



© GÉRARD SANZ / MAIRIE DE PARIS

POLITIQUES SPORTIVES FÉDÉRALES ET POLITIQUES TERRITORIALES

> État des lieux et perspectives





**POLITIQUES SPORTIVES FÉDÉRALES
ET POLITIQUES TERRITORIALES**

> État des lieux et perspectives



Éditorial

// Le sport concerne toutes les familles françaises. Nous aimons partager les exploits de nos athlètes dans les médias, nous souhaitons pratiquer et faire pratiquer le sport à nos enfants. La pratique du sport est devenue plus facile et plus répandue.

L'offre d'activité s'est diversifiée et multipliée mais un fait mérite d'être médité : en 2005, l'association sportive, « le club », est la première porte d'entrée des Français vers le sport. Plus de 100 fédérations nationales, un réseau dense de plus de 10 000 comités régionaux et départementaux coordonnent, aident, impulsent l'action de plus de 140 000 clubs qui irriguent l'ensemble du territoire. Cela témoigne que le sport n'est pas une marchandise ou un service comme les autres. Cela montre que l'idée associative conserve de sa force et de son utilité.

Depuis plus de 20 ans l'organisation administrative de la France a évolué. L'environnement social et économique du sport également. Comme une réponse à la mondialisation, la France redécouvre ses territoires, leur donne des pouvoirs, des moyens.

Au moment où les territoires deviennent de nouveaux lieux d'initiatives comment peuvent-ils aussi être des territoires d'initiatives sportives ? Comment dynamiques fédérales et dynamiques territoriales peuvent-elles se conjuguer au service des besoins de la population française ?

Après une première enquête publiée en 2002 pour dresser un état des lieux de la prise en compte du sport par les collectivités territoriales « Le sport acteur incontournable de l'aménagement du territoire », nous publions un deuxième rapport concernant les relations entre les politiques fédérales et les territoires « Politiques sportives fédérales et politiques territoriales : état des lieux, enjeux et perspectives ».

Chacun trouvera dans cette enquête des éléments d'information et de réflexion qui lui permettront de nourrir son projet et ainsi de contribuer à définir celui du mouvement sportif français. Projet que le Comité National Olympique et Sportif portera au nom de tous.

Henri SERANDOUR
Président du CNOSF
Membre du CIO



Sommaire

1 LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE

- 1.1 Une enquête s'inscrivant dans un continuum de travaux du CNOSF (Mission Développement). p. 12
- 1.2 Méthodologie : une enquête auprès d'un panel de responsables de fédérations. p. 13
- 1.3 Bref rappel : les principaux éléments de contexte à prendre en compte. p. 14

2 LES ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE : LE RAPPORT DES FÉDÉRATIONS AU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

- 2.1 Le développement territorial : un enjeu stratégique dont les fédérations n'identifient pas toutes les composantes ni tous les enjeux. p. 18
- 2.2 Des fédérations soucieuses de leur assise territoriale : mais tendant à conserver une vision centraliste du développement. p. 20
- 2.3 Fédérations sportives : trois façons de " penser son rapport au niveau local " p. 24

3 DEUX SCÉNARIOS POUR L'AVENIR : TERRITOIRES ET FÉDÉRATIONS, DES INTÉRÊTS D'APPARENCE CONTRADICTOIRES

- 3.1 Tendance actuelle : à terme, des risques de tension entre politiques fédérales et politiques territoriales p. 28
- 3.2 Scénario 1 : un risque de dislocation du sport local p. 29
- 3.3 Scénario 2 : Des politiques fédérales qui évoluent pour mieux se nourrir et s'articuler aux politiques territoriales p. 30

4 UN NOUVEL AXE STRATÉGIQUE POUR LE MOUVEMENT OLYMPIQUE (CNOSF, CROS, CDOS) : RENFORCER SON RÔLE DE SERVICE AU BÉNÉFICE DU MOUVEMENT FÉDÉRAL (FÉDÉRATIONS, LIGUES ET COMITÉS DÉPARTEMENTAUX)

- 4.1 Enjeu 1. Clarifier davantage le sens à donner aux évolutions territoriales et en définir les enjeux pour le mouvement sportif. p. 34
- 4.2 Enjeu 2. Construire une réelle vision transversale et représentative du sport. p. 36
- 4.3 Enjeu 3. Favoriser la création de nouvelles valeurs ajoutées " extra-compétitives " p. 37
- 4.4 Les axes opérationnels d'intervention proposés. p. 38

POLITIQUES SPORTIVES FÉDÉRALES ET POLITIQUES TERRITORIALES

> État des lieux et perspectives

7

5 FÉDÉRATIONS SPORTIVES : DES PRISES DE CONSCIENCE ET DES FONCTIONNEMENTS TRÈS DIFFÉRENCIÉS (MONOGRAPHIES)

5.1	La Fédération Française de Handball – FFHB : partenaire et accompagnatrice des clubs.	p. 40
5.2	La Fédération Française d'Athlétisme – FFA : la transition entre une politique de développement fédéral et une politique de développement territorial.	p. 45
5.3	Union Française des Oeuvres Laïques d'Éducation Physique – UFOLEP : amener les associations locales à véritablement "aller au-delà du sport".	p. 48
5.4	La Fédération Française de Football – FFF : aider les clubs à réfléchir sur leurs activités et leurs projets.	p. 51
5.5	La Fédération Française de Triathlon – FFTRI : alimenter les clubs en nouveaux produits.	p. 54
5.6	La Fédération Française de Randonnée Pédestre – FFRP : ouvrir davantage les clubs locaux sur leur environnement.	p. 57
5.7	La Fédération Française de Vol Libre – FFVL : accompagner la diversification des activités des clubs en impulsant des opérations et des supports nationaux.	p. 60
5.8	La Fédération Française de Natation – FFN : réguler les initiatives de diversification des clubs et préserver la cohésion fédérale.	p. 62
5.9	La Fédération Française de Judo et Disciplines Associées – FFJDA : centraliser des moyens techniques et logistiques pour mieux les mutualiser et soutenir les clubs.	p. 66

TABLE DES ENCADRÉS

Doc. 1.	Qu'est-ce que le "territorial" ? Éléments de définition.	p. 15
Doc. 2.	Comment une fédération peut-elle appréhender le développement territorial ? Quelques questions préalables à se poser.	p. 19
Doc. 3.	Les réalisations concrètes mises en œuvre par les fédérations.	p. 22
Doc. 4.	Analyse du fonctionnement et des réalisations des fédérations.	p. 23
Doc. 5.	Trois façons pour une fédération de "penser son rapport au niveau local"	p. 24
Doc. 6.	La tendance actuelle : à terme, des risques de tension entre politiques fédérales et politiques territoriales.	p. 28
Doc. 7.	Scénario 1 : vers une dislocation du sport local.	p. 29
Doc. 8.	Scénario 2 : une évolution des politiques fédérales pour mieux se nourrir et s'articuler aux politiques territoriales.	p. 31
Doc. 9.	Sept axes d'intervention potentiels pour le mouvement olympique.	p. 38

Glossaire

MOUVEMENT SPORTIF :

l'ensemble des fédérations nationales sportives, de leurs ligues régionales (ou comités régionaux), de leurs comités départementaux et clubs.

MOUVEMENT OLYMPIQUE :

l'ensemble des organismes qui dans le cadre du comité national olympique et sportif français fédèrent ces organismes : Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF), Comités Régionaux Olympiques et Sportifs (CROS) et Comités Départementaux Olympiques et Sportifs (CDOS). Une commission nationale réunit au sein du CNOSF l'ensemble des CROS et CDOS, le Conseil National des Cros et Cdos (CNCD).

FÉDÉRATION :

est employé pour désigner les fédérations nationales sportives. Elles sont unisport (olympiques ou sportives), multisports, affinitaires (créées pour promouvoir à travers le sport un mouvement d'idées), scolaires et universitaires.

LIGUES :

est employé pour désigner les ligues régionales ou comités régionaux des fédérations.

COMITÉS :

est employé pour désigner les comités départementaux des fédérations.

Table des sigles

CNOSF	Comité National Olympique et Sportif Français
CROS	Comité Régional Olympique et Sportif
CDOS	Comité Départemental Olympique et Sportif
CNCD	Conseil National des CROS et CDOS
FFA	Fédération Française d'Athlétisme
FFF	Fédération Française de Football
FFHB	Fédération Française de Handball
FFJDA	Fédération Française de Judo
FFN	Fédération Française de Natation
FFRP	Fédération Française de Randonnée Pédestre
FFTRI	Fédération Française de Triathlon
FFVL	Fédération Française de Vol Libre
UFOLEP	Union Française des Oeuvres Laïques d'Éducation Physique
DTN	Directeur Technique National
DTN-A	Directeur Technique National Adjoint.



Remerciements

Cette étude commanditée par le Comité National Olympique et Sportif Français a été réalisée par le cabinet AMNYOS entre novembre 2003 et novembre 2004. Les résultats en ont été validés à l'occasion d'un séminaire national tenu à la maison du sport français à Paris le 1^{er} mars 2005.

Ont participé au comité de pilotage : Bernard AMSALEM, Georges PLANCHOT, Jean-Louis MONNERON, René BONNET, Jean-François ANGLES, Marcel RETAILLEAU, Denis CHEMINADE, Séverine NIEL, Johan CAUET, Stéphane GOUDEAU.

Nos remerciements également tous ceux qui ont accepté à l'occasion de cette étude de répondre aux sollicitations qui leur ont été faites. Leurs noms figurent dans les monographies fédérales.

Au sein du Cabinet AMNYOS, nos remerciements particuliers à Jean Raphaël BARTOLI et Jean DUTOYA.





© GÉRARD SANZ / MAIRIE DE PARIS

LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE

- 1.1 Une enquête s'inscrivant dans un continuum de travaux du CNO SF (Mission Développement).12
- 1.2 Méthodologie :
une enquête auprès d'un panel de responsables de fédérations.13
- 1.3 Bref rappel :
les principaux éléments de contexte à prendre en compte.14

Note

voir glossaire, p. 16 | 1

1.1 UNE ENQUÊTE S'INSCRIVANT DANS UN CONTINUUM DE TRAVAUX DU CNOSF (MISSION DÉVELOPPEMENT (1))

Depuis 1999-2000, les territoires sont en profonde évolution sous l'effet conjugué des lois Voynet et Chevènement mais aussi sous l'effet du mouvement progressif et continu de décentralisation. On assiste ainsi à une véritable "recomposition territoriale". Cette recomposition se manifeste notamment par le **renforcement des politiques territoriales**: les collectivités territoriales et leurs groupements ont de plus en plus de latitude pour concevoir et mettre en œuvre les politiques de développement local.

Conséquemment le rapport entre le niveau local et le niveau national tend à évoluer :

- L'autonomie et le pouvoir d'initiative du niveau local tendent à être renforcés.
- Le niveau local et le niveau national tendent à fonctionner davantage en interactivité.

Le sport est concerné par ces évolutions : en tant que compétence optionnelle des intercommunalités, en tant qu'activité contribuant à l'attractivité et au développement des territoires (cf. notamment le Schéma de Services Collectifs du Sport ainsi que les États Généraux du Sport).

Le CNOSF, par la voix de sa Mission Développement, a marqué dès 2002 son positionnement sur les questions de développement territorial. Suite à une **enquête** menée dans trois régions auprès du mouvement sportif et des collectivités territoriales, le CNOSF a organisé un **séminaire** de capitalisation et d'échange réunissant très largement les CROS, les CDOS, des représentants de fédérations, mais aussi des élus locaux, l'Association des Maires de France et l'Assemblée des Communautés de France.

Le CNOSF a par la suite formalisé un **guide méthodologique** intitulé : "Le sport, acteur incontournable de l'aménagement du territoire". Ce guide a été perçu comme un atout essentiel pour faire évoluer les pratiques de développement du Sport et affirmer son rôle structurant dans l'aménagement du territoire.

Certaines orientations proposées au cours de ce guide ont récemment été réaffirmées à l'occasion de la réalisation de l'**Agenda 21 du Sport Français** (décembre 2003). Le développement d'une "nouvelle approche des politiques sportives" (premier domaine d'actions de l'Agenda 21) recouvre en effet les actions de ce type :

- > **DÉVELOPPER LES PROJETS SPORTIFS DE TERRITOIRE.**
- > **METTRE EN PLACE DES "COLLABORATIONS EFFECTIVES ET RÉCIPROQUES"** avec les collectivités territoriales et les acteurs locaux.
- > **PROMOUVOIR DE NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL** favorisant la transversalité entre tous les acteurs du sport.

Le **Conseil d'Aménagement et de Développement des Territoires (CADT)**, animé par la Mission Développement, assure, entre autre, la promotion et la diffusion de ces nouveaux modes de fonctionnement.

Aujourd'hui, dans la continuité de cet ensemble de travaux, le CNOSF a confié au cabinet AMNYOS une enquête pour **apprécier la façon dont les fédérations intègrent dans leurs stratégies le développement des politiques territoriales** :

*Quelles sont les pratiques et les réalisations des fédérations en la matière ?
Quelles sont leurs attentes vis-à-vis du mouvement olympique ?*

Décembre 2003 :
Sortie de
l'Agenda 21
du Sport Français

1.2 LA MÉTHODOLOGIE : UNE ENQUÊTE AUPRÈS D'UN PANEL DE RESPONSABLES DE FÉDÉRATIONS

L'enquête sur les pratiques et les attentes des fédérations en matière de développement territorial a été conduite auprès d'un panel de fédérations (2) :

- > La Fédération Française d'Athlétisme – FFA.
- > La Fédération Française de Football – FFF.
- > La Fédération Française de Handball – FFHB.
- > La Fédération Française de Judo – FFJDA.
- > La Fédération Française de Natation – FFN.
- > La Fédération Française de Randonnée Pédestre – FFRP.
- > La Fédération Française de Triathlon – FFTRI.
- > La Fédération Française de Vol Libre – FFVL.
- > L'Union Française des Oeuvres Laïques d'Éducation Physique – UFOLEP.

Les principaux interlocuteurs au sein de ces fédérations ont été les présidents et/ou les directeurs techniques nationaux et/ou les directeurs administratifs.

Le cadre de l'enquête a été formalisé au travers de deux documents synthétiques :

■ **UNE NOTE DE PROBLÉMATIQUE ET DE QUESTIONNEMENT.** Cette note a été formalisée et adressée à chaque fédération concernée par l'enquête de façon préalable à la rencontre avec l'enquêteur du cabinet Amnyos. Cette note permettait aux fédérations de cerner précisément le cadre de l'enquête.

■ **UN RÉFÉRENTIEL D'ENQUÊTE.** Ce référentiel a été utilisé pour guider l'enquête auprès des fédérations. Trois questions évaluatives (3), ainsi que les indicateurs (4) correspondant, ont été définis et soumis aux fédérations. Il s'agit des trois questions suivantes :

1. **Comment les fédérations perçoivent-elles le développement de politiques sportives territoriales (5) ?**

Quel est le niveau de prise en compte de ces questions ?

Ces politiques territoriales ont-elles des conséquences sur les politiques fédérales... ?

2. **Quelles sont les réalisations concrètes mises en œuvre par les fédérations ?**

Les fédérations se dotent-elles d'une organisation interne spécifique ?

Les fédérations font-elles évoluer leur propre rôle, notamment vis-à-vis de leurs Ligues, Comités Régionaux, Comités Départementaux et de leurs Clubs ?

3. **Quelles sont les attentes vis-à-vis du Mouvement Olympique (6) (CNOSF, CROS, CDOS) :**

Comment le mouvement olympique peut-il venir en appui des fédérations pour mieux s'inscrire dans une logique de prise en compte des besoins locaux et de développement des territoires ?

Au terme de cette enquête, une monographie de trois à quatre pages a été réalisée pour chaque fédération enquêtée (cf. Chap. 5 à partir de la page 40).

Le présent rapport vise tout d'abord à mener une analyse transversale des différentes fédérations enquêtées.

Notes

2 | Le panel a été composé de manière à avoir une certaine diversité au regard de trois critères :
- l'importance de la fédération (en termes de licenciés et de clubs),
- les finalités poursuivies (plus ou moins compétitives, ludiques ou éducatives)
- et les équipements utilisés (petit terrain, grand terrain, salle ou équipement spécialisé, pleine nature).

3 | Une question évaluative permet d'interroger un aspect de la problématique générale à évaluer.

4 | Un indicateur est élément concret et probant qui permet de répondre à la question évaluative.

5 | Le développement de politiques sportives territoriales ne concerne pas le seul niveau intercommunal : régions, départements et communes peuvent également mener une politique sportive territoriale (cf. annexe).

6 | Voir glossaire p. 9

1.3 BREF RAPPEL : LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE CONTEXTE À PRENDRE EN COMPTE

L'objet de l'enquête n'est pas d'analyser les tendances d'évolution des politiques territoriales mais bien d'analyser la façon dont les fédérations appréhendent ces évolutions. Il paraît toutefois utile de rappeler les principaux traits qui caractérisent ces évolutions (7).

Note

Pour une approche plus complète de l'analyse de ces évolutions le lecteur se reportera utilement à la publication "Le Sport, acteur incontournable de l'aménagement du territoire", CNOSF – 2003.

1. Une recomposition des modalités de conception de l'action publique, marquée par trois points principaux

> LA DÉCENTRALISATION :

- Transfert de compétences.
- Déplacement des sources de financement.
- Évolution du rôle de l'État.

> LA MONTÉE EN PUISSANCE DES GROUPEMENTS DE COMMUNES

(intercommunalités et territoires de projet) :

- Coopération entre un ensemble de communes.
- Mutualisation de moyens.
- Définition de projets.

> LA COPRODUCTION DE L'ACTION PUBLIQUE :

- Interaction entre les niveaux national et local.
- Développement de la démocratie participative.
- Des politiques plus concertées et plus transversales.

2. L'affirmation de politiques sportives territoriales

> DES POLITIQUES SPORTIVES PLUS DIRECTEMENT CONNECTÉES AUX BESOINS ET CONTEXTES TERRITORIAUX. Ces politiques sportives visent à soutenir le sport dans sa capacité à participer aux enjeux du territoire, en termes de loisirs, d'éducation, d'insertion, de cohésion sociale, de tourisme, de communication...

> LE SPORT CONÇU DANS SA GLOBALITÉ ET DANS SA DIVERSITÉ : multidisciplinaire et intersectoriel. Le sport n'est plus considéré comme un secteur spécifique et autonome. Les moyens qui lui sont attribués ne le sont plus en fonction de ses seuls besoins. Ils le sont aussi parce que le sport contribue aux autres enjeux territoriaux : cohésion sociale, emploi, communication, tourisme, éducation.

3. Une évolution de la demande publique d'activité sportive

> LA PRATIQUE COMPÉTITIVE ET LA PRATIQUE EN CLUB PERDENT DES "PARTS DE MARCHÉ" (cf. *Stat info mars 2001, MDS*) : 26 millions de personnes font du sport au moins une fois par semaine, 10 millions de pratiquants en clubs (38.5 %), un peu plus de 5 millions de compétiteurs (20 %).

> ENGOUEMENT POUR LES PRATIQUES : DE LOISIRS ET DE BIEN-ÊTRE, conviviales, qualitatives, combinables, en pleine nature.

> DÉVELOPPEMENT DES COMPORTEMENTS CONSOMÉRISTES.

> GLISSEMENT VERS UNE ÉCONOMIE SPORTIVE DE LA DEMANDE.

