement, à diversifier ses pratiques et à impulser des projets de type nouveau.
- Favoriser les mutualisations entre clubs (Unions de clubs, Groupements d'employeurs...), dans le cadre privilégié des intercommunalités et territoires de projet.

Dans le cadre de la réflexion sur le modèle d'organisation des clubs, il a également été envisagé de dissocier la structure « club » et le lieu de pratique, un même club pouvant intervenir en différents lieux de pratique du territoire.

En définitive, les travaux des fédérations convergent vers la création d'un « club de nouvelle génération ».

3. Définir les valeurs ajoutées essentielles qu'une fédération doit apporter à ses membres (en particulier les clubs). Les éléments de diagnostic mis en évidence par les fédérations font parfois apparaître un profond divorce entre les différentes composantes fédérales : distance croissante entre la fédération, les ligues et les comités, faible relation des ligues et comités vis-à-vis des clubs, désaffiliation de clubs, structures cachant des licences à la fédération...

Les fédérations sont alors amenées à utiliser des moyens coercitifs vis-à-vis des structures fédérales (redéfinition des modalités de financement, mise en place de contrôle budgétaire...), voire même à contourner les ligues et comités en mettant en place des moyens d'action directs entre la fédération et les clubs.

La capacité de la fédération à mettre en réseau les clubs, à créer du lien entre eux, à favoriser les échanges d'expériences et de pratique... est sans doute une voie majeure permettant de renforcer la légitimité de la fédération auprès des clubs.

4. Ré interroger l'offre de pratiques de la fédération et les licences associées. De nouvelles idées ont été avancées au cours des travaux :

- Dissocier la licence et le club, de façon à permettre au pratiquant d'exercer sa discipline en différents lieux : lieu de résidence, lieu de travail, lieu de vacances...
- Mettre en place un double calendrier : celui consacré aux compétitions et celui consacré aux animations non compétitives.
- Associer la création d'une nouvelle licence (loisir par exemple) avec une véritable offre de service et un référentiel métier (« coach athlé santé » par exemple).
- Etc.

5. Renforcer au final la cohésion fédérale.

Dans ce contexte, les services déconcentrés du CNOSF ont un rôle important à jouer. Georges PLANCHOT, Président du CNCD (Conseil national des CROS et des CDOS), a pu réaffirmer à l'occasion du séminaire du 15 mai 2007 la vocation des CROS et des CDOS en terme de mutualisation de services entre fédérations :

- **Mutualisation de moyens** entre clubs de différentes disciplines à l'échelle d'un territoire (intercommunalité ou pays) : mise en réseau et échange entre clubs, meilleure connaissance des pratiquants et des politiques locales, montage de projets et captage de financements nouveaux, concertation dans le partage des lieux de pratique, appui à l'administration/secrétariat/comptabilité des clubs, mutualisation d'emplois...
- **Formation** des cadres et bénévoles aux nouvelles compétences, en particulier l'entrepreneuriat sportif et la fonction employeur.
- Aide à la mise en place et à la pérennisation de nouveaux **agents de développement sportif** (inter-disciplinaires, territoriaux...).
- **Observation des politiques sportives territoriales**, au bénéfice des fédérations sportives (cartographie des politiques sportives, remontée des besoins et attentes des élus locaux, analyse de l'évolution des politiques sportives...).
- **Dialogue avec les collectivités locales et groupements de communes** et amélioration de l'ancrage territorial du sport.

6.

ANNEXES

6.1 L'OUTIL DE QUESTIONNEMENT
ET D'AUTO-DIAGNOSTIC FÉDÉRAL

40

6.2 LE PROGRAMME DE TRAVAIL
ET LES INTERVENANTS MOBILISÉS

43



6.1 L'OUTIL DE QUESTIONNEMENT ET D'AUTO-DIAGNOSTIC FÉDÉRAL

1. La discipline sportive et sa pratique

**LE TERRITORIAL :
ESPACE DE PRISE EN COMPTE
DES BESOINS LOCAUX
ET DE DIVERSIFICATION
DES ACTIVITÉS**

- La discipline sportive a-t-elle évolué au cours des 30 dernières années ? Si oui, à quoi sont dues ces évolutions : aux pratiquants, aux équipements et matériels (technologies), aux médias... ?
- Existe-t-il des modalités différenciées de pratique selon les types de territoire ?
- La discipline présente-t-elle des potentialités en matière de loisirs, de santé, d'éducation, d'insertion, de tourisme... ?
- Quels sont les rapports et les liens entre la pratique de loisirs et la pratique compétitive ?
- Des initiatives ont-elles été prises (ou envisagées) pour faire évoluer la discipline sportive ?

