UNIVERSITÉ PARIS SACLAY

U.F.R. Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives

Faculté des Sciences du Sport

Mémoire présenté en vue de l’obtention du Master 2 « Politiques Publiques et Stratégies des Organisations Sportives »

|  |
| --- |
| **L’articulation entre les fédérations et les clubs affiliés dans un système sportif fédéral : l’exemple de la Fédération Française de Natation et ses structures affiliées** |

Julie BUAT

Sous la direction de Dominique CHARRIER et David SAYAH

Année 2021-2022

Une image contenant texte, signe

Description générée automatiquement

ENGAGEMENT À RESPECTER LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

AVERTISSEMENT :

Les « copier-coller » représentent une imposture intellectuelle par l’appropriation non référencée de productions écrites (propriété intellectuelle des auteurs).

De ce fait, les « copier-coller » de documents en format papier ou électronique (Internet ou autres fichiers électroniques) utilisés dans des travaux étudiants destinés à une évaluation sont assimilés à de la fraude aux examens et sont donc passibles du conseil de discipline de l’université.

Je soussignée, Julie, BUAT certifie :

* avoir rédigée personnellement ce document.
* avoir mis en italique ou entre guillemets tout texte ou partie de texte inséré par « copier-coller » ou tout autre mode d’insertion et avoir indiqué en notes de bas de page les références bibliographiques de cet extrait.
* savoir que le volume de citations d’un texte (du « copier-coller » qui peut venir en soutien rédactionnel) ne peut dépasser 20 % de l’ensemble du corps du document présenté par l’étudiant.
* savoir que, en cas de non respect de ces principes, l’enseignant en informera le jury qui prendra les mesures adéquates.

Prénom, Nom : Date, Signature.

Julie buat 01/09/2022

# Remerciements

Tout d’abord, je tiens à remercier ma responsable et maître de stage, Catherine ARRIBE, responsable du développement et de l’accompagnement du réseau fédéral à la Fédération Française de Natation, qui m’a permis d’identifier mon sujet de mémoire. Grâce à nos nombreux échanges, elle a su m’accompagner dans l’écriture et l’alimentation de ce mémoire. Ce fut une expérience enrichissante qui a confirmé mon choix de travailler dans ce domaine.

Je tiens également à remercier Ana DE SOUSA ROSA, chargée de développement des pratiques secteur apprentissage à la Fédération Française de Natation pour nos échanges et ses conseils précieux.

Je remercie la Fédération Française de Natation de m’avoir accueillie et permis de m’épanouir tout au long de mon stage.

Mes remerciements vont aussi à l’ensemble des personnes interrogées dans le cadre de mon mémoire :

* Pierre AESCHLIMANN, responsable sportif au club de l’Émulation Nautique de Sainte Geneviève des Bois ;
* Damien DEMOOR, responsable coordinateur du club Sports Réunis de Colmar natation ;
* Catherine ARRIBE, responsable de développement et de l’accompagnement du réseau fédéral à la Fédération Française de Natation ;
* Ana DE SOUSA ROSA, anciennement Assistante Technique Départementale du Val d’Oise de la Fédération Française de Natation, aujourd’hui chargée de développement des pratiques secteur apprentissage à la Fédération Française de Natation ;

Je remercie enfin David SAYAH d’avoir dirigé et encadré mon mémoire. Son écoute, sa disponibilité et ses conseils ont été précieux dans la réalisation de cette étude.

# Sommaire

[Remerciements 2](#_Toc112929477)

[Sommaire 3](#_Toc112929478)

[Économie générale 4](#_Toc112929479)

[1 Le système sportif fédéral dans une approche littéraire, scientifique, et théorique 10](#_Toc112929480)

[1.1 Le cadrage du système sportif fédéral dans une approche juridique et historique 11](#_Toc112929481)

[1.2 Le contexte et les constats du système sportif fédéral en France 13](#_Toc112929482)

[1.2.1 Le contexte du système sportif fédéral 14](#_Toc112929483)

[1.2.2 Les constats du système sportif fédéral 16](#_Toc112929484)