Doc. 1

QU'EST-CE QUE LE "TERRITORIAL" ?
ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

15

• Le "TERRITORIAL" reste une approche neuve des politiques publiques, dans le sport comme ailleurs. Une politique "territoriale" peut se définir par opposition aux politiques "centrales" :

- ▶ Une politique centrale a vocation à être diffusée sur un ensemble de territoires de manière indifférenciée : la politique se déploie de la même façon sur tous les territoires, quelque soit les contextes et les besoins du territoire concerné.
- ▶ Une politique territoriale est une politique qui se **définit en référence au contexte et aux besoins du territoire concerné**. Un diagnostic territorial et une consultation des habitants et des acteurs de la société civile du territoire permettent d'identifier et d'analyser très précisément le contexte et les besoins du territoire. La politique territoriale s'alimente, se nourrit, s'adapte à la configuration spécifique du territoire considéré.

> LE "TERRITORIAL" ne doit pas être strictement associé au "local". Une politique territoriale ne relève pas uniquement d'un groupement de communes. Un département, une région ou même un organisme national peut conduire une politique territorialisée. C'est le cas des Conseils Régionaux qui, dans le cadre du volet territorial du Contrat de plan État-Région, territorialisent leur politique en contractualisant avec les pays, agglomérations et parcs naturels.

Cette brève définition se précisera et se contextualisera au domaine du sport tout au long du présent rapport.





LE PARC DES PRINCES / © GÉRARD SANZ / MAIRIE DE PARIS

LES ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE : LE RAPPORT DES FÉDÉRATIONS AU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

2.1 Le développement territorial : un enjeu stratégique dont les fédérations n'identifient pas toutes les composantes ni tous les enjeux.	18
2.2 La prise en compte du développement territorial : des fédérations soucieuses de leur assise territoriale mais tendant à conserver une vision centraliste du développement.	20
2.3 Fédérations sportives : trois façons de " penser son rapport au niveau local "	24

2.1 LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL : UN ENJEU STRATÉGIQUE DONT LES FÉDÉRATIONS N'IDENTIFIENT PAS TOUTES LES COMPOSANTES NI TOUS LES ENJEUX

Notes

Il convient de distinguer les 8
intercommunalités
(établissements publics à
fiscalité propre, renforcés par
la loi Chevènement du
12 juillet 1999) et les
territoires de projet (pays et
agglomérations, renforcés par
la loi Voynet du 25 juin
1999).

L'enquête a été conduite 9
entre juin 2004 et
janvier 2005

*L'enquête a rencontré un intérêt soutenu de la part des fédérations. Celles-ci se situent en effet dans une période charnière de préparation des élections fédérales et de préfiguration des projets de développement fédéraux pour la prochaine olympiade. Elles sont donc en recherche sur les axes de travail de leur prochaine mandature (8). **Le développement territorial du sport leur est apparu comme un enjeu majeur, susceptible de trouver sa traduction dans les prochains projets de développement fédéral.***

Les fédérations sportives identifient toutes le regroupement des communes comme une tendance lourde et structurante (N.B. 2 461 intercommunalités représentant 82 % de la population et 86 % des communes, plus de 450 démarches de territoire de projet (9). Les fédérations expriment les motivations du regroupement intercommunal comme suit : **mutualiser des moyens entre communes pour gérer des services communs et réaliser des équipements plus importants.**

Cette conception technique et utilitariste de la recomposition territoriale conduit assez spontanément les fédérations à poser la question du développement territorial en termes de clubs et équipements sportifs intercommunaux, éventuellement complétés par des antennes de proximité. L'intercommunalité permet en effet d'envisager des coopérations entre clubs relevant d'un même territoire et, éventuellement, de créer un club plus important et plus structuré : création et/ou pérennisation d'emplois, élévation du niveau de pratique, communication collective, mutualisation des fonctions de secrétariat et de gestion... La fédération de football, par exemple, commence à promouvoir le concept de "groupement" : structure formelle ou non, visant à favoriser la mutualisation des moyens humains et matériels entre clubs relevant d'un même territoire.

Les fédérations s'engagent cependant assez timidement vers un renouvellement de leur politique de développement.

Plusieurs interrogations sont en effet soulevées :

- La commune tend-elle malgré tout à rester l'échelle de base en matière sportive ?
- L'ancrage du sport doit-il rester communal ?
- En quoi les politiques intercommunales se distinguent-elles des politiques communales ?
- Quels changements faut-il impulser auprès des clubs ?
- Quel sens faut-il donner à ces évolutions, comment les traduire dans mes organisations et fonctionnements, le faut-il... ?

Les nombreuses et rapides évolutions en cours brouillent la visibilité à moyen et long terme des fédérations :

- Quel sens global faut-il donner à la décentralisation, au développement des territoires, au développement de la démocratie participative, à l'évolution de la demande publique d'activités sportives... ?

Les fédérations ne disposent pas d'une vision globale permettant de mettre en perspective ces différentes tendances et de définir un positionnement stratégique sur ces questions.

Doc. 2

**COMMENT LES FÉDÉRATIONS PEUVENT-ELLES
APPRÉHENDER LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL ?**

Le contexte :

- ▶ **Les fédérations tendent à percevoir la recomposition territoriale à travers sa seule dimension organisationnelle :** des territoires plus étendus, des interlocuteurs publics nouveaux. Pour appréhender cette nouvelle réalité territoriale, des redéploiements internes suffisent.
- ▶ **La mise en place de politiques sportive territoriale ne se limite pourtant pas à un simple changement d'échelle :** il ne s'agit pas uniquement de transposer le fonctionnement communal au niveau intercommunal en favorisant ainsi des mutualisations de moyens. Il s'agit également d'élaborer de nouvelles politiques selon de nouvelles méthodes. Un club sportif est ainsi amené à :
 - > **INTÉGRER LES BESOINS SPÉCIFIQUES DU TERRITOIRE DANS LA DÉFINITION DE SON PROJET**, notamment en associant la société civile et en tenant compte des diagnostics territoriaux.
 - > **ADOPTER UNE VISION PLUS LARGE ET PLUS TRANSVERSALE DU SPORT :** articuler son projet associatif aux objectifs du projet de territoire (santé publique, cohésion sociale, éducation, loisirs, tourisme...).
 - > **DIVERSIFIER SES ACTIVITÉS** en fonction des caractéristiques du territoire (démographies, équipements...)

Fédérations nationales : 3 questions fondamentales à se poser

- *Quel rôle souhaite-t-on donner aux clubs locaux : sont-ils exclusivement des relais et des représentants des politiques fédérales, sont-ils également des acteurs d'initiative et de projet inscrits dans un territoire ?*
- *Que représente la discipline sportive dont je suis délégataire : est-ce une activité figée et immuable ou une activité adaptable selon les besoins et contextes locaux ?*
- *Quel est alors mon propre rôle : dois-je uniquement réglementer, encadrer et réguler l'activité des clubs, dois-je également encourager et accompagner les initiatives des clubs ?*

La question du rapport à établir entre le niveau national et le niveau local apparaît comme central. Est-il adapté ? Satisfaisant ? Faut-il le faire évoluer ?



2.2 DES FÉDÉRATIONS SOUCIEUSES DE LEUR ASSISE TERRITORIALE : MAIS TENDANT À CONSERVER UNE VISION CENTRALISTE DU DÉVELOPPEMENT

2.2.1 Des prises de consciences hétérogènes sur la nécessité de développer une assise territoriale...

Les fédérations identifient qu'une grande part du développement de leur activité repose sur les clubs.

■ Plusieurs fédérations visent à augmenter leur nombre de clubs, à améliorer leur couverture territoriale, à renforcer leur taux de pénétration dans les différents territoires (FFJDA page 66).

■ D'autres fédérations sont au contraire dans une situation où leur nombre de clubs a atteint un seuil, il convient alors de favoriser un regroupement de clubs pour former des clubs mieux structurés (FFF page 51).

■ D'autres fédérations, comme la FFHB, ont une approche moins quantitative du développement : elle vise moins à augmenter ou réduire le nombre de clubs qu'à appuyer le développement de l'offre de services des clubs. Le club constitue en effet l'interface directe avec le public : c'est lui qui accueille, qui anime, qui encadre, qui crée ou non une empathie avec le pratiquant... L'attractivité d'une pratique repose moins sur la nature même de la discipline que sur les services qui lui sont associés (accueil, animation, encadrement...). Il est donc important qu'un club soit en mesure de "proposer plus qu'une discipline sportive".

Les fédérations expriment globalement deux raisons de se soucier de leur assise territoriale :

1. Les liens entre les clubs et la fédération (y compris les ligues et comités) tendent à se distendre et doivent donc être renforcés.

Les fédérations ressentent en effet une difficulté croissante à faire partager le message fédéral par les clubs locaux. La plupart des fédérations sont en difficulté pour communiquer avec leur club, pour favoriser l'appropriation du message fédéral. Le cloisonnement des niveaux régional, départemental et local entrave la diffusion du message fédéral.

En effet, une ligue ou un comité régional tend à concevoir son rôle uniquement par rapport au niveau régional : négociation d'un soutien de la part du conseil régional, organisation des compétitions régionales... Le schéma de fonctionnement est similaire au niveau d'un comité départemental. Les ligues ou les comités départementaux ne conçoivent que marginalement leur rôle de service par rapport aux clubs, par rapport au niveau local.

Les ligues, les comités et les clubs tendent alors à fonctionner dans une mutuelle ignorance : les échanges entre une ligue et un comité ou entre un comité et un club sont généralement limités, de même que les échanges entre deux clubs appartenant pourtant au même territoire et relevant de la même fédération.

La cohésion de l'organisation pyramidale club/comité/ligue/fédération est pourtant impérative : chaque structure doit "avancer au même rythme", un décalage des niveaux de structuration et de professionnalisation ou des rythmes d'innovation risquerait de conduire à un manque de réactivité, voire à un immobilisme généralisé.



Deux principaux axes de travail sont alors généralement entrepris par les fédérations afin de développer la cohésion fédérale :

> **REDÉFINIR LES RÔLES DE CHAQUE ÉCHELON TERRITORIAL DE FAÇON À FAVORISER LES COMPLÉMENTARITÉS ENTRE CHACUN.** Il s'agit de renforcer les synergies entre les comités départementaux et les clubs, entre la fédération et les ligues...

> **DONNER UN SENS NOUVEAU À LA LICENCE ET À L'AFFILIATION.** Les réflexions sur la mise en place d'une "licence loisir" (Fédération Française de Natation (FFN) notamment) manifestent d'une volonté de mieux prendre en compte la diversité des besoins des publics.

L'une des questions est cependant la suivante :

- *Faut-il donner un statut spécifique aux pratiquants "loisirs" ?*
- *Si oui, qu'est-ce qui distinguerait ce pratiquant du pratiquant "compétition", notamment dans la participation aux élections fédérales ?*

Les prises de conscience sont récentes et les **pratiques encore émergentes**. La Fédération Française de Randonnée Pédestre (FFRP) envisage de renforcer les relations de service entre les comités et les clubs, la FFF a mis en place des expérimentations assez avancées au niveau d'une ligue mais ne prévoit pas encore leur généralisation, la FFN évoque la mise en place de quatre "niveaux de solidarité" au cours de son projet de développement 2004/2008, la FFA va entrer dans une phase de développement territorial au cours de la prochaine olympiade, la Fédération Française de Handball (FFHB) met en place ses "tandems chefs de projet" depuis 2003-2004, l'Union Française des Oeuvres Laïques d'Éducation Physique (UFOLEP) a mis en place des délégués départementaux intervenant auprès des associations locales...

2. Les clubs sont fragiles et peuvent difficilement développer de nouveaux projets, de nouvelles activités.

Les fédérations perçoivent les difficultés et limites qui pèsent sur les clubs : ils ont des moyens limités, ils reposent sur des bénévoles ayant de faibles disponibilités, l'encadrement est faiblement professionnalisé, les clubs sont en concurrence entre eux (par rapport aux publics et aux "financeurs"), leur capacité à produire et mettre en œuvre un projet est réduite, de même que leur capacité à relayer des messages et/ou des campagnes fédérales... Dans l'état actuel des choses, les fédérations estiment ainsi qu'il est difficile de demander aux clubs "d'en faire plus".

Les fédérations s'efforcent alors de **s'organiser en interne pour prendre en compte les clubs et leur apporter un appui**. Différents types d'organisation interne sont alors mis en place : DTN adjoint chargé du développement à la Fédération Française d'Athlétisme (FFA), à la FFN et à la Fédération Française de Triathlon (FFTRI), Pôle "vie associative" de la FFRP, département "Développement et vie des clubs" à la FFN, directement le directeur général (UFOLEP, FFF, FFJDA), groupe projet transversal "Développement Formation Emploi" à la FFHB.

La forme de cet appui aux clubs prend différentes formes :

> **LA PROPOSITION DE "NOUVEAUX PRODUITS FÉDÉRAUX" VISANT À DIVERSIFIER L'OFFRE D'ACTIVITÉS DES CLUBS ET À MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DU PUBLIC.** Ces nouveaux produits fédéraux prennent notamment en compte trois principaux paramètres : l'engouement actuel pour les pratiques de pleine nature ainsi que pour les pratiques plus conviviales, la meilleure prise en compte des jeunes adultes et pré adultes ainsi que les publics féminins. Ainsi, la FFF a créé **le futsal** (football à 7 en salle, ayant vocation à devenir une nouvelle pratique à part entière), la FFA a créé **l'athlé nature** ainsi que **le kid stadium**, la FFN a créé **Nagez Grandeur Nature** (nage en eau libre), auquel peut être associé le concept **Spool** (piscine aménageable en milieu naturel), la FFHB a créé **le sandball** et **le minihand**, la FFTRI a créé le



triathlon vert (pouvant intégrer du canoë-kayak et du VTT) et le **triathlon des neiges**, la FFRP envisage de développer des activités axées davantage sur la valorisation du patrimoine naturel et culturel...

> **CERTAINES FÉDÉRATIONS UTILISENT LA LABELLISATION DE CLUBS** comme moyen pour favoriser la structuration et la professionnalisation des clubs. La FFA, par exemple, utilise cette pratique depuis quatre ans. Le cahier des charges mis en place prend notamment en compte deux critères : l'ouverture du club sur l'extérieur, la diversité des services rendus et des publics concernés.

> **LA PLUPART DES FÉDÉRATIONS METTENT EN PLACE DES FORMATIONS DE DIRIGEANTS**. Ces formations sont très diverses : réglementation de la pratique, organisation/gestion des compétitions, "jeunes dirigeants"... Certaines fédérations ont la sensation que ces formations ont un impact limité (FFF). La FFHB met en place une formation particulièrement innovante et globale : elle est directement animée par les ligues et porte sur les différentes dimensions du projet associatif : le diagnostic, la conduite de projet, la diversification des activités, le management des ressources bénévoles et salariées...

Les instances fédérales régionales et départementales sont alors appelées à jouer un rôle particulier dans le domaine de la mobilisation et de l'appui des clubs. Chaque fédération, selon son volume de clubs et de licenciés, s'appuie sur échelon privilégié pour relayer ses politiques fédérales : la FFTRI intervient assez directement auprès des clubs (parfois avec la ligue en interface), la Fédération Française de Vol Libre (FFVL) s'appuie sur ses comités régionaux, la FFRP s'appuie sur ses comités départementaux mais tend à renforcer ses comités régionaux, la FFN s'appuie sur ses ligues et comités avec un accent particulier sur les ligues, la FFHB mobilise assez fortement ses interrégions (4 zones).

Doc. 3

LES RÉALISATIONS CONCRÈTES MISES EN ŒUVRE PAR LES FÉDÉRATIONS.

- ▶ Création d'une fonction interne à la fédération d'appui au développement de clubs : DTN adjoint chargé du développement, pôle vie associative, Département vie des clubs, groupe projet "développement formation emploi"...
- ▶ Améliorer la couverture territoriale de la discipline en incitant à la création de nouveaux clubs dans certaines zones déficitaires.
- ▶ Inciter au regroupement de clubs pour éviter l'effet de dispersion. Création parfois de clubs intercommunaux, d'ententes de clubs.
- ▶ Donner un nouveau sens à la licence : création de licences loisirs pour mieux prendre en compte la diversité des besoins des publics.
- ▶ Créer de nouveaux produits fédéraux visant à diversifier l'offre d'activités et à mieux répondre aux besoins des publics (jeunes adultes et pré adultes, public féminin, activités moins encadrées, activités de plein air...).
- ▶ Développer des formations de dirigeants : gestion d'une association, projet associatif...
- ▶ Mieux soutenir et accompagner le développement des clubs : labellisation, fonds d'aide à la réalisation de projets locaux...
- ▶ Redéfinir les fonctions des comités départementaux et des ligues par rapport aux relations à établir avec les clubs.



2.2.2 Des fédérations qui conservent une vision assez "fédérale" et "centraliste" du développement.

Les fédérations font deux constats : il faut **renforcer les liens entre la fédération** (y compris ligues et comités départementaux) **et les clubs**, il faut **amener les clubs à accueillir plus de licenciés et à mieux les fidéliser**.

❶ Les fédérations souhaitent alors "mieux prendre en compte et intégrer les clubs dans les démarches fédérales". Cette formulation manifeste un certain centralisme.

❷ Les fédérations créent de "nouveaux produits fédéraux" pour aider les clubs à licencier de nouveaux publics et/ou à fidéliser les licenciés existants que les clubs sont chargés de mettre en œuvre quelquefois sans avoir été associés à leur définition. Une conception territoriale de l'appui aux clubs viserait à "donner aux clubs les moyens de faire" plutôt que de "faire à leur place". Il s'agirait de donner les moyens aux clubs d'élaborer eux-mêmes leur propre projet sportif territorial (diagnostic, concertation, diversification...) plutôt que d'inscrire les clubs dans une logique de reproduction des "modèles et des projets fédéraux".

La fédération ne peut construire, du niveau national et à la place du club, **l'ancrage territorial du club**. Cet ancrage territorial passe nécessairement par une intervention locale, prenant en compte le contexte local, les besoins du territoire, les acteurs en présence, les contraintes spécifiques...

En définitive :

■ Une fédération peut être soucieuse de son assise territoriale tout en développant une vision centraliste de son développement. En effet, l'attention portée au niveau local est motivée avant tout par des enjeux de cohésion fédérale et se traduit par une volonté de mieux encadrer les clubs, en s'appuyant pour cela sur les ligues régionales et comités départementaux.

■ La création de "nouveaux produits fédéraux" peut cacher une certaine uniformité et manque d'innovation. Ces nouvelles activités tendent à être conçues depuis le niveau national et s'émancipent difficilement de la logique compétitive.

Doc. 4

ANALYSE DU FONCTIONNEMENT ET DES RÉALISATIONS DES FÉDÉRATIONS.

- ▶ Une tendance à conserver une vision encore assez "centraliste" et une difficulté à se nourrir du niveau local pour construire la politique fédérale.
- ▶ Une tendance à estimer qu'une prise en compte du local peut menacer la cohésion fédérale.
 - Peut-on laisser les clubs adapter la discipline sportive selon les contextes et besoins locaux ? Peut-on les laisser diversifier leurs services ?
 - Quel est alors mon propre rôle : dois-je exclusivement réglementer, encadrer et réguler l'activité des clubs ou bien, dois-je également favoriser et accompagner les initiatives des clubs ?
- ▶ Une difficulté à faire évoluer les organisations de façon à mieux investir le champ du territorial : un cloisonnement des organisations (fédération/ligues/comités), une difficulté à construire des organisations de type "bottom up" (10).

Note

10 | Voir encart p. 25



2.3 TYPOLOGIE DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES : TROIS FAÇONS DE "PENSER SON RAPPORT AU NIVEAU LOCAL"

Trois types de fédérations ont été identifiés selon les façons d'organiser les rapports entre le niveau national et le niveau local :

1. Le "rapport à sens unique" (10 à 20 % des fédérations enquêtées).

Le niveau national observe, se fait son idée des besoins, définit les réponses à apporter puis diffuse ses orientations. À aucun moment le niveau local est associé ou même consulté, il est considéré comme un exécutant.