2. Les pratiquants sportifs

**LE TERRITORIAL :
ESPACE D'EXPRESSION
DES DEMANDES ET
DES BESOINS**

- Quel est le niveau de connaissance des pratiquants :
 - > Tendance d'évolution du nombre de pratiquants sur les cinq dernières années ?
 - > Répartition territoriale (taux de pénétration selon les territoires : urbain/rural/montagne/littoral/quartiers difficiles...)?
 - > Répartition par catégories d'âge ?
 - > Répartition femme/homme ?
 - > Besoins et motivations des pratiquants (entretien physique et santé, performance, convivialité et lien social, loisirs, prise de responsabilité...)? Évolution de ces besoins au cours du temps ?
 - > Modalités différenciées de pratique selon les publics ?
- Comment s'organise le recueil des attentes des pratiquants, en termes d'activités et de services (observatoire, questionnaire, typologie de pratiquants...)?
- Existe-t-il une réflexion sur le niveau de fidélisation des pratiquants : turnover, motifs de départ, changement d'activités, parcours... ? Existe-il une réflexion sur le volume et les motivations des pratiquants non licenciés et des pratiquants hors club ?
- La fédération est-elle en capacité d'apporter des réponses différenciées selon les besoins et motivations des publics ? Notamment en terme de types de licence (loisirs, journée...)?
- La fédération a-t-elle fait le choix de se concentrer sur certains publics cibles (seniors, rural...)?
- Les clubs sont-ils en capacité d'apporter des réponses différenciées selon les besoins et motivations des publics (en termes d'activités physiques et de services divers) ?

3. Les clubs

LE TERRITORIAL : ESPACE D'ANALYSE DES SPÉCIFICITÉS LOCALES, ESPACE D'INITIATIVE ET DE PROJET

- Les clubs vous paraissent-ils porteurs de projets ?
- Sont-ils porteurs d'une réflexion et d'une analyse sur la spécificité de leur environnement et ses conséquences sur les modalités de pratique sportive ?
- Les clubs sont-ils force de proposition auprès des collectivités locales et de la fédération ou sont-ils des relais du message et de l'offre fédérale ?
- Le club est-il acteur de la diversification des activités et services de la fédération ?
- Existe-t-il une réflexion particulière sur les besoins des clubs (fidélisation des pratiquants, diversification des activités, négociation de partenariats, ressources humaines, ancrage territorial...) ?
- Existe-t-il une réflexion sur les services à apporter aux clubs ? voire des services privilégiés pour certains clubs (labellisation) ?
- Existe-t-il une réflexion sur les problématiques de regroupement de clubs ?
- La fédération a-t-elle plutôt une stratégie d'aide à la création de clubs (*ex nihilo*) ou plutôt une stratégie de consolidation des clubs existants ?

4. Les espaces de pratique

- La pratique est-elle fortement soumise à des impératifs d'équipement (est-ce que l'équipement conditionne l'offre de votre discipline) ?
- Y a-t-il une concurrence entre usagers dans l'utilisation des équipements ? Des initiatives ont-elles été prises pour favoriser une approche concertée entre disciplines sportives dans l'utilisation des équipements ?
- Y a-t-il des tendances fortes d'évolution de la conception des équipements ? Ces tendances contraignent-elles la pratique « traditionnelle » de la discipline ?
- Existe-t-il une réflexion pour appuyer les collectivités dans la programmation et la conception des équipements ?

5. Les ressources humaines

- Des difficultés sont-elles observées en matière d'implication bénévole et de renouvellement du bénévolat ?
- Les CTS sont-ils impliqués dans des fonctions d'appui et de service aux clubs ?
- Existe-t-il une réflexion sur le niveau de développement de l'emploi salarié, son niveau d'intégration dans le projet associatif et son niveau de pérennisation ?
- La fédération a-t-elle un programme de développement des compétences ? Quelles sont les compétences visées : s'agit-il des compétences directement liées à la discipline sportive ou des compétences plus globale (diversification et solvabilisation des activités, montage de projets, GRH...) ?

6. Les comités et ligues

- Quel est le rôle assigné aux comités et ligues ?
- Sont-ils des instances décentralisées ou déconcentrées ? Faudrait-il décentraliser davantage des fonctions fédérales ?
- De quelle façon la fédération assure des rapports productifs entre instances fédérales :
 - > Entre instances déconcentrées et clubs ?
 - > Entre instances déconcentrées et fédération ?
 - > Entre comités et ligues ?
- Les comités et ligues assurent-ils une fonction de remontée des besoins auprès de la fédération ?