[1.3 L’état des lieux et les enjeux actuels du système sportif fédéral en France 20](#_Toc112929485)

[1.2.1 L’état des lieux du système sportif fédéral en France 20](#_Toc112929486)

[1.3.2 Les enjeux actuels des fédérations sportives 24](#_Toc112929487)

[Conclusion de la première partie 29](#_Toc112929488)

[2 L’étude de cas du système sportif fédéral, celui de la Fédération Française de Natation et ses structures affiliées 31](#_Toc112929489)

[2.1 La réorganisation fédérale 32](#_Toc112929490)

[2.1.1 Le fonctionnement fédéral de la Fédération Française de Natation entre 2004 et 2008 32](#_Toc112929491)

[2.1.2 Le fonctionnement fédéral actuel : constats, enjeux, limites 36](#_Toc112929492)

[2.2 La politique fédérale 43](#_Toc112929493)

[2.2.1 Un ancrage historique important du milieu fédéral 43](#_Toc112929494)

[2.2.2 La répartition des rôles fédéraux 47](#_Toc112929495)

[2.3 Les perspectives d’évolution du milieu fédéral 51](#_Toc112929496)

[2.3.1 L’équilibre entre les différents acteurs fédéraux 51](#_Toc112929497)

[2.3.2 Les pistes de réflexion et d’amélioration 53](#_Toc112929498)

[Conclusion de la deuxième partie 55](#_Toc112929499)

[Conclusion 56](#_Toc112929500)

[Bibliographie 59](#_Toc112929501)

[Annexes 62](#_Toc112929502)

# Économie générale

Aujourd’hui, le système sportif fédéral est face à une évolution progressive majeure dans la société. La gouvernance du système fédéral sont des enjeux politiques, sociaux et économiques[[1]](#footnote-1). Les acteurs du milieu sportif demeurent de plus en plus importants, nombreux, et concurrentiels pour la nouvelle gouvernance à l’approche et post Jeux Olympiques de Paris 2024[[2]](#footnote-2). L’intérêt à travers cette étude est de déconstruire le système sportif fédéral afin de mieux comprendre ses enjeux et son organisation. Le sujet de cette étude portera sur l’articulation entre les fédérations et les clubs affiliés dans un système sportif fédéral : l’exemple de la Fédération Française de Natation et ses structures affiliées.

Pour comprendre et identifier les principaux enjeux au sein du système sportif fédéral français, il faut définir l’organisation du sport en France. La gouvernance du sport s’est réellement structurée à partir de 1960, après les Jeux Olympiques (JO) d’été de Rome. Ces JO ont été le facteur de ce changement et la création de cette nouvelle organisation du sport en France[[3]](#footnote-3). Le fait que la France n’ait gagné aucune médaille aux JO de Rome a permis de mettre en lumière la défaillance du système sportif en France. A la suite de ces JO, une remise en question sur sa gouvernance a vu le jour. Pour cela, divers postes dans le milieu sportif ont été créés. Pour accompagner les fédérations dans leur développement et les rendre plus efficientes, des Cadres Techniques ont été mis à disposition. Ils sont recrutés par l’État au sein du ministère des Sports et mis à disposition aux Fédérations[[4]](#footnote-4). Pour diversifier les acteurs dans le monde du sport, une filière universitaire voit le jour en 1975 à travers la loi Mazeaud[[5]](#footnote-5). La filière universitaire concernée est celle des Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (STAPS). Dans la continuité de cette dynamique, le système sportif met en place le Fonds National de Développement du Sport (FNDS), remplacé par la suite, en 2005, par le Centre National de Développement du Sport (CNDS), puis substitué aujourd’hui par l’Agence Nationale du Sport (ANS)[[6]](#footnote-6). Ce sont des structures de financements dédiées au mouvement sportif. Ce nouveau modèle marque la fin du modèle interventionniste du mouvement sportif[[7]](#footnote-7) (Annexe 1 : Agence Nationale du Sport). L’État se détache de son rôle central et devient partenaire de la même manière que les autres acteurs au sein du système sportif. La volonté de cette nouvelle réorganisation est de donner davantage d’autonomie et de responsabilité à l’ensemble des acteurs[[8]](#footnote-8).