Ce type de fédération aura tendance à vouloir garder la maîtrise de l'offre d'activités : la fédération définit seule les nouveaux produits et les opérations de diversification, sans consulter les clubs et associations. Le niveau local tait ses initiatives sur laquelle la fédération n'a aucune prise. La maîtrise fédérale n'est alors qu'apparente et la fédération perd une source d'information essentielle.

2. Le "rapport multilatéral" (60 à 80 % des fédérations enquêtées).

Le niveau national consulte le niveau local, analyse les résultats puis définit et impulse les orientations. Le niveau local est consulté mais pas réellement associé, il fournit des informations mais ne participe pas aux prises de décision.

Le niveau local dispose d'une relative liberté d'initiative pour définir de nouvelles offres de services, cette liberté est cependant encadrée et régulée par le niveau national. Le niveau national garde ainsi la maîtrise de l'offre de service fédérale.

3. Le "rapport interactif" (10 à 20 % des fédérations enquêtées).

Les niveaux national et local fonctionnent en synergie de l'identification des besoins à la mise en œuvre des réponses, les orientations définies sont ainsi partagées. Ce fonctionnement présente trois intérêts majeurs : le niveau local s'approprie en continu la démarche et participe à son orientation et/ou à son adaptation locale, le niveau national se nourrit des expériences locales et, au final, la cohésion est renforcée entre niveaux national et local.

Ce type de fédérations aura tendance à être plus ouvert à la diversification des activités : il dote le niveau local des moyens nécessaires pour qu'il assure lui-même la diversification des activités.

Doc. 5

TROIS FAÇONS POUR UNE FÉDÉRATION DE "PENSER SON RAPPORT AU NIVEAU LOCAL".

	Rapport entre le niveau national et le niveau local	Rapport entre la fédération et l'offre d'activités sportives
Le "rapport à sens unique"	Le niveau national observe, se fait son idée et définit les réponses à apporter	Offre d'activité dirigée et uniformisée
Le "rapport multilatéral"	Le niveau national consulte le niveau local, analyse les résultats, définit les réponses à apporter	Offre d'activité encadrée
Le "rapport interactif"	Coproduction : interaction continue de l'identification des besoins à la définition des réponses à apporter	Ouverture à la diversification



Les deux premières formes de rapport entre niveaux national et local sont imprégnées, à des degrés différents, d'un certain centralisme: "le national décide, le local met en œuvre". Les moments d'échange et d'interaction sont très limités et le niveau local se sent ainsi distant du niveau national: les structures locales s'approprient et partagent difficilement le message fédéral. En outre, cet interventionnisme fédéral ne favorise pas les initiatives locales: les structures locales se trouvent dans une situation attentiste vis-à-vis de la "*fédération providence*". L'objectif premier de ces fédérations est de préserver le cœur de métier fédéral. Ainsi, leurs opérations de diversification ne seront jamais complètement déconnectées de la **logique compétitive**.

Seule la troisième forme de rapport au niveau local se rapproche de l'esprit de la gouvernance territoriale: "*je donne aux clubs les moyens de faire*" plutôt que "*je fais à la place des clubs*", ou "*je dis aux clubs ce qu'ils doivent faire*". Le niveau national favorise et accompagne alors l'autonomie et l'initiative du niveau local. Il joue un rôle de mise en réseau, de capitalisation et de coordination. Le niveau national est fonctionnel par rapport au niveau local. Ce type de fédération a une conception plus "plastique" de l'activité: elle est malléable et adaptable selon les contextes locaux.

Ainsi, plus une fédération conçoit son activité comme plastique et malléable, plus elle sera ouverte à un développement territorial de son activité, où les clubs disposent d'une liberté et d'une capacité d'action, d'initiative, d'adaptation de l'activité.

Bottom UP

Littéralement du bas vers le haut, du simple vers le compliqué.

Dans les organisations traditionnelles les dirigeants définissent la stratégie (ce qu'il faut faire) laissant aux niveaux subalternes le soin de définir les actions (quoi faire) et la tactique (comment faire).

La stratégie Bottom up consiste pour ces dirigeants à être en relation directe avec les consommateurs pour comprendre leurs besoins, écouter leurs demandes et déterminer à partir de cette étude « les produits qui marchent » et « la manière de les mettre en place » (tactique) pour ensuite définir la stratégie globale de l'organisation.

L'approche bottom up invite également l'organisation à se concentrer sur un petit nombre de produits qui marchent et les exploiter à fond plutôt que de se diversifier dans une multitude de secteurs ou de produits, démarche qui se traduit inévitablement par une perte d'image de l'organisation. Il ne s'agit pas de « faire plus avec plus » mais de « faire plus avec moins »

L'approche bottom up vise aussi, en concentrant l'organisation sur l'observation du terrain et l'écoute de la demande, à la rendre plus attentive et plus réactive aux évolutions de son environnement.





© GÉRARD SANZ / MAIRIE DE PARIS

3 DEUX SCÉNARIOS POUR L'AVENIR : TERRITOIRES ET FÉDÉRATIONS, DES INTÉRÊTS D'APPARENCE CONTRADICTOIRES

3.1	Tendance actuelle : des risques de tension entre politiques fédérales et politiques territoriales	28
3.2	Scénario 1 : vers une dislocation du sport local	29
3.3	Scénario 2 : une évolution des politiques fédérales pour mieux se nourrir et s'articuler aux politiques territoriales	30

3.1 TENDANCE ACTUELLE : DES RISQUES DE TENSION ENTRE POLITIQUES FÉDÉRALES ET POLITIQUES TERRITORIALES

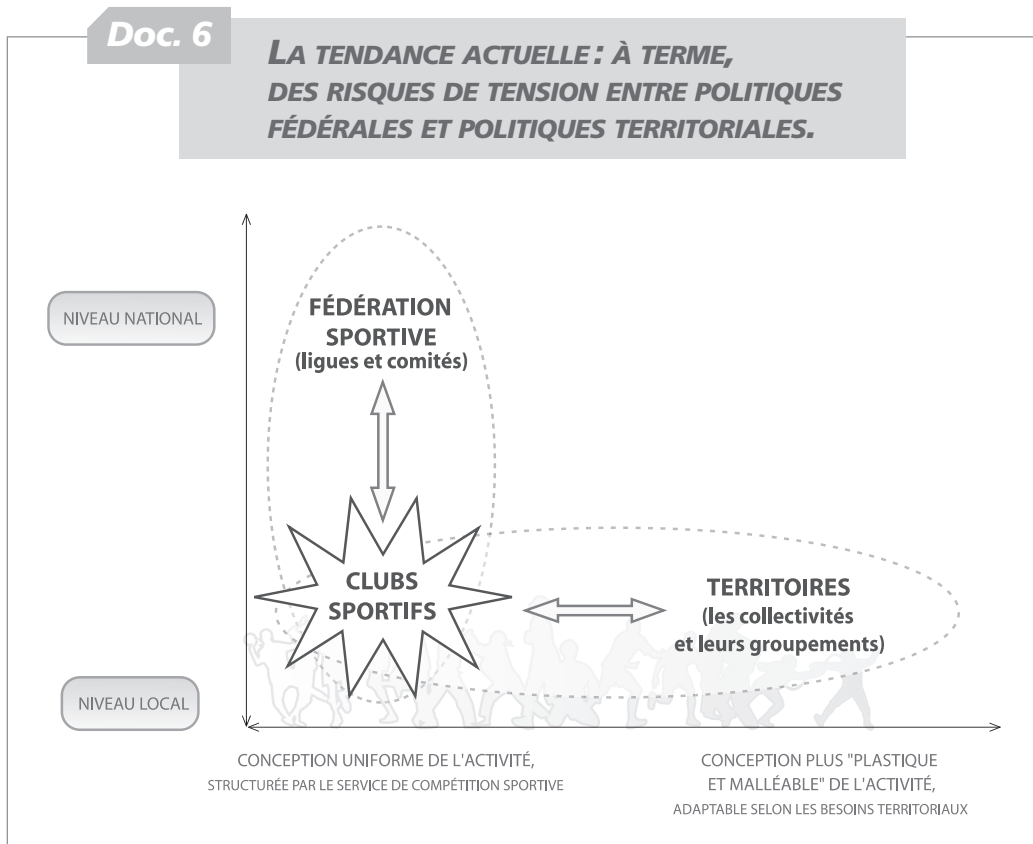
Les objectifs respectifs d'un territoire et d'une fédération peuvent s'exprimer comme suit :

1. Les politiques sportives territoriales visent à diversifier l'offre sportive dans le but de mieux prendre en compte et de s'adapter aux contextes et besoins locaux.
2. Les politiques fédérales tendent à rester centrées sur leur cœur de métier fédéral dans le but de préserver une certaine vision de la cohésion fédérale.
Les ligues régionales et les comités départementaux conçoivent chacun leur rôle par rapport à leur espace respectif (espaces régional et départemental), créant ainsi un certain cloisonnement entre niveaux régional, départemental et local.

Le club est alors pris en tenaille entre deux fonctions antagoniques :

- Il doit être acteur d'un territoire : créateur d'offres sportives adaptées aux contextes et besoins locaux (*axe horizontal du schéma*).
- Il doit également être représentant et reflet de sa fédération : relais des politiques et des valeurs fédérales, promoteur d'une discipline codifiée et de la compétition sportive (*axe vertical du schéma*).

OBJECTIFS



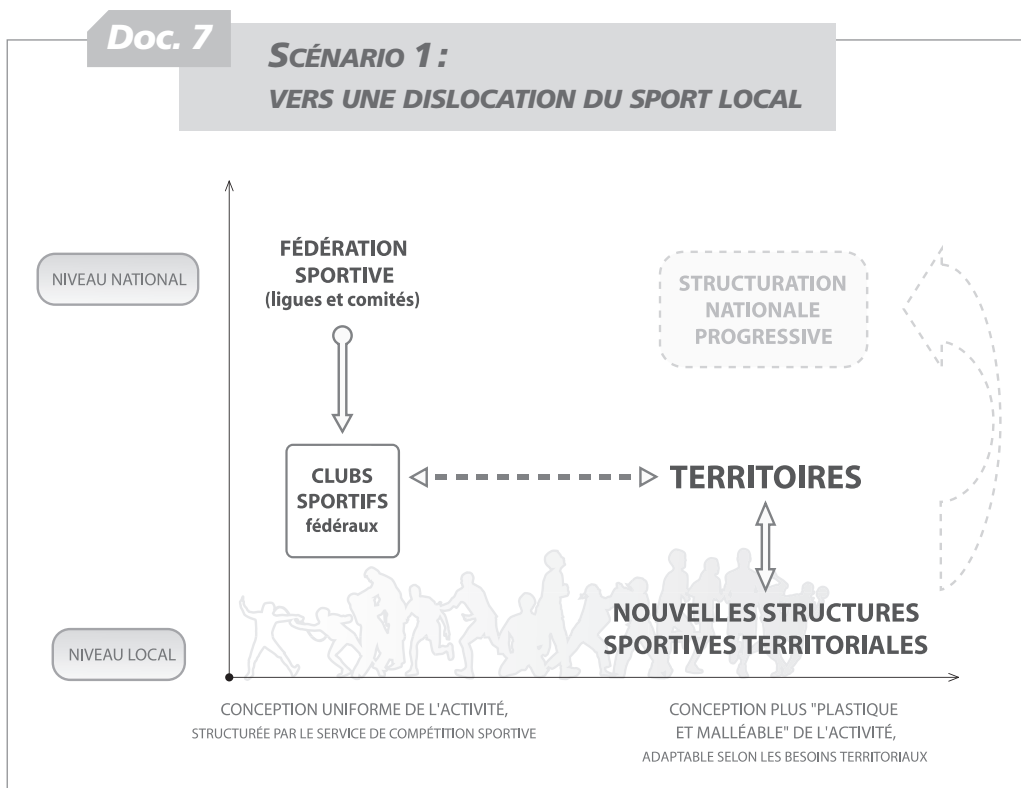
3.2 SCÉNARIO 1 : VERS UNE DISLOCATION DU SPORT LOCAL

Dans ce premier scénario, la fédération renforce sa spécialisation exclusive dans la gestion du service de compétition sportive. Elle s'efforce ainsi de mieux encadrer les clubs de manière à ce que ceux-ci s'inscrivent pleinement dans le projet sportif fédéral. Les ligues régionales et les comités contribuent chacun à cet objectif.

Les liens entre clubs sportifs et territoires se distendent alors. Les besoins du territoire ne s'expriment en effet pas exclusivement en terme de pratique compétitive. D'autres besoins sont à prendre en compte : des besoins d'éducation, des besoins de médiation sociale, des besoins de développement de l'offre de loisirs concernant le plus large public...

Les territoires s'appuient (ou créent) alors sur de nouvelles structures sportives qui prennent en charge les fonctions sportives insuffisamment développées par les fédérations sportives : il peut s'agir de régie directe, de sociétés d'économie mixte (SEM) ou de structures d'économie sociale et solidaire (notamment les nouvelles formes d'entrepreneuriat de type SCIC ou coopérative d'activités).

À terme, on peut imaginer que ces structures d'économie sociale s'organisent progressivement au plan national, par exemple : la fédération du sport éducatif, la fédération du sport social, la fédération des loisirs sportifs...



3.3 SCÉNARIO 2 : UNE ÉVOLUTION DES POLITIQUES FÉDÉRALES POUR MIEUX SE NOURRIR ET S'ARTICULER AUX POLITIQUES TERRITORIALES

*Dans ce second scénario, la fédération fait évoluer son positionnement par rapport aux politiques territoriales. Elle déplace et diversifie son cœur de métier afin d'**aider les clubs à combiner leur double rôle** (promotion d'une discipline, mise en place de liens de proximité avec les territoires) :*

> Elle dote les clubs des moyens nécessaires permettant d'organiser eux-mêmes la diversification des activités, de définir leur propre projet associatif complémentaire du projet fédéral.

> Elle utilise des mécanismes interactifs lui permettant de se nourrir des réalités locales, notamment en se rapprochant des territoires.

Le rôle des ligues régionales et des comités départementaux évolue alors fortement : chacun conçoit son rôle non plus uniquement par rapport à l'espace régional ou départemental mais aussi dans une **fonction de service et d'appui aux clubs locaux**. Le comité départemental met en place une relation de proximité, d'appui technique aux clubs (aide à la formalisation du projet associatif, conseil technique...) tandis que la ligue régionale joue un rôle de coordination, d'observatoire, de capitalisation et de formation des acteurs. La ligue et les comités développent leur synergie.

Le mouvement olympique (CNOSF, CROS, CDOS) peut apporter une valeur ajoutée dans ce scénario. Son positionnement transversal au mouvement sportif fédéral peut permettre tout ou partie des actions suivantes :

> **APPUYER LES FÉDÉRATIONS DANS LA DÉFINITION D'UN POSITIONNEMENT DURABLE** par rapport aux politiques territoriales, notamment pour ce qui concerne la clarification de la place du sport dans le système de répartition des compétences.

> **ALIMENTER LES FÉDÉRATIONS EN DONNÉES** leur permettant de disposer d'une vision plus fine des besoins et contextes territoriaux (observatoire, diagnostics territoriaux, concertation avec les territoires...). Les fédérations peuvent ainsi définir des politiques fédérales et en décliner sa composante territorialisée.

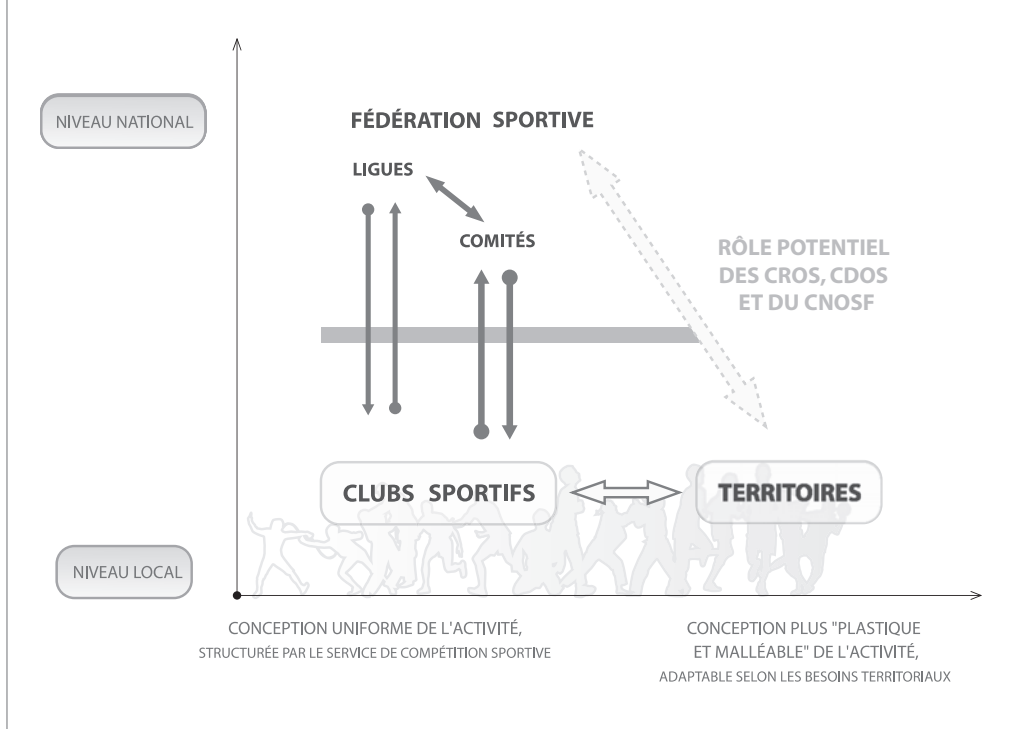
> **APPUYER L'ANCRAGE TERRITORIAL DES CLUBS** : conception et mise à disposition d'outils et de méthodologies (conduite de diagnostic et de projet...), formation d'agents territoriaux de développement du sport...

Il s'agit donc pour le CNOSF de **construire une fonction de service vis-à-vis des fédérations sportives nationales**. De la même manière les CROS et les CDOS mettent en œuvre une fonction de service vis-à-vis du mouvement sportif régional, départemental et local. Ces éléments sont détaillés dans le chapitre suivant (cf. pages suivantes).



Doc. 8

**SCÉNARIO 2 :
UNE ÉVOLUTION DES POLITIQUES FÉDÉRALES
POUR MIEUX SE NOURRIR ET S'ARTICULER
AUX POLITIQUES TERRITORIALE**



ENCADREMENT
DES CLUBS



© GÉRARD SANZ / MAIRIE DE PARIS

4

UN NOUVEL AXE STRATÉGIQUE POUR LE MOUVEMENT OLYMPIQUE (CNOSF, CROS, CDOS) : RENFORCER SON RÔLE DE SERVICE AU BÉNÉFICE DU MOUVEMENT FÉDÉRAL (FÉDÉRATIONS, LIGUES ET COMITÉS DÉPARTEMENTAUX)

4.1	Enjeu 1 : clarifier davantage le sens à donner aux évolutions territoriales et en définir les enjeux pour le mouvement sportif.	34
4.2	Enjeu 2 : construire une réelle vision transversale et représentative du sport.	36
4.3	Enjeu 3 : favoriser la création de nouvelles valeurs ajoutées "extra-compétitives".	37
4.4	Les axes opérationnels d'intervention proposés.	38

Les attentes exprimées par les fédérations au cours de cette enquête sont nombreuses, à la hauteur des enjeux que représente aujourd'hui la recomposition des territoires.