7. Les partenariats

LE TERRITORIAL : ECHELLE DE PARTENARIAT DE CONCERTATION ET DE DÉCLOISEMENT

- Quelles sont les initiatives prises pour développer des partenariats avec :
 - > D'autres fédérations sportives (sportive, affinitaire...) ?
 - > D'autres secteurs d'activité (éducation nationale, tourisme, social...) ?
 - > Les collectivités territoriales et intercommunalités ? Y a-t-il une réflexion sur les besoins différenciés selon les différents types de collectivités ?
- De quels partenariats la fédération a-t-elle besoin pour favoriser son ancrage local ?

8. La fédération nationale

LE TERRITORIAL : UNE NOUVELLE POSTURE NATIONALE

- Comment se prennent les décisions de la fédération ? Comment se définit le projet fédéral ?
 - > Le niveau national observe, se fait son idée et définit les réponses à apporter.
 - > Le niveau national consulte le niveau local, analyse les résultats, définit les réponses à apporter.
 - > Coproduction : interaction continue de l'identification des besoins à la définition des réponses à apporter.
- Le Projet fédéral 2004/2008 prévoit-il des orientations dédiées au « développement territorial » ?
- La Convention d'objectif avec le MSJSVA prévoit-elle des orientations dédiées au « développement territorial » ?
- Les statuts de la fédération prévoient-ils un rôle particulier de la fédération en matière de développement territorial ou d'appui aux clubs ?
- La fédération a-t-elle mis en place une organisation interne spécifique : personnels dédiés à l'appui/ressources aux clubs ? Aux comités et ligues ?

9. Les leviers de fédéralisation

LE TERRITORIAL : UNE NOUVELLE GOUVERNANCE ?

- Selon vous, quel est le ciment de l'organisation fédérale :
 - > À quoi tient la cohésion fédérale ?
 - > Quelle est la valeur ajoutée du fait fédératif ?
 - > Quel est le sens donné à la licence et à l'affiliation (acte militant, accès à des services spécifiques, appartenance à une communauté...) ?
- Existe-t-il une réflexion sur les modalités de renforcement de la cohésion fédérale ?

6.2 LE PROGRAMME DE TRAVAIL ET LES INTERVENANTS MOBILISÉS

6.2.1 LE SÉMINAIRE DE LANCEMENT DE LA DÉMARCHE (15 NOVEMBRE 2006)

9h	Accueil, remise du dossier participant, café
9h30	Introduction et présentation de la journée : Henri SÉRANDOUR/Bernard AMSALEM Déroulement du séminaire : Denis CHEMINADE
Matinée	Le sport et les territoires bougent... et les fédérations ?
10h	Les cadres des pratiques sportives évoluent et appellent un nouveau positionnement de la part des fédérations <ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles dynamiques territoriales : quelle contribution du mouvement sportif ? Jean SMITH, Secrétaire général du CDOS Ille-et-Vilaine et Vice-président du Conseil de développement du pays de Saint Malo • Les nouvelles attentes des dirigeants sportifs vis-à-vis des fédérations : restitution d'une enquête auprès de 250 clubs. Olivier DESSAJAN • Les nouvelles modalités de construction de l'action publique dans les territoires. Jean-Raphaël BARTOLI - AMNYOS
11h	Les fédérations sportives : des prises de conscience et des mises en œuvres très différenciées d'une fédération à une autre. <ul style="list-style-type: none"> • Comment les fédérations appréhendent-elles leur développement territorial ? Présentation d'une enquête auprès de 10 fédérations sportives. Jean DUTOYA - AMNYOS • Témoignage de deux fédérations sportives : <ul style="list-style-type: none"> - FFHB (Fédération Française de Handball) : Francis ARNAULT, Vice-président chargé des relations ligues et comités, et Bruno ROLAND, responsable « Développement Formation Emploi » - UFOLEP (Union Française des Œuvres Laïques d'Éducation Physique) : Philippe MACHU - Président et élu local • Témoignage d'un organisme national extra sportif : l'AFPA (Association pour la formation professionnelle des adultes). Marie-Catherine BLAUBLOMME, Directrice de l'accompagnement de la décentralisation et des relations avec le service public de l'emploi
12h	Débat salle/table ronde (Bernard AMSALEM - CNOSF, Georges PLANCHOT - CNOSF, Jacques THOUROUDE - ANDES, Thierry MAUDET - MJSVA, Jean-Raphaël BARTOLI - AMNYOS)
12h45	Déjeuner
Après-midi	Comment permettre à chaque fédération d'avoir une stratégie de développement territorial ? Les ressources proposées par le CNOSF.
14h15	Les ressources du CNOSF à disposition des fédérations : <ul style="list-style-type: none"> • Le CNOSF : une organisation et des missions au service des projets fédéraux Michel VIAL - Secrétaire général du CNOSF - L'aménagement du territoire et le développement durable : la conduite du projet sportif territorial (PST) et le travail en familles d'activités - Bernard AMSALEM - L'action territoriale : les CROS et les CDOS en soutien des « politiques territoriales fédérales » - Georges PLANCHOT - La vie associative : développement des compétences associatives et gestion des ressources bénévoles - André LECLERCQ - CNOSF - Développement de l'emploi et consolidation des activités d'utilité sociale - Johann CAUET (CNAR sport)
15h30	Mise en place d'un accompagnement pour élaborer la stratégie de développement territorial de votre fédération : <ul style="list-style-type: none"> • Présentation de la démarche et des fédérations retenues pour l'accompagnement - Denis CHEMINADE • Conduite de la démarche. Jean DUTOYA
16h15	Intervention de clôture - Henri SERANDOUR/Georges PLANCHOT