Le système sportif est un ensemble de relations entre les différents acteurs existants dans son domaine. Les principaux acteurs retrouvés dans ce milieu sont le mouvement olympique, les collectivités territoriales, les Fédérations, l’Agence nationale du Sport (ANS), et l’État[[9]](#footnote-9). Chaque acteur peut se retrouver à différentes échelles, c’est-à-dire à aux échelles nationale, régionale, départementale et locale. Ces acteurs interviennent dans des missions et des fonctions différentes et propre à chacun. Par exemple pour le mouvement olympique en France, il existe le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF), il s’agit de l’échelle nationale. Le CNOSF intervient sur la mission de développer et propager le mouvement olympique sur l’ensemble du territoire français[[10]](#footnote-10). Pour la région, il existe le Comité Régional Olympique et Sportif (CROS). Enfin, à l’échelle départementale, il y a le Comité Départemental Olympique et Sportif (CDOS)[[11]](#footnote-11). Pour le CROS et le CDOS, ils interviennent sur les mêmes missions que le CNOSF, mais sur une échelle de territoire réduite[[12]](#footnote-12). Ces structures peuvent se différencier par les acteurs, la politique, les potentiels et les limites de leur zone géographique. Ces différents comités olympiques interviennent à leur échelle d’intervention sur les mêmes objectifs et intérêts.

Le système sportif fédéral possède le même principe de service déconcentré de l’État (Annexe 2 : Organisation des sports de nature, territorial.fr, 2021). Toutefois, ce système a des particularités. Les fédérations sportives ont leur champ d’intervention au niveau national. En effet, les fédérations agréées ou délégataires n’ont pas les mêmes champs d’intervention, c’est-à-dire que les objectifs et les intérêts changent d’une fédération à l’autre. Cela s’explique par les différentes politiques. Une fédération sportive est créée sous la loi 1901. Cela signifie que les fédérations sportives sont des associations. En fonction de leurs objectifs et de leurs intérêts, les fédérations ne possèdent pas les mêmes titres. Il existe des fédérations sportives agréées et/ou délégataires et/ou affinitaires, unisport ou multisports, olympiques ou non olympiques. Les fédérations agréées sont reconnues par l’État. Ces fédérations doivent participer à une mission d’ordre de service public confié par l’État afin de bénéficier d’un agrément. Le titre de fédération agréée démontre la reconnaissance publique. A la suite de cela, la fédération peut prétendre au titre de fédération délégataire. Ce titre permet d’avoir le monopole d’une discipline. Une fédération délégataire la rend actrice de sa discipline par le titre, notamment, d’organisateur de compétitions et délivrant des titres internationaux, nationaux, régionaux et départementaux reconnus[[13]](#footnote-13). Les fédérations sportives affinitaires sont un regroupement de « personnes partageant un trait commun » (INSEE, 2021[[14]](#footnote-14)). Ces fédérations allient le sport et un sens de valeur. Par exemple, il peut s’agir d’une profession, d’un syndicat ou d’une religion. Les fédérations affinitaires sont agréées et multisports, c’est-à-dire qu’elles possèdent plusieurs disciplines différentes au sein même d’une fédération. Les fédérations multisports concernent les fédérations affinitaires, mais également les fédérations scolaires et universitaires. Les fédérations olympiques sont celles agréées, délégataires, unisport, et qui ont leurs disciplines inscrites dans les Jeux Olympiques. Les fédérations non olympiques sont agréées, délégataires, unisport, mais leurs disciplines ne figurent pas aux jeux olympiques (Annexe 3 : Tableau des 115 fédérations sportives agréées, sport.gouv.fr, 2020). En somme, dans le système sportif fédéral, il existe plusieurs formes de fédérations. Par ailleurs, chaque fédération a son système de « service déconcentré ». Cela représente une multitude d’acteurs présents dans ce système.