Ces attentes ont été retraitées et reformulées sous la forme de trois principaux enjeux :

1. Clarifier davantage le sens à donner aux évolutions territoriales et en préciser les enjeux pour le mouvement sportif.
2. Construire une réelle vision transversale et représentative du sport.
3. Favoriser la création de nouvelles valeurs ajoutées "extra-compétitives".

4.1 ENJEU 1.

CLARIFIER DAVANTAGE LE SENS À DONNER AUX ÉVOLUTIONS TERRITORIALES ET EN DÉFINIR LES ENJEUX POUR LE MOUVEMENT SPORTIF

Les fédérations avouent manquer de **repères sur les évolutions territoriales et sur le positionnement à adopter** : elles perçoivent les principales évolutions organisationnelles (regroupement de communes, mutualisation des moyens) mais n'ont pas les clés pour interpréter ces évolutions et les traduire dans leur organisation.

Les enjeux d'ancrage territorial des clubs, de professionnalisation du bénévolat, d'organisation en familles d'activités ou de diversification des services sont assez nouveaux pour le mouvement sportif et peu identifiés. Dans un contexte d'élaboration des projets fédéraux de développement 2004/2008, c'est pourtant l'occasion d'inscrire ces enjeux dans les politiques fédérales.

4.1.1 Se donner les moyens d'identifier les évolutions en cours et d'en tenir compte.

De nouvelles modalités de conception de l'action publique se mettent en place (11), le mouvement sportif doit se donner les moyens d'identifier ces évolutions et d'en tenir compte dans ses organisations et dans ses fonctionnements.

Les principales composantes de ces évolutions sont les suivantes :

> **LA DÉCENTRALISATION DE CERTAINES COMPÉTENCES**, qui pose un rapport nouveau entre l'État et les collectivités territoriales. Les collectivités disposent d'une autonomie croissante pour décider et mettre en œuvre leurs politiques tandis que le rôle de l'État évolue alors vers un rôle d'accompagnateur, d'appui, de cofinancement et d'évaluation des initiatives locales. La décentralisation s'accompagne ainsi d'une profonde réforme de l'État (déconcentration, inter ministérialité, politiques contractuelles, réforme budgétaire...).

> **LA MONTÉE EN PUISSANCE DES TERRITOIRES**. On assiste à une recomposition territoriale autour des territoires de projet et d'intercommunalités, d'aucuns disent que l'avenir de la commune est désormais dans l'intercommunalité.

> **LA MISE EN PLACE DE JEUX D'INTERACTION ENTRE LES NIVEAUX NATIONAL ET LOCAL** : politiques ascendantes et descendantes se nourrissent mutuellement. La dichotomie entre décideur national et opérateur local s'efface en faveur d'une **coproduction des politiques** (exemple du volet territorial du Contrat de plan État/Région).

> **LE DÉVELOPPEMENT DE LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE**. Il s'agit d'associer davantage la société civile à l'élaboration de la décision publique.

> **LE DÉCLOISONNEMENT DES POLITIQUES SECTORIELLES**. Les politiques sectorielles, verticales, montrent aujourd'hui une certaine inefficacité : il convient de croiser les politiques d'insertion, d'emploi, de développement économique, de loisirs... Favoriser une certaine transversalité, une globalisation des politiques sectorielles.

Note

11 Une profonde effervescence législative en atteste : la loi Voynet de 1999 (pays, agglomérations, volet territorial des CPER, Schéma de Services Collectifs), la loi Chevènement de 1999 (renforcement de l'intercommunalité), la loi démocratie de proximité de 2002 (associer la société civile), la loi sur les responsabilités locales de 2004 (acte II de la décentralisation)...

Le sport a besoin de construire une vision globale, stratégique et prospective sur ces différentes questions afin de construire un positionnement durable et éviter les adaptations "au coup par coup", au gré des textes législatifs et des opportunités.

4.1.2 Concilier une double logique de développement fédéral et de développement territorial

À terme, le club risque de se retrouver dans une situation de tiraillement entre les objectifs fédéraux et les besoins territoriaux. Ce tiraillement peut conduire à une dislocation du sport local (cf. page 29).

Il est donc aujourd'hui vital de mettre en concordance les politiques de développement fédéral et les politiques de développement territorial.

Chaque fédération doit trouver un équilibre combinant les deux types de politique de développement suivante :

○ Une politique de développement fédéral.

Dans leur grande majorité, les clubs ne sont actuellement pas en mesure de construire de façon autonome leur propre projet associatif. Il est donc légitime et nécessaire que les fédérations développent une intervention volontariste en direction des clubs : mobiliser les clubs sur les nouveaux enjeux, mettre en place de nouveaux outils, créer de nouveaux produits et services, s'organiser pour former et accompagner les clubs dans leur professionnalisation, continuer à les alimenter en "nouvelles idées"... Les comités départementaux, ligues et interrégions sont alors appelés à jouer un rôle important de relais et de démultiplication des démarches nationales.

○ Une politique de développement territorial.

La fédération joue un rôle fonctionnel : les clubs s'engagent dans des démarches d'ancrage territorial, la fédération les accompagne et les appuie dans ces démarches. Ces politiques se définissent de façon plus interactive entre les niveaux national et local, notamment grâce à la médiation des ligues régionales et des comités départementaux qui sont alors placés en synergie avec les clubs.

4.1.3 Clarifier la place du sport dans le système de répartition des compétences des collectivités territoriales.

Les sources de financements publics se déplacent et tendent à se réduire :

- De manière globale, l'État tend à se désengager dans le domaine du sport sans transférer de compétence formelle aux collectivités.
- Dans le même temps, l'État transfère des compétences aux collectivités dans de nombreux domaines et tend alors à réduire les marges de manœuvre financière de ces collectivités. Les budgets alloués aux politiques facultatives, comme le sport et la culture, sont alors menacés.

- **Les financements alloués au sport sont alors doublement réduits** : au niveau de l'État (par un désengagement général) et au niveau des collectivités (du fait de la décentralisation de nouvelles compétences).

Le CNOSF, en tant que porteur d'une vision transversale et globale du mouvement sportif (cf. Chap. 4.2 ci-après), est alors le seul à même de **négoier un positionnement harmonieux et durable** (entre centralisation et décentralisation).



4.2 ENJEU 2. CONSTRUIRE UNE RÉELLE VISION TRANSVERSALE ET REPRÉSENTATIVE DU SPORT.

Les fédérations sportives soulignent une importante valeur ajoutée potentielle du mouvement olympique : la transversalité. Cette valeur ajoutée est cependant pour l'instant sous-exploitée.

Cette vision globale nécessite en effet d'assurer une réelle représentativité du mouvement sportif dans toute sa diversité : dans toutes ses disciplines et dans toutes ses composantes. Ainsi, des fédérations observent que les relations entre le mouvement olympique et les disciplines non compétitives sont limitées. En outre, le sport est éminemment protéiforme et le mouvement olympique rend parfois assez mal compte de l'ensemble des facettes du sport : le sport a bien sûr une vocation compétitive, mais aussi ludique, éducative, sociale, thérapeutique, touristique... Il conviendrait à ce titre de développer les concertations entre fédérations sportives, fédérations affinitaires et fédérations multisports.

Le mouvement olympique a alors un rôle d'animation, d'échange et de capitalisation entre fédérations sportives :

> **METTRE EN PLACE UN RÉSEAU D'INTERLOCUTEURS "DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL"** au sein des fédérations : organisation de cercles d'échanges, capitalisation de bonnes pratiques, diffusion d'outils...

> **FACILITER LES COORDINATIONS ENTRE FÉDÉRATIONS :** mettre en place de nouveaux conseils interfédéraux...

> **METTRE EN PLACE UN TABLEAU DE BORD** permettant de suivre l'activité des fédérations et leur fournir des repères. Exemple d'indicateurs :

- Niveau de concertation et d'interaction entre le niveau national et le niveau local/niveau de centralisme.
- Rapport de la fédération à l'adaptation et la diversification des activités/niveau de modélisation de la pratique sportive.
- Qualité des partenariats mis en place par les fédérations (avec d'autres disciplines, avec d'autres secteurs d'activité...).
- Volume d'emplois salariés. Proportion estimée des licenciés parmi le volume d'adhérents à la fédération.
- Proportion estimée des licenciés dans l'effectif global des pratiquants de la discipline (y compris les pratiquants hors clubs).
- Proportion de compétiteurs dans l'effectif global licencié.
- Intégrer des données fournies par la sous direction de l'animation territoriale (12) (Ministère chargé des sports).

Note

Notamment les données issues des conventions d'objectifs entre le ministère chargé des sports et chaque fédération. Ces conventions sont structurées en douze chapitres. Plusieurs de ces chapitres peuvent concerner nos propos : aide à la structuration territoriale (Chap. 2), formation des cadres (Chap. 5), actions innovantes ou de recherche (Chap. 9).

12

Par ailleurs, la transversalité doit être assurée du niveau national au niveau local, c'est-à-dire **dans les territoires**. Le territoire est en effet un espace privilégié de transversalité, pourtant cette transversalité s'organise difficilement dans le secteur du sport : **la compétition sportive tend à induire les clubs sportifs dans une logique de fonctionnement vertical et cloisonné entre disciplines alors que le développement actuel nécessite une structuration du mouvement sportif (olympique et fédéral) à l'échelle des nouveaux territoires (participation aux conseils de développement par exemple).**

La formation de "**développeurs territoriaux omnisports**" (à l'échelle des pays et des agglomérations) est peut-être une voie à explorer en ce sens.

- > **CONDUIRE DES DIAGNOSTICS SPORTIFS TERRITORIAUX** (immersion dans les dynamiques locales, recueil de données, observatoire, réflexion collective et démarches participatives, écoute et prise en compte des besoins des clubs sportifs...) et faire émerger les enjeux sportifs territoriaux.
- > **FAVORISER LA TRANSVERSALITÉ ENTRE CLUBS** d'un même territoire et la mutualisation de certains services ("les clubs qui partagent un même territoire, et a fortiori un même équipement, ont forcément des choses à partager et à mettre en commun"). Les réflexions en familles d'activités sont à ce titre à encourager.
- > **ASSURER UNE FONCTION DE REPRÉSENTATIVITÉ** des différents prestataires du sport sur le territoire (notamment au niveau du conseil de développement).
- > **PLACER LE SPORT COMME ACTEUR DU DÉVELOPPEMENT LOCAL** : favoriser l'émergence d'un **projet sportif de territoire** (projet pluridisciplinaire et intersectoriel).
- > **TRANSFÉRER AUX CLUBS DU TERRITOIRE DES COMPÉTENCES EN MATIÈRE D'INGÉNIEURIE DE PROJET** : aide à la formalisation du projet associatif, au management du bénévolat... Développer une culture de projet.
- > **CONDUIRE DES ÉVALUATIONS THÉMATIQUES** (insertion par le sport, éducation par le sport, loisirs sportifs à caractère touristique...).
- > **ORGANISER DE REMONTÉES D'INFORMATIONS** vers les instances départementales, régionales et nationales.

4.3 ENJEU 3.

FAVORISER LA CRÉATION DE NOUVELLES VALEURS AJOUTÉES "EXTRA COMPÉTITIVES".

*Une fédération ne s'ouvrira sereinement à une politique de développement territorial que si elle trouve les leviers lui permettant de **fédérer les clubs et pratiquants ne nécessitant aucun service de compétition**. Pour toutes les activités sportives non compétitives, les fédérations doivent **inventer de nouvelles valeurs ajoutées** leur permettant de justifier leur légitimité.*

- > **DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES CLUBS** en matière de diagnostic territorial, de mise en place de démarche participative, d'ancrage territorial...
- > **FAVORISER UNE DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS SPORTIVES** dans une logique d'adaptation aux enjeux territoriaux insuffisamment pris en compte par le mouvement sportif (éducation, insertion, loisirs, développement touristique...).
- > **FAVORISER LE CROISEMENT ET L'HYBRIDATION D'OFFRES DISCIPLINAIRES** (cartes multisports, inscription du pratiquant dans un parcours pluridisciplinaire...).



4.4 LES AXES OPÉRATIONNELS D'INTERVENTION PROPOSÉS.

Doc. 9

SEPT AXES D'INTERVENTION POTENTIELS POUR LE MOUVEMENT OLYMPIQUE.

► OBSERVER / ANTICIPER

Axe N° 1. Développer une compétence d'observation, de capitalisation et de formation auprès des fédérations. Animer un réseau d'interlocuteurs fédéraux chargés du développement du sport.

Axe N° 2. Bâtir une vision globale et prospective sur le devenir souhaité du mouvement sportif puis agir politiquement pour alerter sur la situation actuelle : un désengagement de l'État ... non compensé par une clarification de la répartition des rôles des différents niveaux territoriaux en matière sportive.

► MIEUX RÉPONDRE AUX NOUVEAUX BESOINS DES PUBLICS DANS LES TERRITOIRES

Axe N° 3. Expérimenter dans quelques territoires la création de structures relevant de l'économie sociale (entreprenariat sportif) en lien avec les clubs. Favoriser ainsi le développement de nouvelles activités : pluridisciplinaires et intersectorielles.

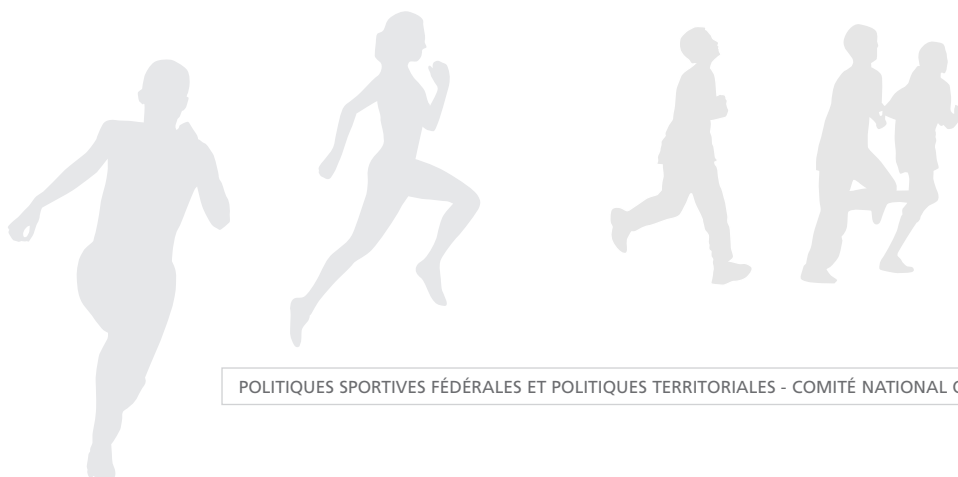
Axe N° 4. Lancer un appel à projets aux fédérations sur le thème de la diversification des activités et le lien au développement du sport dans les territoires.

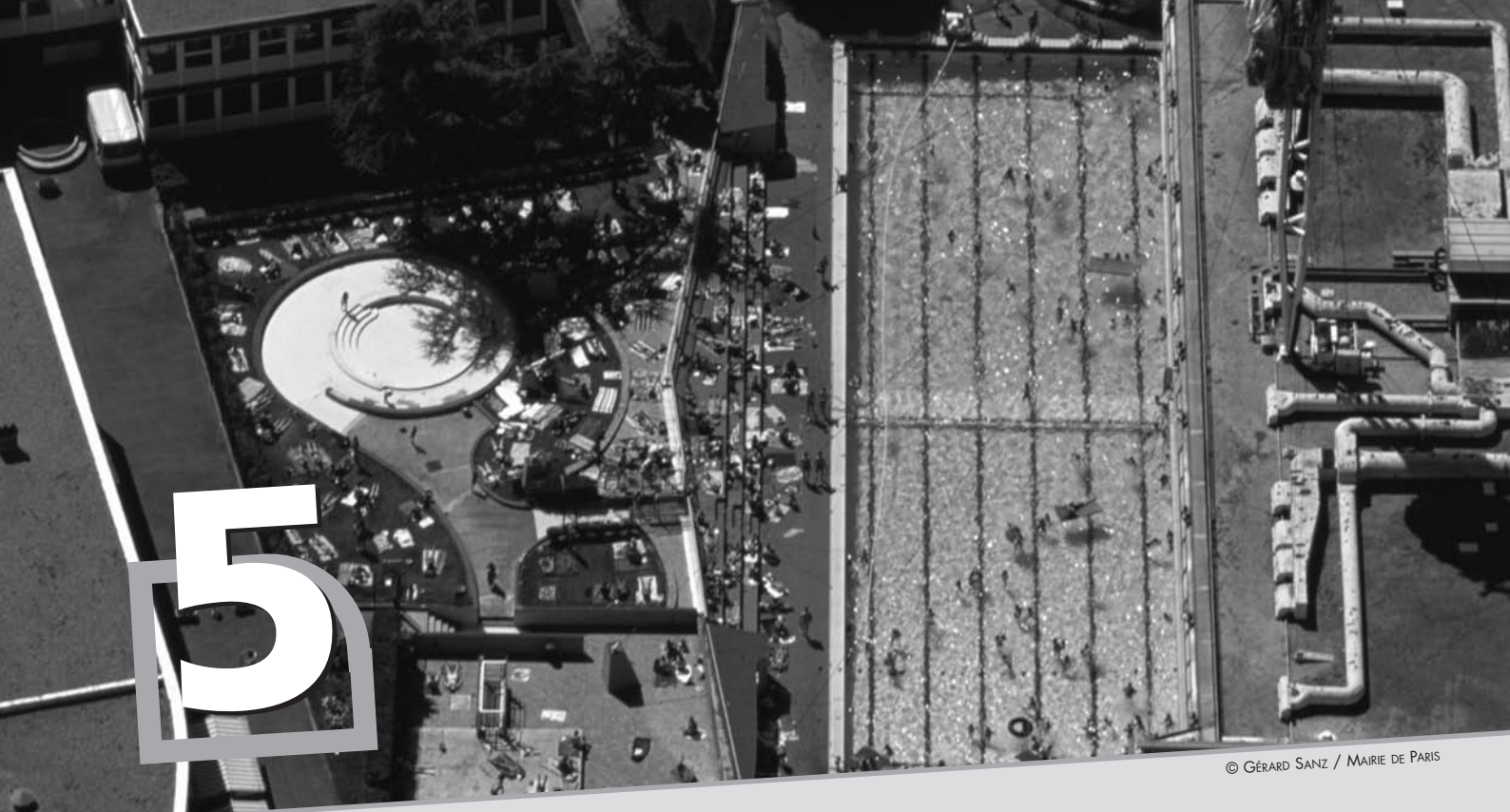
► FAIRE ÉVOLUER PROGRESSIVEMENT L'ORGANISATION DE NOS SPORTS DANS LES TERRITOIRES

Axe N° 5. Intensifier fortement le mouvement en regroupant des fédérations en Conseil Interfédéral par famille d'activité et donner une réalité régionale et territoriale à ces nouvelles formes d'organisation.

Axe N° 6. Former avec les fédérations un réseau de développeurs territoriaux omnisports.

Axe N° 7. Agir en direction des CROS et des CDOS pour leur permettre de développer une fonction d'animation territoriale.