6.2.2 LES TROIS GROUPES THÉMATIQUES DE TRAVAIL

De façon à alimenter les travaux internes à chaque fédération et, plus généralement, à alimenter la réflexion du mouvement sportif français, une série de trois groupes thématiques de travail a été mise en place.

Chaque groupe thématique de travail comporte deux temps :

- Une succession d'interventions par des acteurs qualifiés [3 à 5 interventions synthétiques de 15 à 20 minutes, soit 1h à 1h30].
- Un temps d'échange/débat entre les représentants des 10 fédérations et les intervenants [1h à 1h30].

> Groupe thématique de travail n°1 – Mercredi 31 janvier 2007 – 14 à 17h30 – CNOSF

QUELLES RESSOURCES LES FÉDÉRATIONS PEUVENT-ELLES MOBILISER POUR APPUYER LES PROJETS ASSOCIATIFS ET PROFESSIONNALISER LES ORGANISATIONS ?

Pilote de la Journée : Johan CAUET (CNAR - CNOSF)

Thématiques abordées	Intervenants
1 L'extension de la convention collective sport et la mise en place d'une stratégie emploi/formation spécifique au secteur sport	Marie LEROUX (CNOSF, COSMOS)
2 Mobilisation des emplois aidés dans le cadre du plan de cohésion sociale : témoignage d'une fédération signataire d'un accord cadre	Daniel MURAIL, Jean Marie SCHMITT, FF. Volley-Ball
3 Le dispositif national d'appui à la pérennisation des activités d'utilité sociale initiée par la Caisse de Dépôts et Consignation et la DGEFP : le réseau des DLA/C2RA	Myriam ANTOINE CNAR Sport (Centre national d'appui et de ressources)
4 Mieux connaître et gérer son « capital compétences bénévole » : le Carnet de vie du bénévole	Mission Vie Associative du CNOSF
5 Une ressource d'appui et de formation à disposition des clubs, comités et ligues : les CROS et CDOS	CROS de la Région Centre

> Groupe thématique de travail n°2 – Mercredi 14 février 2007 - 14/17h30

**LA MONTÉE EN PUISSANCE DES POLITIQUES TERRITORIALES :
QUEL IMPACT POUR LES ORGANISATIONS SPORTIVES NATIONALES ?**

Pilote de la journée : Mission action territoriale (CNOSF)

Thématiques abordées	Intervenants
<p>1 Intercommunalité et territoires de projets (pays et agglomération) : espace d'expression de nouvelles politiques sportives</p> <p>- Résultats d'analyse du volet sport des projets de territoire (pays et agglomération)</p> <p>- Sport et intercommunalité : des rapports qui se renforcent</p>	<p>Association AIRES, en lien avec Entreprises Territoires et Développement (ETD)</p> <p>Olivier ABULI ADCF</p>
<p>2 La formalisation d'un partenariat entre le mouvement sportif et les Conseils Régionaux : la convention CNOSF/ARF</p>	<p>Régis FOSSATI - Directeur sport Limousin, responsable du groupe sport de l'ARF</p>
<p>3 L'observatoire du sport en Région Limousin, une nouvelle source d'analyse et d'évaluation de la politique sportive</p>	<p>Régis FOSSATI Directeur sport Limousin</p>
<p>4 L'expression des politiques sportives locales : témoignages d'acteurs</p>	<p>Représentant ANDES + Élu local</p>