Les acteurs du système sportif fédéral concernent, en premier lieu, les clubs, puis les comités départementaux, les ligues régionales, et les fédérations. Il s’agit du système de « service déconcentré » fédéral s’apparentant au même système que celui de l’État. Les clubs sont les pionniers de ce système, c’est-à-dire que le système fédéral vit à travers les mobilisations et le développement des associations sportives. Chaque club est différent. En fonction de la discipline sportive les facteurs sont variables. De manière générale, les clubs se différencient par leur situation géographique, mais également par leur population présente sur le territoire. Les facteurs de différenciations peuvent être à l’origine de l’équipement et de sa disponibilité. Tous les clubs n’ont pas les mêmes équipements. Certains clubs ont d’anciens équipements, tandis que d’autres ont des équipements récemment rénovés. La qualité de l’équipement, c’est-à-dire les dispositifs et l’accès aux équipements du club, est un autre aspect de différenciation. Enfin, le dernier facteur général de différenciation entre les clubs, quelle que soit la discipline, est celui des membres du bureau du club et son affiliation fédérale. Le bureau est composé d’un comité directeur, c’est-à-dire le Président, le Trésorier, le Secrétaire, accompagné de quelques personnes membres du club souhaitant s’investir auprès de l’association (Annexe 4 : « Les membres et organes d’administration ou de direction de l’association affiliées à la FFN). En fonction des personnes membres du bureau, la conception, la gestion et le développement du club peut se différencier avec un autre club. L’affiliation a également un impact sur la différence. En effet, en fonction des opinions et des directives politiques, l’accompagnement des clubs par la fédération n’est pas le même. Cela peut entrainer une différenciation importante dans la relation fédération-club en comparaison avec d’autres relations fédération-club. L’étude du club dans le système fédéral montre toute la complexité que le club peut avoir à s’émanciper. Cela souligne l’importance de renforcer les relations des services déconcentrés fédéraux. Cette organisation doit permettre au club d’être accompagné du mieux possible. Les comités départementaux ont pour objectif de recenser les problématiques et les limites que peuvent avoir les clubs sur leur département. Chaque département et région ont également des facteurs de différenciation. Il est important de les recenser et les mutualiser afin de les déployer au niveau national. Les comités départementaux et les ligues régionales s’adaptent en fonction de leurs problématiques et apportent des solutions possibles aux clubs. La fédération représente sa discipline sportive à l’échelle nationale ainsi qu’à l’échelle mondiale. Elle se doit de centraliser l’ensemble des facteurs afin d’y répondre et de servir au mieux ses clubs. La fédération doit également anticiper les futurs facteurs et être source de développement et d’innovation pour ses clubs. L’articulation entre clubs, comités départementaux, ligues régionales et fédération doit se faire avec une logique de réciprocité. Cela signifie que les clubs doivent développer la notion de rentabilité. A contrario, la fédération se doit d’être dans une logique de service aux clubs, c’est-à-dire de mettre à disposition des outils permettant l’émancipation du club. En somme, la fédération doit fédérer ses ligues régionales, ses comités départementaux, et ses clubs. Fédérer désigne le fait de rassembler l’ensemble des acteurs ayant un même projet commun[[15]](#footnote-15). Dans ce cas, il s’agit de fédérer les acteurs d’une même discipline sportive dont la fédération s’occupe. Les objectifs communs pour la fédération en lien avec leurs disciplines sont le développement de la pratique et le développement de la compétition à déployer au niveau régional, départemental et local.

Le premier questionnement est porté sur le modèle fédéral mis en place au service de ses structures affiliées. Pour répondre aux besoins et aux demandes exprimés par la population, il est intéressant de s’interroger sur ceux qui sont pris en compte et ceux qui sont ignorés. L’objectif de cette réflexion est de comprendre et d’analyser pourquoi certains aspects sont priorisés et considérés et que d’autres ne le sont pas ? Cette priorisation serait-t-elle en lien avec la politique donnée ? L’enjeu politique peut avoir une place très importante et cruciale dans ce secteur. En fonction de la perception et des perspectives du Président de la structure, les champs d’actions peuvent se différencier. Cette réflexion est la continuité de l’enjeu du fédéralisme.