© GÉRARD SANZ / MAIRIE DE PARIS

FÉDÉRATIONS SPORTIVES : DES PRISES DE CONSCIENCE ET DES FONCTIONNEMENTS TRÈS DIFFÉRENCIÉS (MONOGRAPHIES)

5.1	La Fédération Française de Handball – FFHB : partenaire et accompagnatrice des clubs.	40
5.2	La Fédération Française d'Athlétisme – FFA : la transition entre une politique de développement fédéral et une politique de développement territorial.	45
5.3	Union Française des Oeuvres Laïques d'Éducation Physique – UFOLEP : amener les associations locales à véritablement " aller au-delà du sport ".	48
5.4	La Fédération Française de Football – FFF : aider les clubs à réfléchir sur leurs activités et leurs projets.	51
5.5	La Fédération Française de Triathlon – FFTRI : alimenter les clubs en nouveaux produits.	54
5.6	La Fédération Française de Randonnée Pédestre – FFRP : ouvrir davantage les clubs locaux sur leur environnement.	57
5.7	La Fédération Française de Vol Libre – FFVL : accompagner la diversification des activités des clubs en impulsant des opérations et des supports nationaux.	60
5.8	La Fédération Française de Natation – FFN : réguler les initiatives de diversification des clubs et préserver la cohésion fédérale.	62
5.9	La Fédération Française de Judo et Disciplines Associées – FFJDA : centraliser des moyens techniques et logistiques pour mieux les mutualiser et appuyer les clubs.	66

ATTENTION. Ces monographies fédérales ont été réalisées dans le cadre d'un entretien avec un représentant de la fédération concernée. **Elles n'ont pas vocation à engager la fédération** : elles visent à mettre en perspective des modes d'organisation différenciés selon les configurations fédérales.

5.1 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE HANDBALL – FFHB : PARTENAIRE ET ACCOMPAGNATRICE DES CLUBS

La Fédération Française de Handball - FFHB - s'inscrit dans un schéma d'action basé sur **l'interaction avec le niveau local**. Elle consulte les associations affiliées (clubs, comités et ligues), les accompagne dans leur développement et nourrit ses propres démarches de leurs initiatives.

→ FICHE TECHNIQUE

INTERLOCUTEUR :

- M. BANA – DTN de la FFHB.

AUTRE PERSONNE RESSOURCE :

- M. ROLAND – Responsable de l'opération Développement Formation Emploi.

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE :

- Projet de développement fédéral 2000/2004.
- Ensemble, construisons le handball de demain (2004).

ORGANISATION INTERNE :

- Instance transversale de type projet "Développement Formation Emploi", directement rattachée au DTN.

CHIFFRES CLEFS :

- 320 000 licenciés (augmentation de 50 % en quatre ans).
120 000 pratiquants Minihand.
- 2424 clubs (moyenne de 132 licenciés par club). 4 zones inter régionales.
- Premier sport scolaire (convention UNSS, USEP, UFOLEP, UGSEL, Éducation nationale).
- 1 000 emplois créés depuis 1995 (700 dans les clubs, 150 dans les ligues et comités), notamment au travers du dispositif "Emplois Jeunes" représentant plus de 70 % des créations de poste.
- 15 000 dirigeants bénévoles.



5.1.1 Configuration : une période de croissance et de création d'emplois.

La FFHB a connu une forte période de croissance : les effectifs licenciés ont augmenté de 50 % sur les quatre dernières années. Cet essor résulte de deux principaux facteurs. Les succès sportifs internationaux et l'exposition médiatique du handball ont eu un impact très direct (équipes nationales masculines et féminines aux championnats du monde et d'Europe, figure emblématique de Jackson Richardson...). La forte présence du handball en milieu scolaire est un second facteur de développement (premier sport scolaire, conventions UNSS, USEP, UFOLEP, UGSEL, Éducation nationale).

Parallèlement, entre 1995 et 2000, la FFHB et ses structures ont créé 1 000 emplois. La grande majorité de ces emplois se distribue dans les clubs (700 emplois) ainsi que dans les ligues et comités (150 emplois). Par ailleurs, il s'agit majoritairement d'emplois subventionnés pour une durée limitée : 700 emplois ont été créés dans le cadre du dispositif "Emplois Jeunes" (aide de l'État sur cinq ans) et un certain nombre d'emplois ont été créés sous Contrat Emploi Consolidé - CEC - ou Contrat Emploi Solidarité - CES - (aide de l'État sur trois ans).

5.1.2 Un système interactif entre les niveaux local et national.

La FFHB affiche au sein de son projet de développement une volonté de soutenir les clubs. L'attention portée par la FFHB au niveau local se manifeste sous deux formes : alimenter les clubs en outils, méthodes et compétences, associer les clubs aux projets de développement fédéral. Ce croisement entre informations descendantes et ascendantes forme un système d'interaction, caractéristique des méthodes participatives.

Le projet de développement fédéral de la FFHB : **Le projet de développement fédéral de la FFHB :** *extraits en lien avec la problématique du développement territorial.*

Renforcer les articulations entre le niveau national et le niveau local.

- ▶ **DONNER UN NOUVEL ÉLAN À LA VIE FÉDÉRALE :** décentraliser la vie fédérale, démocratiser la vie fédérale (renouveler, élargir, rajeunir), favoriser l'émergence de nouveaux dirigeants (projet jeunes dirigeants), améliorer le service et le conseil aux ligues, comités, clubs, communiquer mieux et plus vite en interne et en externe, favoriser l'expression du conseil fédéral.
- ▶ **CRÉER DAVANTAGE DE LIENS ENTRE LES DIFFÉRENTS ÉCHELONS ET SE NOURRIR DE LEURS EXPÉRIENCES :** donner la parole à toutes les structures (congrès des comités, conseil des ligues) comme force de proposition, maintenir les structures d'échanges et de réflexion sur le handball, mettre en réseau messagerie la FFHB, les ligues et les comités, créer un Intranet comportant un ensemble de services et d'informations pratiques et dédié aux ligues, comités, clubs.
- ▶ **APPORTER UN APPUI DIRECT AUX CLUBS :** développer un projet de soutien aux clubs en difficulté, travailler sur le parrainage de clubs ainsi que sur le club départemental comme incubateur de clubs locaux, limiter les contraintes techniques pour les créations de clubs.

CNOSF



MONOGRAPHIES

PROJET DE DÉVELOPPEMENT



Le projet de développement fédéral de la FFHB (suite): FFHB : extraits en lien avec la problématique du développement territorial.

Mieux repérer les besoins et adapter les réponses apportées.

- ▶ **LA PRATIQUE SPORTIVE** : adapter nos offres aux demandes des pratiquants, développer une offre de pratique loisir à faible contrainte (handpassion), développer la pratique non compétitive et les passerelles avec la pratique traditionnelle.
- ▶ **LA FORMATION** : poursuivre la diversification des formations, l'adaptation des formations aux besoins des différents publics (jeunes dirigeants, arbitrage au féminin...).
- ▶ **LES PARTENARIATS ET LES FINANCEMENTS** : développer par nos nouvelles pratiques (mini-hand, sandball) des relations avec des structures de non pratiquants, centres de vacances...), créer un tissu relationnel fort dans les circuits économiques, développer les ressources privées, poursuivre la politique de conventionnement avec d'autres fédérations (UNSS, UGSEL, USEP, UFOLEP...) ainsi qu'avec le ministère de l'Éducation Nationale.
- ▶ **LES PUBLICS** : poursuivre le développement de la pratique du handball en école primaire dans et hors temps scolaire avec le minihand comme outil.
- ▶ **LA VIE FÉDÉRALE** : continuer de diversifier nos tarifs en fonction de nos services, adapter nos règlements aux différents niveaux et formes de pratique, développer les services aux licenciés (avantages avec les partenaires fédéraux, marketing direct...).

5.1.2.1 Les "politiques descendantes" : accompagner le développement des associations du handball en les dotant d'outils et de compétences.

La configuration fédérale fait apparaître une **triple problématique** : des financements seront à trouver pour pérenniser les emplois aidés, les structures associatives ne sont pas en capacité de manager et pérenniser ces emplois (majoritairement de petite taille et primo employeurs), les structures du handball accueillent un important flux de nouveaux adhérents (issus des bons résultats internationaux de l'équipe de France).

La FFHB s'est alors "rapprochée de ses associations" pour définir collectivement et de façon participative les difficultés rencontrées et les réponses à apporter.

■ Elle a organisé des groupes d'échange, de concertation et de travail "aux quatre coins de la France" (organisation en quatre zones (13)). Dans chaque zone, à partir d'un échantillonnage relativement empirique, ces groupes associent les différentes structures et les différents statuts du handball : les clubs, les comités, les ligues et différents services de la fédération (développement, formation, emploi), les bénévoles, les salariés fédéraux, les conseillers techniques mis à disposition. Ces groupes rassemblent ainsi une quarantaine d'acteurs du handball. Les réunions sont organisées de façon décentralisée : par les acteurs locaux eux-mêmes (sous l'initiative de la fédération) et dans "leur zone" (c'est-à-dire à l'extérieur du siège fédéral, à Paris). Les travaux des quatre "groupes de zone" sont animés et coordonnés par un comité national de pilotage composé dans le même souci de représentativité que pour les groupes de zone (représentativité des structures, des statuts et des espaces géographiques); il est constitué d'une quinzaine d'acteurs.

■ Les groupes de zone ont participé à la définition d'une démarche globale combinant "Développement Formation Emploi". Cette démarche vise à développer les pratiques de management des ressources humaines, à diversifier les services et les pratiques, à favoriser la formalisation des projets de développement associatif et la pérennisation des emplois.

Note

13 Outre les ligues au niveau régional, la FFHB a en effet mis en place un maillage en quatre zones interrégionales : sud-ouest, sud-est, nord-est et nord-ouest. Ces zones ne sont pas des structures administratives avec une adresse physique, il s'agit avant tout d'espaces de réflexion, d'échange et de coordination.

■ Une série d'outils et de méthodes a été formalisée et mise à la disposition des acteurs du handball : envoi d'une brochure d'information auprès de toutes les associations du handball et mise en ligne des outils sur le site Internet de la FFHB. Cette réflexion collective, complétée par des investigations thématiques, a permis de produire les éléments suivants :

- Le "**Répertoire des métiers du handball**". Huit emplois de référence ont été identifiés et définis sous forme de référentiel métier.
- Le "**Guide du manager associatif**". Il regroupe les principaux outils de gestion des ressources humaines.
- Le "**Guide du développeur associatif**". Il regroupe les principaux outils de diagnostic, de formalisation du projet associatif, de développement et de pérennisation des activités.
- La "**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.

Il est également intéressant de noter que la fédération organise la diffusion de ces productions et le transfert de compétences au travers d'une "*Formation des acteurs du développement du handball*". Les modalités d'organisation de cette formation sont significatives du mode de gouvernance fédérale : ce ne sont pas les acteurs locaux qui viennent se former au siège parisien, ce n'est pas un membre de la fédération qui "descend" former les acteurs locaux, **une formule plus territorialisée a été définie**. La formation est organisée au niveau des ligues volontaires : chaque ligue constitue librement une équipe de formateurs, la fédération assure une "formation des formateurs", l'équipe régionale assure par la suite l'opérationnalité de la formation : c'est elle qui dispensera de façon autonome la formation aux stagiaires. De cette façon, la formation est assurée directement par des acteurs du territoire et, dans une certaine mesure, **les contenus de formation sont adaptés au territoire**.

5.1.2.2 Les "politiques ascendantes" : associer le niveau local aux projets de développement fédéral.

Parallèlement à cette démarche visant à alimenter le niveau local (clubs, comités et ligues) en outils et méthodes, la FFHB a mis en place une organisation lui permettant de "**se nourrir des pratiques locales**". Il s'agit de mieux prendre connaissance des projets locaux afin de définir des orientations nationales plus en phase avec les initiatives locales.

La FFHB s'est tout d'abord efforcée de consolider son réseau territorial. Les fonctions spécifiques de chaque échelon ont été collectivement définies de façon à développer des échanges horizontaux et verticaux entre les différentes structures. Des personnes ressources ont été mises en place au niveau de chaque échelon. Ce réseau assure au handball un maillage territorial de qualité. Il assure également une **cohésion fédérale** et une certaine réactivité par rapport aux changements à négocier (14).

Voici, dans ses grandes lignes, comment se définit l'organisation territoriale du handball :

- Le **comité national de pilotage** impulse la démarche, anime et assiste les "comités de zones".
- Le **comité de zone** favorise l'échange entre les ligues et capitalise les expériences.
- Au niveau de chaque **ligue**, un élu et un salarié forment le "tandem régional chef de projet". Ce tandem travaille en étroite relation avec les équipes départementales et met en œuvre une offre de formation.
- Au niveau des **comités départementaux**, un élu et un salarié forment le "tandem départemental chef de projet". Ce tandem constitue une équipe projet départementale (composée de 5 à 6 bénévoles et salariés), la réunit, l'anime et l'assiste techniquement.
- L'équipe projet départementale accompagne en direct et de façon personnalisée chaque club.

Note

- 14 Cette cohésion s'est notamment illustrée dans le cadre de la mise en place de la convention collective nationale du sport, du choix de l'organisme collecteur (Agefos PME) et de la mise en place de la collecte des fonds de formation.

La FFHB a également mis en place un "Observatoire des pratiques de développement et de diversification". Il vise à repérer et diffuser les expériences locales de façon à donner des idées nouvelles aux associations. Concrètement, chaque association a la possibilité de télécharger une fiche type lui permettant de décrire son "expérience innovante" (création d'un nouveau service destiné à de nouveaux publics, adaptation d'une pratique sportive à un contexte local, identification d'un nouveau partenaire, conception d'un nouveau format de compétition...). Le club retourne la fiche après l'avoir renseignée. La fédération centralise et capitalise l'ensemble des fiches, les met à disposition de l'ensemble des acteurs du handball et les utilise pour jauger de l'évolution des pratiques locales et du niveau de créativité. Les associations participent assez timidement à l'observatoire : un peu plus d'une soixantaine de fiches et une vingtaine de projets associatifs ont été formalisés et transmis à la FFHB. D'autres fiches et projets continuent d'être régulièrement transmises à la FFHB. Ces fiches témoignent toutefois d'une certaine créativité locale et encouragent à poursuivre la démarche.

5.1.3 Soutenir une diversification alimentée par les initiatives locales.

Les notions de repérage des besoins et d'adaptation/diversification des réponses apportées sont omniprésentes tout au long du projet fédéral de développement. On retrouve ces notions dans la pratique au travers de la démarche "Développement Formation Emploi" et de "l'Observatoire des pratiques de développement et de diversification".

■ La démarche "Développement Formation Emploi" vise en effet à doter les clubs, comités et ligues des compétences nécessaires pour devenir des structures d'initiative et de projet, des acteurs du développement des territoires. Les outils et méthodes transférés aux associations du handball vont dans ce sens. Un guide spécifique a été formalisé pour permettre aux acteurs du handball d'analyser leur environnement, d'identifier de nouvelles cibles, d'imaginer de nouveaux services et de nouvelles pratiques, de définir des projets de développement adaptés à leur environnement, de diversifier leurs partenariats (cf. "Guide du développeur associatif" sur www.ff-handball.org).

■ L'Observatoire des pratiques de développement et de diversification poursuit des objectifs semblables et complémentaires. Il s'agit d'identifier les expériences innovantes menées par les clubs, comités et ligues, de les capitaliser et de les diffuser afin de "donner des idées nouvelles" aux associations : faciliter leurs démarches de diversification, favoriser un élargissement de leur offre de services et de pratiques.

■ Parallèlement, au travers d'opérations nationales, la FFHB impulse des pratiques nouvelles sortant du strict cadre de la pratique du handball "à 7 contre 7 en gymnase". Le "sandball" (pratique de plage), le "minihand" (pratique pour les jeunes) ou encore handpassion représentent chacun de nouvelles façons de pratiquer le handball, comportant chacun des supports pédagogiques et techniques adaptés.



5.2 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE D'ATHLÉTISME – FFA : LA TRANSITION ENTRE UNE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT FÉDÉRAL ET UNE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Après une période visant à amener les clubs à "**penser l'athlétisme autrement**" (nouveaux objectifs, nouvelles modalités de pratique, nouveaux publics), la politique fédérale vise aujourd'hui à **renforcer l'ancrage territorial des clubs** (prendre en compte son environnement, favoriser la transversalité, entrer dans une logique de projet...).

→ FICHE TECHNIQUE

INTERLOCUTEUR :

- M. AMSALEM – Président de la FFA.

AUTRE PERSONNE RESSOURCE :

- M. CHARBONNEL – DTN Adjoint chargé du développement.

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE :

- Ensemble, construisons l'athlé de demain (2002/2003).
- Dossier de candidature pour la labellisation des clubs.

ORGANISATION INTERNE :

- La notion de développement territorial est portée directement par le président et devrait se traduire dans l'organisation interne au cours de la prochaine olympiade.
- Département développement : formation, nouvelles pratiques, athlétisme jeunes, kid stadium, recherche & multimédia.

CHIFFRES CLEFS :

- 1 600 clubs. 380 clubs labellisés.
- 163 000 licenciés.

La politique de développement de la FFA est passée par trois étapes successives :

1*/ LA PROMOTION DE LA COMPÉTITION SPORTIVE.

L'objectif était exclusivement de former une élite sportive, à partir d'une prestation d'entraînement conçue de manière uniforme quel que soit les publics et les motivations. La spécialisation, la répétition et la souffrance sont à la base de ces entraînements. La politique de développement consiste essentiellement à promouvoir une discipline standardisée. Le rôle des clubs est alors principalement de reproduire le modèle sportif fédéral au niveau local.

2*/ LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT FÉDÉRAL

(émergente à la fin des années 1990, mieux formalisée et mise en œuvre depuis 2000). L'objectif nouveau est de faire évoluer **la façon dont les clubs perçoivent la pratique** : développer le plaisir et la convivialité plus que la souffrance, l'animation plus que l'entraînement, le zapping plus que la spécialisation, l'adaptation aux publics plus que l'uniformité... **La compétition sportive**



a permis l'essor du sport, elle constitue aujourd'hui un frein à son développement si on ne se borne qu'à la compétition.

Amener les clubs à penser l'athlétisme autrement a nécessité une intervention volontariste de la fédération auprès des clubs :

■ **Affirmation d'objectifs :**

- **DIVERSIFICATION DES PRATIQUES** (remise en forme, musculation, parcours nature...) et des services (nouveaux créneaux horaires, activités ludiques...). La compétition et la performance restent le dénominateur commun, le cœur de métier. Il ne s'agit pas de l'abandonner (même si aujourd'hui certains clubs ne participent plus aux compétitions sportives), mais de construire une offre diversifiée à partir de ce cœur de métier.

- **ACCUEIL DE NOUVEAUX PUBLICS** (les plus jeunes, les seniors...).

- **AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES PRESTATIONS** (professionnalisation de l'accueil, de l'encadrement...).

- **FIDÉLISATION DES PRATIQUANTS.**

■ **Conception d'outils** permettant aux clubs de mettre en œuvre les objectifs : mallette pédagogique, kid stadium, gymnases adaptés, athlé nature...

■ **Facilitation de l'appropriation des objectifs et des outils :** visite de chaque ligue (acteurs sportifs et collectivités locales (15)), assises des comités et ligues, réunion des clubs labellisés, réalisation de documents de communication et de vulgarisation de la politique fédérale (cf. "Ensemble, construisons l'athlé de demain").

■ **Mise en place de mécanismes incitatifs : la labellisation. Elle prend en compte les performances du club** (niveau de pratique, volume de compétiteurs...) **et l'implication dans la vie fédérale** (organisation de courses, de championnats...) **mais aussi "l'ouverture sur l'extérieur" du club** (partenaires scolaires, économiques, publics...) **et les services du club** (pratique dans les quartiers, loisirs, vacances, garderie, musculation, seniors...). La labellisation apporte une reconnaissance fédérale de l'action menée par le club (courrier de la fédération au maire de la commune correspondante...) ainsi qu'une aide financière. 380 clubs ont été labellisés, dont la très grande majorité des grands clubs (qui se sont construits historiquement à partir du service de compétition sportive), l'objectif est de passer à 700 clubs d'ici 2008.