> Groupe thématique de travail n°3 – Mardi 27 février 2007 – 14/17h30

**LES ORGANISMES NATIONAUX À L'ÉPREUVE DES TERRITOIRES :
COMMENT DÉFINIR SA «POSTURE NATIONALE» ?**

Pilote de la journée : Mission aménagement du territoire et développement durable (CNOSF)

Thématiques abordées	Intervenants
<p>1 Décentralisation, déconcentration, territorialisation, inter ministérialité L'évolution de l'organisation de l'État et transformation de l'action publique</p> <p>- Les politiques d'aménagement et de développement territorial (y.c. CPER, pôle de compétitivité...)</p> <p>- Les orientations du MJSVA (y.c. conventionnement avec les fédérations)</p>	<p>CEVIPOF Centre de recherche politique de Sciences po.</p> <p>MJSVA</p>
<p>2 Repenser son rôle de fédération nationale : cibler de nouvelles valeurs ajoutées, donner un sens nouveau au fait fédératif</p> <p>- Témoignage d'une organisation associative extra sportive</p> <p>- Témoignage de fédérations sportives : atouts et contraintes d'une démarche de développement territorial</p>	<p>Fonda</p> <p>FFEPGV</p>

6.2.3 LE SÉMINAIRE DE CLÔTURE DE LA DÉMARCHE (15 MAI 2007)

9h	Accueil, remise du dossier participant, café
9h30	Objectifs de la journée - Bernard AMSALEM, Vice-président du CNOSF Déroulement de la journée - Denis CHEMINADE, Directeur de la mission aménagement du territoire et développement durable, au CNOSF
Matinée	Mieux prendre compte la dimension territoriale dans les Projets de développement fédéraux : 10 fédérations pilotes font partager leur expérience
10h	Du 15 novembre 2006 au 15 mai 2007, retour sur le déroulement de 6 mois de travail
10h15	Les apports de 6 mois de travail : témoignage de 5 fédérations pilotes <ul style="list-style-type: none"> • FF Judo • FF Montagne et Escalade • FF Tennis de Table • FF Volley-Ball • FF pour l'Entraînement Physique dans le Monde Moderne Sports pour Tous
11h	Échange avec la salle sur les enjeux du «territorial» pour les fédérations Table ronde avec 5 fédérations pilotes : <ul style="list-style-type: none"> • FF Athlétisme • FF Badminton • FF Course d'Orientation • FF Cyclisme • Union Française des Œuvres Laïques d'Éducation Physique (UFOLEP)
12h10	Les apports d'une action conduite depuis 2002 par la FF Handball (FFHB) : bilan et capitalisation de la démarche Développement Formation Emploi (DFE)
12h30	Déjeuner
Après-midi	Un nouvel outil à disposition des fédérations : le Plan d'Action Territoriale - PACT
14h15	Enseignements de la démarche et présentation du Plan d'Action Territoriale - PACT : <ul style="list-style-type: none"> • La méthodologie d'élaboration de son PACT. • Les orientations structurantes de son PACT
15h	Échange avec la salle sur la méthodologie proposée. Table ronde : CNOSF/CNCD/AMNYOS (Jean-Raphaël BARTOLI)
16h	Conclusion de la journée et perspectives - Bernard AMSALEM, Vice-président du CNOSF

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements aux participants des 10 fédérations à ce groupe de travail (cités dans chaque fiche) :

- aux intervenants extérieurs qui ont apporté leurs concours lors des différents séminaires,
- aux services du CNOSF pour leur contribution à la démarche,
- au cabinet AMNYOS pour la fidélité et la qualité de son apport à nos travaux,
- à tous ceux qui s'inspireront de ses travaux pour alimenter leurs actions et réflexions.

NOTES

La présente publication a été élaborée dans le cadre d'un contrat d'étude avec la société :



Groupe AMNYOS Consultants, France
www.amnyos.com

De plus amples informations sur les activités du CNOSF en matière de développement territorial
sont disponibles à l'adresse suivante :
<http://www.franceolympique.com/> Rubrique «Sport et territoires»

© Comité national olympique et sportif français - CNOSF, 2007



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
www.franceolympique.com