Fédérer est un enjeu fort permettant, certainement, d’être le pilier synonyme de durabilité et pérennisation. Cet élément est-il pris en considération et vivement mis en œuvre par la fédération ? Cette prise de conscience est nécessaire à la survie du système fédéral. Sans la fédération, il n’y a plus de politique donnée, de crédibilité sur l’organisation de ces disciplines, et de proposition d’offres fédérales mises au service de ses structures affiliées. Réciproquement sans les clubs, le système sportif fédéral perd de son intérêt. La fédération, les ligues régionales, et les comités départementaux travaillent au service de ses clubs. Ils sont les acteurs les plus importants du milieu fédéral. Ce sont les piliers du système. Les clubs mettent en place la politique donnée, mettent en œuvre le fonctionnement fédéral souhaité, et exécutent les offres fédérales pour dynamiser les disciplines de cette fédération sur l’ensemble du territoire. La fédération, ses organes déconcentrés, et les clubs sont complémentaires. Donner du lien, fédérer, et véhiculer un sentiment d’appartenance à ce système est un enjeu à ne pas négliger. Il reste à déterminer si cette articulation entre les différents acteurs du système fédéral est présente et fonctionnelle. Les relations fédération-ligue régionale, ligue régionale-comité départemental, comité départemental-club, contribuent-elles à la gouvernance et l’organisation de son système fédéral ? Ces actions ont-elles un impact pour le système sportif fédéral ? L’idée de ces interrogations est de connaitre la construction de cette organisation. En quoi les objectifs fixés sont-ils les priorités pour la fédération ? L’enjeu est de connaitre le processus : l’idée, l’objectif, dans l’intérêt de qui et pour qui (l’ensemble du système fédéral ? la fédération ? les clubs ?), la mise en œuvre, et l’évaluation des actions.

Ce questionnement nous amène à interroger le rôle de chacun. Cela permet d’identifier les missions et les champs d’intervention de chacun des acteurs fédéraux. La définition des rôles dans un système sportif fédéral semble nécessaire pour le bon déroulement de l’organisation fédérale. Ainsi, est-ce que cette répartition des jeux de rôles est-elle existante et efficiente ? Si oui, est-elle connue par l’ensemble des acteurs fédéraux de ce même système fédéral ? En effet, il y a l’organisation fédérale standardisée et théorisée. Néanmoins, est-ce que dans les faits cette organisation s’effectue sur ce même principe ? Si aucun rôle n’est défini et mis en œuvre, quels sont les potentiels impacts ? Cela remettrait-il en cause la pérennisation et la longévité de ces structures et de ce système ? Le futur de ce système fédéral doit-il se reposer sur un modèle de définition des rôles et de l’intérêt que chacun peut apporter ? Ces interrogations mettent en lumière la potentielle importance identifier les rôles de chaque acteur. Cette identification des rôles permet, probablement, un fonctionnement plus efficient au sein de son système fédéral. Cela demande d’identifier d’autres facteurs. Est-ce que la simple répartition des rôles conduit d’office à une organisation et un fonctionnement fédéral optimal ? La politique de chaque dirigeant peut être un facteur contribuable à un meilleur fonctionnement de la gouvernance fédérale.

Le dernier questionnement soulevé est l’enjeu d’un sentiment d’appartenance à un groupe. Dès lors qu’il y a un point commun entre plusieurs personnes, il doit y avoir en principe un sentiment d’appartenance, afin de mieux comprendre les enjeux qui les rassemblent[[16]](#footnote-16) (G. ROCHER). Par exemple ici, il s’agit d’un ensemble d’individus travaillant dans un même système fédéral sur un même ensemble de discipline. Comment créer et développer ce sentiment d’appartenance ? Ce sentiment d’appartenance doit permettre de réunir et concerner les personnes qui figurent dans ce même système fédéral. Cela désigne le fait de fédérer. Au sein du milieu fédéral, fédérer doit être un élément central dans l’organisation de ce système. Les fédérations, les ligues régionales, les comités départementaux, et les clubs, doivent, en principe, être concernés de la même manière et faire face aux mêmes enjeux, afin de mieux répondre à la demande. Les enjeux économiques et sociétaux conduisent au service de la demande en lien avec la discipline pratiquée dans ce milieu fédéral.