■ **Aide financière à la création d'emplois**, car le bénévole n'a pas vocation à tout faire. Le recrutement de personnels salariés est parfois incontournable pour accueillir de nouveaux publics, avec de nouveaux services, sur de nouveaux horaires...

3*/ LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL (2004/2008).

L'objectif pour la prochaine olympiade est de mieux intégrer la notion de territoire. En effet, les collectivités seront de plus en plus actrices du service public du sport, les associations sportives doivent alors être en mesure de se positionner comme partenaire des collectivités dans la gestion du service public local du sport.

Le club est alors appelé à évoluer, il doit s'efforcer de :

> **S'OUVRIRE ET PRENDRE EN COMPTE SON ENVIRONNEMENT.**

> **ENTRER DANS UNE LOGIQUE DE PROJET**, où le club définit lui-même ses objectifs et ses moyens.

Note

15 Ces visites de terrain ont également permis de mieux identifier les attentes des élus : la compétition n'est pas leur objectif unique, ils sont très sensibles au développement du lien social (sport pour tous) et à la valeur éducative que peut apporter le sport.



5.3 UNION FRANÇAISE DES OEUVRES LAÏQUES D'ÉDUCATION PHYSIQUE – UFOLEP : AMENER LES ASSOCIATIONS LOCALES À VÉRITABLEMENT "ALLER AU-DELÀ DU SPORT"

Le programme politique de l'UFOLEP est illustré par le concept : "l'UFOLEP, une autre idée du sport". Cependant, un grand nombre d'associations locales de l'UFOLEP tend à reproduire une logique de compétition classique et s'inscrit alors peu dans ce programme. L'UFOLEP vise à faire évoluer les pratiques des associations locales en développant leur culture du projet, de la transversalité et de la concertation.

→ FICHE TECHNIQUE

Interlocuteurs :

- M. MACHU – Président.
- Michel MAZARE – Directeur national.

Documents de référence :

- Un projet humaniste pour et par le sport – UFOLEP, 2001/2005.
- Projet national de développement UFOLEP/USEP, 2001/2005.

Organisation interne :

- Trois groupes de travail : "Régionalisation", "Territoires" (en cours de constitution), "CROS et CDOS".
- Appui sur les Délégués départementaux (environ 100) et les Agents Régionaux de Développement (ARD).
- Projet d'Observatoire national : recenser les activités et expériences innovantes ainsi que les besoins de formation, réinterroger les pratiques actuelles, adapter les modes de fonctionnement.

Chiffres clefs :

- 425 000 licenciés, 10 500 associations, 100 comités départementaux, 24 comités régionaux.
- Fédération affinitaire.
- Émanation de la ligue de l'enseignement et de l'éducation permanente (mouvement d'éducation populaire). Fédération d'éducation par le sport : sport pour tous, citoyenneté, convivialité, plaisir, solidarité...
- Fédération multisports : une même licence ouvre l'accès à l'ensemble des activités proposées (environ 100 activités, dont une trentaine organisée selon un modèle pyramidale de compétition sportive).

5.3.1 Favoriser un élargissement des fonctions des associations locales, en affirmant une identité spécifique.

L'UFOLEP se veut complémentaire des fédérations délégataires, tant dans les objectifs que dans les territoires d'implantation :

- Tandis que l'objectif prioritaire des fédérations délégataires s'exprime en terme de spécialisation et d'excellence sportives, celui de l'UFOLEP est l'éducation par le sport. Le sport n'est alors pas une fin en soi mais un moyen.



- Par ailleurs, l'UFOLEP est très présente en milieu rural et dans certains quartiers difficiles.

Les pratiques locales sont cependant plus contrastées, l'UFOLEP identifie ainsi deux types d'associations locales :

■ "*Les délégataires bis*" : un grand nombre d'associations locales **reproduisent une logique de compétition sportive "classique"** (basket, volley, gym...) et tendent à perdre leur caractère multisports. Ainsi, dans une trentaine de disciplines, l'UFOLEP organise un service de compétition sportive (au travers d'une trentaine de commissions nationales sportives).

■ "*Mon club, c'est plus que du sport*" : un nombre croissant d'associations locales élargit leurs fonctions et intervient de façon plus transversale en croisant des enjeux socio-éducatifs et une offre diversifiée d'activités sportives et de services (pratiques familiales, garde d'enfants...).

La fédération favorise la généralisation de ce second type d'associations locales :

> **RENFORCER LA VIE DÉMOCRATIQUE AU SEIN DU CLUB** (lieu de concertation, d'expression, de citoyenneté...),

> **ACCOMPAGNER LES ACTIVITÉS ÉMERGENTES, DIVERSIFIER ET ADAPTER LES PRATIQUES** (en affirmant le caractère multisports et multiformes de la fédération),

> **S'OUVRIRE À TOUS LES PUBLICS POTENTIELS,**

> **INVESTIR TOUS LES TERRITOIRES POTENTIELS ET PARTICIPER AUX DIFFÉRENTES POLITIQUES TERRITORIALES** (CEL, pays, régions, milieu rural sous équipé...). À ce titre, l'UFOLEP réalise et diffuse des documentations d'information sur les nouveaux territoires et les nouveaux dispositifs institutionnels.

Pour faire évoluer la pratique de ses associations locales, la fédération s'organise de la façon suivante :

■ Démarche fédérale d'**animation des clubs** : un réseau d'une centaine de délégués départementaux (16) intervient directement auprès des clubs ou auprès de certains territoires pour favoriser la mise en place de nouvelles activités destinées à de nouveaux publics.

■ La mise en place récente d'Agents Régionaux de Développement (**ARD**) participe également à une fonction de service vis-à-vis des clubs : accompagnement de projets de développement local, organisation de formations (formations fédérales d'animateurs, d'officiels, de jeunes porteurs de projets, de dirigeants, VAE, formations qualifiantes BPJEPS, CQP...). Douze postes d'ARD ont été mis en place depuis 2001, la généralisation des comités régionaux est confrontée à un déficit de ressources humaines.

■ Les niveaux départementaux et régionaux disposent d'une forte **autonomie d'initiative** (17) pour favoriser l'émergence de projets locaux. L'UFOLEP note ainsi que "les nouvelles pratiques viennent d'en bas, parfois en allant à l'encontre du national" (exemple de la boxe éducative).

La fédération observe certains résultats positifs, tels que l'augmentation du nombre de clubs pratiquant une réelle pluridisciplinarité, mais également de profondes **difficultés à faire évoluer les pratiques des clubs** : difficultés à mettre en place de nouvelles activités et à s'ouvrir vers de nouveaux publics. **Tous les clubs ne sont pas prêts à passer d'une gestion de club à une gestion "d'entreprise associative territoriale"**. La formalisation d'outils ne suffit pas, il convient d'associer à ces outils des démarches d'accompagnement et de formation. Les difficultés tiennent alors essentiellement à deux facteurs :

1. Un déficit de ressources humaines,

2. Une faible culture du projet, de la transversalité et de la concertation. Proposant une offre diversifiée



Notes

16 Ces délégués départementaux sont cofinancés par la fédération

17 L'un des objectifs prioritaires inscrit dans le Projet national de développement UFOLEP/USEP, 2001/2005, est de favoriser l'accès à l'autonomie statutaire et de gestion pour tous les comités départementaux et régionaux.



et multisports, les associations locales devraient pourtant être spontanément amenées à nouer des partenariats avec les clubs délégataires (canoë-kayak, escalade, athlétisme...). Il est cependant difficile de rompre avec le cloisonnement entre disciplines sportives pour organiser des offres transversales.

D'autres actions de structuration territoriale sont menées par l'UFOLEP et visent à renforcer les relations entre échelons local, départemental, régional et national :

- Réunion des délégués départementaux, accompagnement des dirigeants départementaux (rassemblement des dirigeants départementaux par moitié tous les ans), assises (rencontres entre certains responsables nationaux et les comités départementaux pour revisiter les conditions de pratique – 11 disciplines concernées),
- Regroupements interrégionaux,
- Réunions interfédérales,
- Mise en réseau informatique de toutes les structures.

5.3.2 Un déficit d'information sur les évolutions territoriales en cours donnant lieu à des initiatives "tout azimut".

L'UFOLEP prend pleinement conscience de la recomposition actuelle de l'organisation territoriale (décentralisation, territorialisation, déplacement des lieux de décision et de financement...). Elle est cependant en difficulté pour prendre du recul par rapport à ces évolutions, pour leur donner du sens et pour définir l'organisation territoriale la plus efficiente.

En conséquence, la stratégie implicite de l'UFOLEP semble de s'efforcer d'être présent dans tous les lieux de décision :

- Historiquement organisée au niveau départemental, l'UFOLEP a décidé de renforcer le niveau régional depuis les annonces faites à l'occasion de la loi sur les responsabilités locales. La région avait en effet vocation à constituer l'espace stratégique en matière de formation et d'appui au développement local.
- Devant l'essor de l'intercommunalité et des territoires de projet, l'UFOLEP a récemment décidé de mettre en place un groupe de travail "Territoires". Les fonctions de ce groupe de travail ne sont pas encore clairement définies.
- L'UFOLEP est également attentive sur son réseau d'environ 80 dirigeants présents dans les CROS et les CDOS. Elle relance ainsi le groupe de travail "CROS et CDOS", l'objectif n'est pas clairement défini : il s'agit pour ces dirigeants d'être présents, actifs et influents. L'UFOLEP observe que ces dirigeants tendent à intervenir dans les CROS et CDOS sur deux dossiers stratégiques : la formation et le projet de développement.

Ces évolutions ne sont pas suffisamment franches pour que l'UFOLEP prenne des positions tranchées. Par exemple, le mouvement d'intercommunalité se heurte à certaines résistances des communes. Il s'agit donc parfois d'intercommunalité "à minima" ne laissant qu'une place infime aux activités sportives. L'UFOLEP ne peut donc pas inciter ces clubs à s'organiser au niveau intercommunal.

Vigilante par rapport aux évolutions territoriales, l'UFOLEP semble réagir "au coup par coup", sans lisibilité prospective. L'UFOLEP est donc en attente d'une vision claire et prospective sur le positionnement à adopter quant aux évolutions territoriales en cours. Elle pourrait ainsi impulser un message fédéral clair en direction de ses associations affiliées.



5.4 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE FOOTBALL – FFF : AIDER LES CLUBS À RÉFLÉCHIR SUR LEURS ACTIVITÉS ET LEURS PROJETS

→ FICHE TECHNIQUE

INTERLOCUTEURS :

- M. Christian TEINTURIER, *Président de la Ligue Région Centre.*
- M. André PRÉVOSTO, *Directeur de la Ligue Fédérale du Football Amateur.*

ORGANISATION INTERNE :

- La Ligue Fédérale du Football Amateur (LFFA) est l'interface entre le conseil fédéral et les ligues régionales, districts et clubs. Elle joue un rôle de force de proposition auprès du conseil fédéral ainsi qu'un rôle de communication interne auprès des ligues régionales, districts et clubs.
- La Ligue fédérale du football amateur a créé un "Département du football diversifié" : futsal, football loisir, football d'entreprise.

CHIFFRES CLEFS :

- 2 millions de licenciés. 19 000 clubs.

5.4.1 Les nouvelles politiques sportives intercommunales et la nécessaire adaptation des organisations fédérales.

L'intercommunalité est porteuse de modes de fonctionnement qui interpellent les clubs sportifs :

- L'intercommunalité pose des rapports nouveaux entre le club et la collectivité. Au traditionnel lien interpersonnel qui pouvait exister entre un maire et un président de club se substitue un lien plus technique de bailleur à prestataire.
- L'intercommunalité fait des choix : elle ne souhaite pas s'engager dans une politique diffuse de soutien de l'ensemble des clubs (saupoudrage), elle tend à mettre en débat les différentes disciplines et à sélectionner ses domaines d'interventions (ex. la communauté d'agglomération d'Orléans a retenu deux disciplines de haut niveau : le basket et le judo).
- L'intercommunalité, lorsqu'elle a retenu une compétence étendue, essaie de dépasser la stricte dimension compétitive de la pratique sportive : le club doit être un lieu de vie, de projets, de formation de l'individu... Les clubs doivent alors retrouver le sens de l'écoute pour mieux s'ouvrir sur les besoins locaux.
- L'intercommunalité favorise la mise en place d'un interlocuteur unique pour chaque discipline à l'échelle du territoire, voire un interlocuteur unique pour l'ensemble du mouvement sportif local. Ceci appelle de la part des clubs d'un même territoire une meilleure coordination et une plus grande transversalité.
- L'intercommunalité vise à mieux rationaliser l'utilisation des équipements sportifs (mieux mailler les équipements, favoriser le plein-emploi de l'ensemble des équipements...).

CNOSF



MONOGRAPHIES
PROJET DE DÉVELOPPEMENT

Les conseils régionaux et généraux pensent de plus en plus leurs politiques en lien avec les intercommunalités.

Les clubs, comme les districts et ligues régionales, perdent alors certains de leurs repères et doivent **adapter leurs organisations et leurs fonctionnements**.

Un enjeu central est de parvenir à **faire évoluer les pratiques des clubs** : amener les clubs à passer d'une logique purement compétitive, où la vie associative et la créativité tendent à se perdre, à une logique de projet. Il s'agit, à partir et autour de son activité centrale (compétition de football), de **construire une offre diversifiée de services** qui pourront être solvabilisés auprès des pratiquants (football loisir) et/ou financés par les collectivités. Le dispositif Emplois Jeunes, l'information des clubs ou la labellisation des écoles de football ont été autant d'occasions **d'amener les clubs à réfléchir sur leur activité et leurs projets, la recomposition territoriale constitue une nouvelle opportunité de faire évoluer la façon dont le club conçoit son rôle**. En région Centre par exemple, environ 150 emplois jeunes ont été pérennisés, une quarantaine de clubs sur 900 ont écrit leur projet.

Certaines initiatives ont alors été prises, notamment en région Centre qui fait figure de "Ligue expérimentale" :

> **PROMOTION DU "GROUPEMENT" COMME NOUVELLE FORME D'ORGANISATION LOCALE** : il s'agit de mutualiser les moyens humains et matériels des clubs appartenant à un même bassin intercommunal ou à un territoire de type pays. Ces mutualisations favorisent les regroupements et l'organisation suivante : un club central et des satellites. Les satellites ont vocation à proposer une offre de proximité : plutôt destinée aux jeunes, plutôt de type loisir et sur des équipements non forcément homologués. Ce type d'organisation était dans un premier temps conçu pour les territoires ruraux et pour les jeunes (en raison des difficultés à constituer des équipes de chaque catégorie) mais a vocation à se généraliser dans le cadre privilégié de l'intercommunalité.

La fédération observe que le nombre de clubs a atteint un plafond (plus de 19000) et tend à décroître. Un club ne peut pas pérenniser durablement son activité en dessous d'un certain seuil démographique (bassin de population). Leur infrastructure en "groupement régional" permet de favoriser une qualité de maillage territorial et une présence de proximité dans les zones rurales profondes.

> **ORGANISATION D'UN COLLOQUE NATIONAL** visant à sensibiliser les présidents de ligues et de districts sur les évolutions territoriales en cours (2002). Des préfets de région et de département sont ainsi intervenus.

Les présidents de ligues et de districts ont exprimé un intérêt pour le colloque mais sont en difficulté pour traduire ces organisations territoriales dans leurs organisations et fonctionnements.

> **MISE EN PLACE D'UN MODULE "MÉTHODOLOGIE DE PROJET"** au sein des formations de dirigeants. Ces formations mobilisent beaucoup d'énergie et ne donnent pas tous les résultats escomptés. Une difficulté centrale est la **faible disponibilité des bénévoles**. Différentes formules de formation ont ainsi été testées avec divers degrés de succès : formation de formateurs, formation de proximité dans les clubs...

> **CRÉATION D'UN "DÉPARTEMENT DU FOOTBALL DIVERSIFIÉ"**. Ce département vise à apporter de nouvelles réponses aux nouveaux besoins. La fédération observe en effet qu'elle ne fédère qu'une petite proportion des pratiquants de football.

Ce département promotionne ainsi trois activités connexes au football "classique" : le "futsal", le football loisir et le football d'entreprise. Ces activités tendaient à être conçues comme un complément du football "classique". L'enjeu est d'en faire des activités à part entière : le futsal par exemple répond à des besoins spécifiques (se rencontrer en plus petit nombre, pratiquer en salle, à l'abri des intempéries, éviter les calendriers trop contraignants...) et donc à un public spécifique et nouveau.



Aujourd'hui, les freins sont davantage au niveau local qu'au niveau central : les clubs sont encore assez frileux face aux actions de diversification.

> **MISE EN PLACE DE CONVENTIONS D'OBJECTIFS ENTRE LA LIGUE FÉDÉRALE DU FOOTBALL AMATEUR (LFFA) ET LES LIGUES RÉGIONALES.** Les financements issus de ces conventions, en complément de la subvention fédérale, visent à **appuyer les projets partagés par la ligue régionale et les districts correspondants.**

Ces financements tendent cependant à devenir un dû pour les ligues et non plus un outil d'aide aux projets.

> **LE FONDS D'AIDE À L'INVESTISSEMENT (FAI),** créé en 2002 suite à un protocole d'accord entre la fédération et la Ligue professionnelle, permet d'appuyer les projets des clubs et collectivités (jusqu'à 25 000 euros par projet). Les 15 millions d'euros par an consacré au FAI ont permis de lever 100 000 millions d'euros d'investissement.

Le FAI pourrait constituer un levier d'orientation de l'activité des clubs (appel à projets...).

Certaines de ces initiatives sont encore **embryonnaires, expérimentales, et demanderaient à être mieux relayées au sein du projet fédéral**, mais aussi mieux retranscrites dans les référentiels métier des CTS et CTF. Par exemple, il est à noter que le Département du football diversifié ne dispose pas de personnel salarié propre.

5.4.2 Les projets envisagés.

> **FAVORISER LA FORMALISATION DE PROJETS LOCAUX** qui pourront venir alimenter le projet fédéral. Les démarches exclusivement descendantes ont montré leurs limites, notamment en termes d'appropriation du message fédéral par les acteurs locaux. La fédération doit se doter de moyens lui permettant de mieux se nourrir de l'expression des clubs, districts et ligues.

> **SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI SALARIÉ DANS LES CLUBS** pour que le bénévole retrouve sa place de décideur et d'orientation stratégique du projet associatif. Le bénévole est en effet confronté à des difficultés majeures de disponibilité et de professionnalisation. Le dynamisme d'un club tient trop souvent sur une unique personne.

Par ailleurs, le recrutement d'un salarié favorise la responsabilisation et l'évolution des mentalités des dirigeants : ils sont naturellement amenés à s'interroger sur la pérennisation de l'emploi, sur leur projet.

> **MODULER LES TARIFS SELON LES PRESTATIONS** : un pratiquant loisirs, dans la mesure où l'on répond à ses besoins propres, est prêt à rémunérer le service à son juste coût. En revanche, les jeunes pratiquants doivent pouvoir continuer de disposer de tarifs réduits. **Un équilibre est donc à rechercher entre l'activité associative de type club et la prestation de services solvables.**



5.5 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE TRIATHLON – FFTRI : ALIMENTER LES CLUBS EN NOUVEAUX PRODUITS

La Fédération Française de Triathlon (FFTRI) compte un modeste volume de clubs et peut ainsi nouer des relations de proximité avec ceux-ci. Elle tend à centraliser une fonction "recherche et développement" et à piloter l'action des clubs : elle enquête sur les besoins des clubs et des pratiquants puis définit les "solutions" qu'elle estime bon d'apporter.

→ FICHE TECHNIQUE

INTERLOCUTRICE :

- Patricia COSTANTINI – Directrice Technique Nationale.

AUTRE PERSONNE RESSOURCE :

- Stéphane ZIMMER – DTN adjoint chargé du Développement.

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE :

- Projet fédéral de développement.
- Enquête sur la capacité de développement des clubs, décembre 2002 (offre sportive et capacité d'accueil, difficultés rencontrées, perspectives d'évolution...).
- Enquête sur les motivations des pratiquants, en cours de finalisation.

ORGANISATION INTERNE :

- La Direction Technique Nationale. Le triathlon n'étant discipline olympique que depuis 2000, le haut niveau est une préoccupation importante et concentre une grande part des moyens (structuration des filières, mise en place de pôles...). Lors de la prochaine olympiade (2004/2008), il est prévu que la DTN se concentre davantage sur les missions prospectives. Dans l'immédiat, un DTN adjoint a été chargé du développement depuis 2001 : diversification des services et des publics, études prospectives, formation des cadres.
- Des commissions et des missions sont également mises en place pour réfléchir à l'évolution d'un aspect particulier du développement de la FFTRI. Elles mettent en œuvre de ce fait un travail de réflexion et sont forces de proposition.

CHIFFRES CLEFS :

- 37391 licenciés, 522 clubs (progression forte et constante).
- 17 conseillers techniques (dont trois au siège national).
- Fédération constituée en octobre 1989. Anciennement Comité National pour le Développement du Triathlon puis Commission de Coordination du Triathlon en France - C.C.T.F., placée sous la présidence d'un membre du CNOSF, constituée de six membres représentant les fédérations concernées (Natation, Cyclisme, Athlétisme), et sept membres du Comité National pour le Développement du Triathlon.
- Déclaré sport olympique en 2000.



5.5.1 Un volume modeste de clubs, une activité sportive encore jeune et malléable.

La FFTRI compte à peine 15 ans d'existence. Son volume de clubs et de licenciés est encore assez modeste : 522 clubs, 37 391 licenciés. Le faible volume de clubs permet une gestion de proximité : là où la FFHB s'appuie sur des interrégions, la FFTRI peut impulser des messages directement auprès des clubs sans passer par le niveau régional ou départemental. D'ailleurs, la constitution de comités départementaux n'est pas systématique, elle dépend du bassin de clubs et de licenciés. Quand un comité départemental se crée, l'étendue de ses compétences se définit avec la ligue régionale.

Par ailleurs, il est à noter la **malléabilité de la pratique du triathlon** : elle ne s'appuie pas sur des équipements préconçus et standardisés : pour chaque évènement, le parcours est à "créer" de toute pièce pour permettre d'enchaîner natation, cyclisme et course.

5.5.2 Des relations de proximité entre les niveaux national et local, mais s'organisant essentiellement de façon descendante.

La configuration du maillage territorial (500 clubs) conduit assez spontanément la fédération à nouer des liens de proximité avec le niveau local. La fédération peut ainsi impulser des enquêtes directement auprès de l'ensemble de ses clubs, en mobilisant assez peu les niveaux régional et départemental (18). Elle s'appuie ainsi sur une cellule de type "recherche et développement" (conduite d'études prospectives, animation d'instances nationales de réflexion...).

Le schéma de fonctionnement prend la forme suivante :

- Le niveau national enquête directement auprès des clubs pour identifier les besoins (essentiellement par voie de questionnaire),
- Le niveau national analyse ensuite les résultats et tente d'y apporter des "solutions".
- Le club est consulté dans la première phase d'identification des besoins mais est assez faiblement associé à la seconde phase de définition des réponses à apporter.

Quelques exemples permettent d'illustrer le fonctionnement et les résultats du service "recherche et développement" :

■ La FFTRI a repéré à travers d'une enquête que le public licencié est composé à moins de 20 % de jeunes et à 82 % d'individus de sexe masculin. Par ailleurs, seuls 38 % des clubs considèrent l'augmentation du nombre de licenciés comme une priorité, les autres clubs ne disposent pas des capacités d'accueil et d'encadrement suffisantes pour envisager une augmentation du nombre d'adhérents. La FFTRI a alors entrepris une démarche visant à attirer davantage de jeunes et de femmes : labellisation des "clubs formateurs" afin d'identifier les clubs en capacité d'accueillir des jeunes, mise en place d'une journée nationale du triathlon féminin.

■ La FFTRI a identifié deux difficultés majeures pour les clubs : un manque de dirigeants et d'encadrement, un manque d'implication des licenciés. L'objectif défini est alors de favoriser le renouvellement des dirigeants : formalisation d'un ensemble de supports pédagogiques pour intéresser et former les jeunes aux fonctions de dirigeants.

■ La FFTRI a saisi l'engouement actuel du grand public pour les pratiques de pleine nature et de bien-être. Elle a alors mis en place une instance de réflexion sur "l'utilité physique" de la pratique du triathlon. Cette instance réunit principalement des médecins et des pratiquants du triathlon. Elle a pu identifier un certain nombre d'axes qui pourront venir alimenter les campagnes de communication de la FFTRI : un sport complet (trois disciplines complémentaires pour un corps équilibré), sport d'endurance (consommation préférentielle des graisses), sport non traumatisant pour les articulations (disciplines "portées" : par l'eau et par le vélo), pratique diversifiée où l'on peut changer de discipline ainsi que d'itinéraire et éviter ainsi la "routine", pratique de plein air.

Note

18 | Les niveaux départemental et régional relaient certaines orientations fédérales : "challenge des clubs formateurs", triathlon des neiges, triathlon vert...



5.5.3 Le niveau national : maître de l'évolution de l'offre de service.

L'offre sportive du triathlon n'est pas figée et évolue de manière dynamique. Cela tient sans doute à la jeunesse de la fédération et à la flexibilité de la pratique (non contrainte par des équipements). Cela tient aussi à la fonction "recherche et développement" de la fédération :

> **Conduite d'études prospectives**, basées sur des enquêtes quantitatives par questionnaire auprès des clubs et des pratiquants. Ces études illustrent un **glissement sensible de la logique de l'offre à une logique d'écoute et de prise en compte de la demande**.

> **Mise en place de groupes de réflexion**. Souples et réactifs, ils constituent des **forces de proposition** auprès des instances décisionnelles de la fédération. Les clubs tendent alors à être consultés au niveau de l'identification des besoins mais sont peu associés à la conception de nouveaux produits.

Quelques exemples permettent d'identifier comment la fédération conçoit de **nouvelles pratiques** et vise à capter des **publics plus larges**.

La fédération remarque que **la pratique du triathlon est perçue comme très physique et contraignante** : il faut être capable de maîtriser et enchaîner de la natation, du vélo et de la course, il faut être capable de tenir de longues distances. Elle a également identifié que le public licencié est composé essentiellement de personnes de plus de 30 ans et masculin : 82 % de licenciés masculins, 20 % de jeunes. **Il s'agit alors de diversifier les pratiques pour s'adapter aux différents publics**. La fédération conçoit alors de nouveaux formats de pratique en variant les distances à parcourir selon les publics : par exemple, pour les plus jeunes, le triathlon sera composé d'une longueur de piscine, un kilomètre en vélo et une course de 400 m. Elle varie les activités à enchaîner, en intégrant notamment les pratiques de pleine nature (nage avec palme, VTT, kayak, ski de fond...). Elle crée de nouveaux formats de course et rend notamment la course plus collective : dans "Run and bike", deux personnes effectuent le parcours ensemble en se relayant entre vélo et course à pied.

Certaines opérations, plus ou moins ponctuelles, sont conçues pour attirer de nouveaux publics. **Pour les jeunes, il s'agit avant tout de mieux cerner leurs spécificités aux niveaux cognitif, affectif et psychomoteur**. Des supports pédagogiques ont alors été créés en ce sens : guide de l'éducation sportive par le triathlon, fondements biologiques de la croissance et de la maturation, mise en place au sein du brevet fédéral d'un module de formation spécifique pour les jeunes... La labellisation des "clubs formateurs" prend en compte la maîtrise des connaissances spécifiques sur les jeunes (éducateur formé à l'entraînement des jeunes, entraînement différencié de celui des adultes, proposition de formation de jeunes dirigeants, création d'un conseil de jeunes...). Enfin de nouveaux produits adaptés aux attentes des jeunes sont mis en place : des formules plus courtes et plus ludiques (cf. supra). **Pour les publics féminins, les notions d'entretien, plaisir et bien-être sont mises en avant**. Une journée nationale "Découverte du triathlon au féminin" a été organisée : chaque licenciée s'inscrit avec une ou deux non licenciées dont elle sera la marraine, il s'agit donc avant tout d'une journée de loisirs et de convivialité.



5.6 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE RANDONNÉE PÉDESTRE – FFRP : OUVRIR DAVANTAGE LES CLUBS LOCAUX SUR LEUR ENVIRONNEMENT

La FFRP s'est beaucoup investie dans la construction d'une expertise technique sur les sentiers et itinéraires (compétences informatiques, géographiques...). **Cet investissement s'est fait au détriment de la vie associative locale** : les liens entre les clubs et la fédération, mais aussi entre les clubs et leur territoire, se sont alors distendus. D'autant plus que les clubs n'ont pas spontanément "besoin" de la fédération : la randonnée pédestre n'est pas une pratique compétitive, ne nécessite pas d'équipement particulier (usage des sentiers grand public) et n'appelle pas forcément un encadrement (faible apprentissage moteur et technique). La FFRP doit alors construire sa légitimité vis-à-vis des clubs : donner du sens et de la valeur à la licence et à l'adhésion. **L'orientation prise est d'amener les niveaux départemental et régional à appuyer les clubs dans la diversification de leurs activités, dans la prise en compte de leur environnement.**

→ FICHE TECHNIQUE

INTERLOCUTEURS :

- M. BUREL – Président de la FFRP.
- M^{me} SERVAES – Directrice adjointe.

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE :

- Plan stratégique 2001/2004.
- Rapport d'activité 2003.

ORGANISATION INTERNE :

- Pôle aménagement, tourisme, environnement.
- Pôle vie associative (vie fédérale, formation).
- À noter : Commission développement et prospective.
- À noter : Comité partenariats et communication externe.

Participation au Conseil National des Sport de Nature (CNSN) et au Conseil Interfédéral des Sports Terrestres (CIST).
Perspective du Brevet Professionnel Randonnée (cf. Y. LESPERAT – CTS)

CHIFFRES CLEFS :

- 167 000 licenciés (hausse régulière), 15 millions de randonneurs.
- 2 850 clubs (hausse régulière, environ 5 %).
- Des prestations de service directement gérées par la fédération et/ou les comités départementaux : accueil et information du grand public (vente de licences, 300 000 topo-guides vendus chaque année...), balisage de sentiers (180 000 km de sentiers balisés).
- 60 % des ressources humaines dans les comités départementaux.
- Doublement du budget annuel fédéral en 5 ans : 8 millions d'euros.
- 4 agents du ministère en charge des sports mis à disposition.



5.6.1 Une fédération construite davantage à partir d'une expertise technique que d'une "vie associative locale".

Les comités départementaux et la FFRP se sont construits de manière privilégiée autour d'une expertise technique sur les itinéraires et sentiers (balisage, cartographie, informatisation, topo-guides...). En effet, contrairement aux autres disciplines sportives, les compétences en matière de randonnée sont clairement attribuées à un échelon territorial : la randonnée se joue au niveau départemental (dès les années 1970, mise en place des *plans départementaux de randonnée*, puis en 1983, les *plans départementaux des itinéraires de promenade et de randonnée*).

Ainsi, aujourd'hui, les comités départementaux concentrent l'essentiel des forces vives de la FFRP et constituent le lieu d'impulsion principal des politiques fédérales. Les 58 Comités Départementaux de la Randonnée Pédestre (CDRP) disposent d'environ 81 salariés, soit près de 60 % des ressources humaines de la FFRP. Les CDRP ont des relations directes avec le grand public et les collectivités, sans passer par le club : information du public (centre d'information, vente de topo-guides), vente de licences (au jour ou au mois, individuelle ou familiale), balisage des sentiers...

Cette concentration des moyens et des énergies pour construire une expertise technique et renforcer l'échelon départemental a conduit à un déséquilibre de l'organisation territoriale de la fédération.

La vie associative locale n'a été en effet prise en compte que récemment (clubs, licenciés, pratiquants) :

■ La licence de randonnée n'a été créée qu'en 1991. Avant cela, la pratique s'est développée au sein des fédérations affinitaires et multisports (environ 500 000 randonneurs) ou de façon libre et auto organisée (sans adhésion fédérale).

■ L'ancrage du club dans la fédération et dans le territoire est peu développé. Une grande partie des clubs fonctionne de façon relativement autonome et indépendante, voire autarcique :

> Le sentiment d'appartenance à la fédération est peu marqué. Les clubs partagent peu le message fédéral et la capacité de la FFRP à mobiliser les clubs sur des messages et informations nouvelles est donc limitée (intercommunalité, famille d'activités...).

> Ils nouent peu de liens avec les collectivités territoriales. Les clubs de randonnée pédestre expriment peu de besoins et sollicitent donc peu les collectivités (pas d'équipement particulier, pas d'apprentissage technique, pas de besoin d'encadrement et de salarié à pérenniser...). De plus, la pratique de la randonnée s'organise rarement sur le territoire strictement communal et de nombreux déplacements sont organisés chaque année, le club n'est donc pas lié à un espace donné comme peut l'être un club de football.

> Les relations avec d'autres disciplines (VTT ou équitation) sont quasiment nulles. Pourtant, il est fréquent que des clubs de randonnée, de VTT et d'équitation partagent les mêmes sentiers et les mêmes itinéraires.

> Ils sont peu ouverts au grand public : un club tend à fonctionner avec un groupe restreint et homogène de pairs (public d'un âge avancé et disposant d'une situation financière confortable) avec lequel il peut planifier et organiser les déplacements. Il n'est pas motivé par la recherche de nouveaux adhérents (notamment les jeunes).



5.6.2 Renforcer l'équilibre et la cohésion fédérale.

La FFRP souhaite aujourd'hui mieux équilibrer les forces aux différents échelons territoriaux (local, départemental, régional) et créer du lien entre ces différents niveaux.

Le niveau départemental (CDRP), de par son lien de proximité avec le niveau local et ses ressources humaines, est amené à jouer un rôle d'appui aux clubs :

> **ASSISTER TECHNIQUEMENT LES ASSOCIATIONS** dans l'organisation de leurs activités, dans leur fonctionnement et dans leurs relations avec les collectivités.

> **FORMER L'ENCADREMENT** (formation au brevet fédéral d'animateur, montage de projets...).

> **FAVORISER LA CRÉATION DE NOUVEAUX SERVICES INNOVANTS** (découverte de l'environnement naturel et culturel, sport santé, loisirs, tourisme...) et des formules d'adhésion adaptées aux différents publics.

> **FAIRE PARTAGER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE AUX VALEURS FÉDÉRALES.**

Il est prévu de renforcer les comités régionaux et les interrégions pour en faire des lieux d'observation des pratiques locales. Le niveau régional jouerait alors un rôle charnière entre informations ascendantes (issues des CDRP et des clubs) et descendantes (issues de la fédération). Ce renforcement des comités régionaux vise également à prendre en compte les lois de décentralisation qui dotent la région de compétences stratégiques et de financements correspondants.

Mais dans un premier temps, l'intervention au niveau des comités régionaux consistera à :

> **METTRE EN PLACE UNE ADRESSE POSTALE POUR CHAQUE COMITÉ RÉGIONAL.**

> **DÉVELOPPER LEUR PARTICIPATION À LA VIE FÉDÉRALE** : créer un conseil des régions, doter les présidents régionaux d'un pouvoir électif, faire évoluer leurs financements...

> **DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES**, notamment en favorisant le recrutement de personnels salariés.

> **DÉVELOPPER LES RELATIONS AVEC LES DÉLÉGUÉS RÉGIONAUX EDF.**

Enfin, il est également envisagé de créer des **moments d'échanges périodiques** entre les différents échelons territoriaux de la fédération afin de favoriser la capitalisation et la coordination des initiatives.

Ces différents projets sont encore à l'état d'orientations stratégiques. Les modalités concrètes de mise en œuvre ne sont pas précisées.

CNOSF

MONOGRAPHIES
PROJET DE DÉVELOPPEMENT

5.7 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE VOL LIBRE – FFVL : ACCOMPAGNER LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS DES CLUBS EN IMPULSANT DES OPÉRATIONS ET DES SUPPORTS NATIONAUX

→ FICHE TECHNIQUE

INTERLOCUTEUR:

- Thomas SENAC – Vice-président chargé des sites et de l'environnement.

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE:

- Déclaration de politique générale pour 2004.
- Revue Vol Passion (N° 44, mars 2004 – 30 ans de la FFVL).

CHIFFRES CLEFS:

- Quatre pratiques : Delta - Parapente - Cerf-Volant – Kite.
 - o 1974. Constitution de la FFVL, fédération du Delta.
 - o 1985. Intégration du parapente. Augmentation des effectifs.
 - o 1990. Pratique du vol libre en milieu scolaire (collège).
 - o 1996. Intégration du cerf-volant. Signature d'une convention avec l'UNSS.
 - o 2002. Intégration du Kite.
- 34 000 licenciés (15 à 20 % de femmes), dont 1 800 compétiteurs.
- 577 clubs (de 6 à 200 licenciés); 22 ligues, 46 comités départementaux.
- 200 écoles de vol libre, de l'initiation à la performance (dont près de 35 % d'école de kite).
- 500 moniteurs.
- 600 sites de pratique homologués.

Le vol libre est une pratique jeune, elle est encore en phase de construction et il est donc nécessaire de structurer certains points fondamentaux de la pratique :

- La réglementation de l'espace aérien (conflits d'usage avec les vols commerciaux) et l'homologation des sites de pratique.
- La sécurité matérielle et la réduction des risques d'accidents : laboratoire de test, observatoire d'alerte en cas de défaillance, partenariat avec un fabricant...
- La structuration et la réglementation des pratiques au niveau international, en particulier des activités nouvelles comme le kite surf (2002).
- La formation et la promotion d'une pratique raisonnée : mise en place de diplômes (initiateur, biplace, treuilleur, accompagnateur de club, entraîneur, formateur pour les jeunes...), labellisation d'écoles de vol...
- La structuration des filières de haut niveau.

Malgré l'urgence de ces questions techniques assez fondamentales, la FFVL mène une réflexion spécifique sur ses clubs. Elle observe ainsi les éléments suivants :

- **Le développement se pose en des termes particuliers :** une majorité des clubs ne vise pas à augmenter son nombre d'adhérents mais au contraire à le stabiliser afin de limiter la fréquentation de l'espace aérien et d'en garder un usage privilégié.
- **Une tendance à concentrer l'activité du club sur l'une des disciplines du vol libre,** de façon cloisonnée par rapport aux autres disciplines (19).
- **Une conception assez individualiste et consumériste de la pratique,** s'accompagnant d'une faible implication dans les responsabilités associatives. Le nombre réduit de bénévoles limite les possibilités de création de comités départementaux.
- **Des initiatives limitées en matière d'accueil de nouveaux publics** (en particulier les publics jeunes et féminins) et de diversification des services.
- **Un positionnement délicat vis-à-vis des structures marchandes** (tourisme, loisirs).