L’ensemble de ces questionnements et réflexions conduisent à poser la problématique centrale suivante : En quoi l’organisation fédérale d’une fédération permet-elle d’être au service de son système sportif fédéral ?

Afin de répondre à cette problématique, la méthode envisagée est multiple. La première méthode est celle de réaliser des entretiens avec plusieurs acteurs différents au sein d’un même système fédéral. Pour cela, nous allons prendre l’exemple de la Fédération Française de Natation pour identifier son système fédéral. Mener des entretiens permettra de comprendre la position de chacun au sein d’une fédération, puis de les analyser afin d’établir les différentes enjeux et limites de ce système fédéral. Pour mettre en parallèle la fédération et le club, des entretiens seront également menés avec quelques acteurs au sein de plusieurs clubs affiliés à la Fédération Française de Natation. L’enjeu sera de connaitre plusieurs points de vue d’un club au sein de ce système fédéral. Le deuxième enjeu de ces entretiens sera de comprendre et d’analyser leur position et la vision qu’ils ont et qu’ils connaissent de leur propre milieu fédéral. Les résultats recensés sont l’exemple de plusieurs clubs affiliés à la Fédération Française de Natation et ne peut servir de représentation de l’ensemble des clubs, au même titre que la fédération n’est illustrée que par l’exemple de la Fédération Française de Natation. Cela ne représente pas l’ensemble des fédérations existantes. Ce sont des données qui permettent de répondre à cette problématique à travers l’exemple de deux structures au sein même d’une fédération.

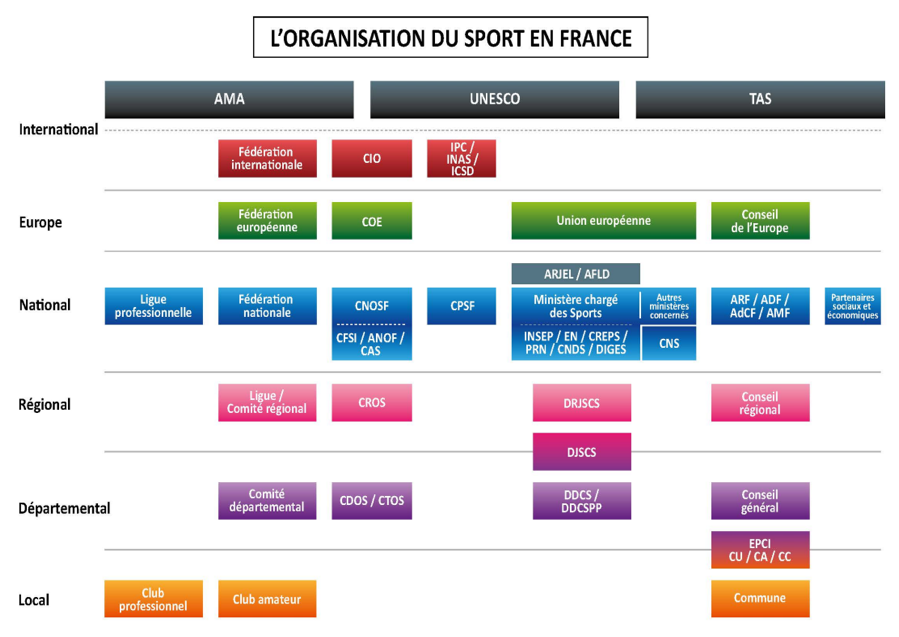
Les personnes entretenues pour ces entretiens sont :

* Catherine ARRIBE : Responsable du Développement et de l’Accompagnement du réseau Fédéral à la Fédération Française de Natation.
* Ana DE SOUSA ROSA : anciennement, Assistante Technique Départemental du comité départemental du Val d’Oise. Aujourd’hui, chargée de développement de l’apprentissage de la natation.
* Damien DEMOOR : Coordinateur de natation au club de Sports Réunis Colmar Natation.
* Pierre AESCHLIMANN : Responsable sportif du club de natation de l’Émulation Nautique de Sainte Geneviève.