La fédération a donc initiée des démarches visant notamment à diversifier l'activité des clubs et à développer la pratique licenciée (valoriser la prise de licence) :

> **ORGANISATION DES ÉTATS GÉNÉRAUX DU VOL LIBRE.** Il s'agit, après 30 ans de vol libre, de "faire le point sur le ressenti des clubs" (les difficultés, les besoins, les projets...).

> **OPÉRATION "ÉDUC'EN CIEL"**. Il s'agit de décliner et d'adapter l'ensemble des disciplines en activités éducatives et de loisir : météorologie, analyse des matériaux et des technologies, aérodynamisme, réglementation aérienne... Des supports pédagogiques sont formalisés pour chaque usage : instituteur en classe, professeurs engagés dans un projet pluridisciplinaire, moniteur de centre de vacances, animateur de Club Med, formateurs de club, école de vol libre...

> **INCITATION À L'ACCUEIL DE NOUVEAUX PUBLICS :**

- Les publics jeunes : formalisation d'un dossier regroupant l'ensemble des informations relatives à l'encadrement des jeunes, que ce soit dans une école de voile, en milieu scolaire, périscolaire ou universitaire.
- Les publics féminins (représentant actuellement entre 15 et 20 % des licenciés). Mise en place de compétition unique femme/homme.
- Les publics à mobilité réduite : opération Hand'Icare, visant à accompagner ces publics jusqu'à une autonomie complète dans la pratique.

> **INTÉGRATION DES ORGANISMES À BUT LUCRATIF (OBL) DANS LA FÉDÉRATION** (Les OBL sont essentiellement des écoles de vol, à distinguer des structures purement marchandes). Le OBL dispose d'un pouvoir électif au sein de l'assemblée générale.

> **APPUI PRIVILÉGIÉ DES LIGUES** (versement de financements pour mettre en place et conduire une politique régionale).

Note

19 La FFVL a dû gérer l'intégration de deux disciplines en six ans. L'homogénéité des quatre disciplines du vol libre est à construire : delta – parapente (vol calme ou vol de distance), cerf-volant (activité millénaire à la croisée de la création artistique, des traditions populaires, de la technique et de la technologie...), kite (le plus récent des sports de glisse : vocation acrobatique ; sur eau/ terre/ neige ; avec un surf/ des snowboard/ des rollers/ des skis ou des patins à glace).



5.8 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE NATATION – FFN : RÉGULER LES INITIATIVES DE DIVERSIFICATION DES CLUBS ET PRÉSERVER LA COHÉSION FÉDÉRALE

→ FICHE TECHNIQUE

INTERLOCUTEUR :

- M. FAUQUET – *Directeur Technique National.*

AUTRE PERSONNE RESSOURCE :

- M. BOULLE – *DTN Adjoint, Chargé du Développement (Vie des clubs, Formation) et des Relations extérieures.*

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE :

- Projet fédéral de développement 2004/2008 (validé en assemblée générale). Mise en œuvre prévue dès septembre 2004.

ORGANISATION INTERNE :

- Développement et vie des clubs :
 - Développement de nouvelles pratiques, Nagez Grandeur Nature (NGN), natation estivale (clubs d'été).
 - Formations, ENF (l'École de Natation Française), ERFAN (Écoles Régionales de Formation des Activités de la Natation).
- Relations extérieures, partenariats et organisations : partenariats économiques, cahier des charges des organisations...

À l'initiative du Conseil Interfédéral des Activités de la Natation.

CHIFFRES CLEFS :

- **230 000 licenciés** (dont 70 000 compétiteurs, 250 athlètes de haut niveau), hausse de 30 % sur 10 ans (160 000 licenciés en 1994). **500 000 pratiquants** de natation en club (évaluation approximative).
- **1 300 clubs**, 104 comités départementaux, 25 comités régionaux, 6 inter régions.
- **6 disciplines** : natation course, natation synchronisée, plongeon, water-polo, eau libre, maîtres (courses réservées aux séniors).
- **2° sport olympique** (après l'athlétisme).
- **92 cadres techniques** (natation : 73, water-polo : 9, natation synchronisée : 7, plongeon : 3), une trentaine de cadres fédéraux.



5.8.1 Une baisse de la pratique compétitive, des clubs tendant à s'éloigner du modèle sportif fédéral.

La FFN est une fédération par essence compétitive, la natation est la deuxième discipline olympique. Le nombre important de conseillers techniques mis à disposition de la FFN atteste des enjeux sportifs assignés à la natation.

Cependant, bien que l'effectif licencié soit globalement en hausse, la part des compétiteurs dans l'effectif licencié est en baisse régulière. Sur 230 000 licenciés, la FFN indique que 70 000 participent aux compétitions. De plus la part des licenciés au sein des clubs est également en baisse : actuellement, la FFN évalue à moins de 50 % le nombre d'adhérents à un club de natation disposant d'une licence fédérale.

Selon la FFN, ces paradoxes tiennent notamment à une évolution des activités des clubs, en réponse à une évolution des demandes sociales (de loisirs, de santé, de bien-être et de remise en forme). Les clubs tendent en effet à organiser la diversification de leurs activités de manière autonome sans associer la fédération. Les clubs mettent ainsi en place les activités suivantes : aquagym, bébé nageur, activités pour le 3^e âge, activités ludiques... **La compétition sportive est inexistante pour toutes ces activités : elles tendent à s'éloigner du modèle sportif fédéral, les liens entre les clubs et la fédération tendent alors à se distendre.**

5.8.2 Réaffirmer le rôle fédérateur de la fédération et préserver la cohésion fédérale.

L'une des priorités pour la FFN est de **créer davantage de solidarité et de cohésion au sein du système fédéral** : renforcer les synergies entre clubs, comités et ligues, renforcer leur sentiment d'appartenance à la fédération, " fédéraliser des acteurs de la natation ".

La dynamique de cohésion s'exprime sous diverses formes :

- **Le conventionnement** : s'engager sur des objectifs communs.
- **La réaffirmation de l'appartenance à la fédération**, notamment en redonnant du sens à l'affiliation et à la licence.
- **La solidarité** : renforcer les complémentarités entre les différentes structures.

La FFN a particulièrement développé ce troisième point : elle a (re)défini le rôle de chaque échelon fédéral de façon à développer les synergies ("système fédéral, système solidaire"). **Quatre niveaux de solidarité ont été définis.**

1. **Le club** comme ressource pour d'autres clubs. Le niveau local est le lieu d'initiative par excellence. Les clubs les plus structurés doivent pouvoir venir en appui des autres clubs.
2. **Le comité départemental** comme ressource à l'encadrement des écoles de natation des clubs. À ce titre, le département réalise notamment un diagnostic du niveau d'encadrement de fonctionnement des écoles de natation.
3. **Le comité régional** comme ressource à l'encadrement des clubs. La région est un échelon charnière dans la politique fédérale. Elle est notamment chargée de créer et gérer des Écoles Régionales de Formation des Activités de la Natation (ERFAN) (20) ainsi que de définir et mettre en œuvre le plan régional de formation des moniteurs. Il est également envisagé que la région crée des sites Internet régionaux afin de favoriser un meilleur partage de l'information.

Note

- 20 Les écoles régionales de formation aux activités de la natation – ERFAN – ont vocation à devenir les lieux privilégiés pour dispenser les formations fédérales ainsi que les formations professionnelles. Elles doivent répondre aux besoins des clubs en matière d'encadrement dans toutes les disciplines de la FFN. Certains ERFAN sont déjà opérationnelles.



Note

L'école nationale de natation – ENF – assure différentes missions : formation des experts des différentes disciplines ainsi que des formateurs de formateurs, animation du secteur recherche de la FFN, définition annuelle du plan national de formation, soutien aux comités régionaux et aux ERFAN.

4. **La fédération** comme ressource pour les régions et les filières de haut niveau. La fédération, en s'appuyant sur l'école nationale de formation - École de Nationale de Natation (ENF) (21), définit le plan national de formation. Elle doit également **animer la vie des clubs**.

Extrait du projet fédéral de la FFN.

Hier le rôle du club consistait à former des jeunes sportifs. [...] La vie économique était plus simple. La scolarité ne posait aucun problème, et la cohésion sociale était la référence. L'objectif était donc essentiellement sportif. [...] En définitive, nous voyons bien que la vocation, le rôle du club de demain a énormément évolué. Nous constatons que le club est maintenant une véritable « entreprise associative », sans l'être complètement dans toutes ses dimensions. [...]

Cette reconnaissance devrait aboutir à terme à penser « le club autrement » dans le cadre d'une motivation constructive sur une base nouvelle, solide et dans une autre relation avec la fédération. [...] Le rôle de la fédération est d'abord fédérateur. En clair, le club qui a adhéré à sa fédération n'est pas isolé. Il vit et rencontre les autres clubs dans un cadre réglementé par sa fédération. [...]

■ **Le club : Acteur social et local**

Le club doit être générateur de résultats dans le domaine sportif. Il est dans notre cas, sportif, social, formateur, mais il est également participatif, en organisant, pour le compte de la fédération, des manifestations de différents niveaux. [...]

Il semblerait, si l'on écoute les gestionnaires actuels des clubs, qu'ils ont plutôt le sentiment de vivre à distance trop éloignée de leur fédération. À écouter ces gestionnaires de club, l'un des points forts, très positif et précieux, actuel de la fédération est l'aide juridique apportée par le service juridique de la fédération. Les points les plus critiqués sont la gestion de la licence, l'informatique et la complexité des règlements sportifs et encore que ces derniers point deviennent moins persistants depuis qu'un effort pédagogique a confirmé l'effet positif attendu. Ces deux exemples démontrent que la plupart des attentes des clubs peuvent être satisfaites dans un cadre relationnel étroit. [...]

■ **La fédération et le club dans une relation plus solidaire. Le club, acteur et reflet de sa fédération**

Le club du futur est en attente d'une structure adaptée à la situation évoquée dans cette courte présentation. Il faut donc l'aider à se gérer « autrement » [...].

5.8.3 Réguler et encadrer la créativité locale.

Le compromis recherché par la FFN est de maintenir une certaine créativité au niveau local tout en préservant la cohésion fédérale. La création d'une "licence loisir" ou la mise en place d'une labellisation des clubs (pour resserrer le lien fédéral) sont ainsi des pistes envisagées.

L'orientation immédiate prise est de mieux encadrer et réguler les initiatives de diversification des clubs. Le "modèle de développement fédéral" conçu par la FFN permet de mieux qualifier le rôle de chaque échelon territorial en matière de diversification :

■ **Le niveau local est le lieu de créativité et d'initiative par excellence.** Le club doit rester en prise directe avec son environnement, il doit cultiver sa fonction "d'acteur social local" : prendre en compte la diversité des demandes, être le partenaire reconnu des collectivités territoriales, valoriser sa fonction éducative et sociale, élaborer des projets adaptés aux contextes locaux... Néanmoins, la fédération tient à ce que le club reste également un "acteur et reflet de sa fédération" :



il doit cultiver son appartenance à la fédération, donner du sens à l'affiliation et à la licence. Le club doit donc trouver un équilibre permettant de combiner harmonieusement ces deux fonctions.

■ **Les comités départementaux et les ligues régionales ont vocation à se situer à un niveau intermédiaire entre l'initiative et la réglementation.** Ils ont cependant tendance à s'inscrire plutôt dans la réglementation (organisation routinière de la compétition, selon un schéma standardisé). La FFN les invite donc à **renforcer leur capacité d'initiative et d'action.** En ce sens, la FFN s'efforcera de mieux les alimenter en " matière à réflexion " (identification des évolutions sociales, proposition de nouvelles pratiques...) et mettra en place un " challenge départemental de l'initiative " .

■ **Le niveau national est le lieu de production de la réglementation : il a vocation à encadrer et réguler.** Parallèlement, il exerce un rôle d'appui au niveau local (centre de ressource, conseil juridique...). Il peut également être lui-même à l'initiative d'une diversification des activités :

> **Développement d'une pratique en eau libre** (en mer, rivière ou lac) : opération " Nagez Grandeur Nature " - (NGN). Entre 2000 et 2003, le nombre de sites NGN est passé de 13 à 26, le volume de participants est passé de 3 800 à 15 000 et le nombre d'activités proposées est passé de 7 à 11.

> **Spool** : promotion d'un nouveau concept de piscine aménageable en milieu naturel (mer, rivière, lac...).

> **Possibilité de créer un réseau de piscines fédérales.** Devant la tendance des collectivités à réaliser des bassins ludiques où à ouvrir davantage leur piscine au grand public (au détriment des clubs), des réflexions sont en cours pour constituer des piscines fédérales (au niveau des ligues). Ces piscines seraient destinées à une pratique éducative (éducation sportive et scolaire) et compétitive. La fédération construit ainsi une expertise en matière d'étude et d'ingénierie d'équipements et négocie un partenariat avec un constructeur. L'intercommunalité urbaine pourrait favoriser la concrétisation de ce projet. Des agglomérations comme Toulouse ou Mulhouse par exemple disposent à la fois d'une piscine ludique et d'une piscine olympique.

> **Diversification et adaptation du dispositif de formation :** adapter les métiers de la natation aux évolutions socio-économiques, notamment au niveau des exigences de qualité et de professionnalisme.



5.9 LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE JUDO ET DISCIPLINES ASSOCIÉES – FFJDA : CENTRALISER DES MOYENS TECHNIQUES ET LOGISTIQUES POUR MIEUX LES MUTUALISER ET APPUYER LES CLUBS

Le rôle de la fédération vis-à-vis des clubs est principalement de centraliser et mutualiser des moyens techniques et logistiques : expertise sur les dojos (plans, matériaux...), formation de l'encadrement (école nationale, réseaux de formateurs) et achats de matériel (kimono, diplômes, support de communication...).

→ FICHE TECHNIQUE

INTERLOCUTEUR :

- M. ROUGÉ, Président de la FFJDA.

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE :

- Convention d'objectifs 2004 – Ligne développement.
- Les dojos, développement des équipements sur le territoire national.

ORGANISATION INTERNE :

- Un vice président chargé des "organismes territoriaux" (M. BOURREAU).
- École française de judo jujitsu (conception de supports et méthodologies pédagogiques, formation initiale – environ 400 BE par an, formation continue – environ 4 000 enseignants par an).
- Formation et information des dirigeants : réseau de formateurs nationaux, régionaux et départementaux.
- Mise en place d'un "Observatoire Des Évolutions Statistiques" (ODES, 2003/2004). Outil de suivi des populations licenciées : taux de pénétration par catégorie d'âge, répartition spatiale...

CHIFFRES CLEFS :

- **580 000 licenciés** en 2002 (3^e fédération olympique), tendance à saturation (effet de seuil).
- **5 600 clubs**. Une grande partie des clubs a environ 70 licenciés, dont une très grande majorité de moins de 13 ans et n'organisant pas d'activité compétitive pour les seniors.
- Les 8-14 ans représentent plus de **50 % des licenciés**.
- **68 centres d'entraînement de haut niveau**. **150 000 compétiteurs**.

La FFJDA estime que les politiques sportives menées par les intercommunalités sont encore émergentes. Leurs interventions sont perceptibles dans le domaine des équipements : l'intercommunalité représente alors une nouvelle échelle de régulation et de coordination de la répartition des équipements sur le territoire.



Deux principaux axes de développement fédéral ont été exprimés :

> **AUGMENTER LE VOLUME DE DOJOS** afin d'augmenter le nombre de clubs et de licenciés. La fédération note que les salles de judo sont souvent vétustes et peu adaptées, que les créneaux horaires affectés aux clubs de judo ne permettent pas d'augmenter le nombre de pratiquants, qu'il existe encore des "déserts ruraux de judo" et que le nombre de dojos en site urbain est insuffisant. **La fédération développe ainsi son expertise technique dans le domaine des équipements** pour proposer aux collectivités des "équipements clefs en main" (fiches techniques, plans, convention d'utilisation, dossier type...). **Elle incite à la réalisation de dojos intercommunaux couplés à des dojos de proximité.**

La fédération affiche également l'objectif prioritaire de créer un dojo départemental par département et un dojo régional par région.

> **CONCEVOIR UNE PÉDAGOGIE DIFFÉRENCIÉE POUR CHAQUE CATÉGORIE DE PUBLIC.**

La masse des licenciés de judo a entre 8 et 14 ans, la fédération a donc développé une pédagogie adaptée à cette catégorie d'âge (méthodes d'enseignement, supports pédagogiques...). Des pédagogies spécifiques sont créées pour les autres catégories d'âge.

Le rapport de la fédération aux associations décentralisées :

Les clubs, comités et ligues sont assez peu représentés au niveau de la fédération (hormis lors de l'assemblée générale et lors des assises du judo deux jours avant l'assemblée générale). **Les mécanismes de concertation et d'échange entre le niveau national et le niveau local sont limités.**

La fédération exerce un rôle de "coopérative de promotion des clubs" : elle centralise une fonction d'édition des documents clefs du club permettant ainsi des économies d'échelle (diplômes, supports pédagogiques, affiches de communication...), elle organise également la formation et information des dirigeants.

Le rapport de la fédération à la diversification :

La fédération favorise l'adaptation des méthodes d'enseignement et développe des services autour de l'activité judo (ex : plus de 12 000 séjours de vacances organisés chaque année) **mais tient à ce que le contenu de l'activité reste stable** : "le judo se suffit à lui-même", l'activité judo est conçue comme comportant intrinsèquement un certain nombre de valeurs sociales et éducatives.

Les dojos sont souvent partagés avec les arts martiaux et autres sports de combat. Ce partage donne cependant assez rarement lieu à des coopérations entre clubs : chacun dispose de ses propres créneaux horaires, les interactions entre clubs sont alors limitées.



“

*Depuis 1999-2000, les territoires sont en profonde évolution sous l'effet conjugué des lois Voynet, Chevènement ainsi que des récentes lois de décentralisation. S'ajoute à ce mouvement de « décentralisation » (transfert de responsabilité assumées par l'Etat aux collectivités territoriales) une évolution de l'Etat vers plus de « déconcentration » (faire faire par les échelons territoriaux ce qui était auparavant fait à Paris). On assiste ainsi à un véritable « **recomposition territoriale** ». Cette recomposition se manifeste notamment par le renforcement des politiques territoriales : les collectivités territoriales et leurs groupements ont de plus en plus de latitude pour concevoir et mettre en œuvre des politiques de développement territorial.*

Après s'être intéressé aux effets du développement de l'intercommunalité sur le sport en région et en département (Le sport acteur incontournable de l'aménagement du territoire – CNOSF - 2000), le Comité National Olympique et Sportif Français a interrogé les fédérations sportives nationales. Comment appréhendent-elles l'évolution du paysage institutionnel du sport ? Quelles initiatives ont-elles prises ? Quels sont leurs besoins ? Comment les aider ?

Cette deuxième étude montre des fédérations conscientes des évolutions en cours et actives. Elle débouche sur des propositions concrètes concernant la manière de penser (repenser) l'articulation entre le niveau national et le niveau local. Au-delà elle met en l'évidence la nécessité pour le mouvement sportif (100 fédérations, plus de 10 000 comités régionaux et départementaux, plus de 140 000 clubs) de faire évoluer ses méthodes de travail vers plus de transversalité et de mutualisation et de modifier son organisation pour qu'elle réponde mieux aux nouvelles réalités démographiques et territoriales.

Cela passera nécessairement par une meilleure coopération entre le « mouvement sportif » (les fédérations nationales, leurs comités régionaux et départementaux) et le « mouvement olympique » (comité national, comités régionaux et départementaux olympiques et sportifs).

Une étude réalisée pour le Comité National Olympique et Sportif Français (pôle aménagement du territoire et développement durable) par le Cabinet AMNYOS.”



Mission Développement

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