La deuxième méthode utilisée est la réalisation d’un atelier avec l’ensemble des salariés de développement des ligues régionales au sein de la Fédération Française de Natation. L’objectif premier de cet atelier est d’identifier les différents enjeux en fonction de leur territoire. Le deuxième objectif est d’analyser quels sont les enjeux qui différencient ou réunissent les différentes ligues régionales. Enfin, le troisième objectif est de prendre connaissance de la relation de chacun, c’est-à-dire la transversalité entre la fédération et les différentes ligues, mais également les ligues entre elles, et les ligues vis-à-vis des clubs. L’analyse comparative est axée sur l’enjeu du territoire, mais également sur l’organisation managériale, et les ressources au sein d’une ligue.

# Le système sportif fédéral dans une approche littéraire, scientifique, et théorique

Le système sportif fédéral s’intègre dans une organisation du sport en France, mais également à l’échelle internationale, très complexe. Cette complexité est due au partage de trois grandes entités qui ont la charge de la gestion et de l’organisation du mouvement sportif. Les entités concernées sont le système olympique, fédéral, et public. Elles interviennent à toute échelle, c’est-à-dire localement jusqu’à l’international. Cela montre la complexité de son organisation car, chaque entité à son fonctionnement et ses acteurs sur chaque échelon. Il y a donc une multitude d’acteurs. Le système olympique joue son rôle à partir de l’échelle départementale via le Comité Départemental Sportif et Olympique (CDOS) jusqu’au Comité International Olympique (CIO). Le système public est composé de deux organisations différentes. Il y a l’organisation de l’Etat régie, anciennement la Direction Départementale de la Cohésion Sociale (DDCS) et la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports, et de la Cohésion Sociale (DRJSCS), aujourd’hui par le Service Départemental Jeunesse, Engagement et Sport (SDJES) et la Délégation Régionale Académique à la Jeunesse, à l’Engagement et aux Sports (DRAJES). Ces deux structures interviennent respectivement à des échelons départementaux et régionaux.Dans cette organisation de l’Etat se suit au niveau national le Ministère des Sports et Jeux Olympiques et Paralympiques. La deuxième organisation du système public est celui des collectivités territoriales. Ces structures interviennent localement jusqu’au niveau européen. Cela correspond aux communes, en passant par les conseils départementaux et régionaux. Le système fédéral joue son rôle à partir des clubs, autrement dit localement, jusqu’aux fédérations internationales. La nomination de ces instances peut se différencier en fonction des fédérations. En effet, certaines fédérations emploieront des termes districts, ligues régionales ou comités départementaux et régionaux. Quoi qu’il en soit ces termes donnent la même logique et les mêmes fonctions. C’est ainsi que le modèle déconcentré du milieu fédéral s’organise[[17]](#footnote-17). Ce tableau ci-dessous représente la densité de l’ensemble des acteurs possible dans l’organisation du sport en France et à l’internationale.



*« L’organisation du sport en France » présentée lors du colloque Elus des Territoires et Mouvement sportif par le Centre de Droit et de l’Economie du Sport en 2015.*

## Le cadrage du système sportif fédéral dans une approche juridique et historique

Tout d’abord, les fédérations sportives sont sujettes à un système de règle et de cadre législatives. L’organisation et le fonctionnement du sport en France est régi par des textes codifiés par le Code du sport[[18]](#footnote-18). Le code du sport est réparti en trois parties : partie législative, partie réglementaire - décret[[19]](#footnote-19), et partie réglementaire – arrêtés[[20]](#footnote-20). Dans chacune de ces parties sont composées de quatre livres ayant les mêmes intitulés. Ces parties concernent l’organisation des activités physiques et sportives, les acteurs du sport, la partie sportive, et les dispositions diverses. Concernant les fédérations sportives, elles « ont pour objet l'organisation de la pratique d'une ou de plusieurs disciplines sportives. » (Code du sport, Article L131-1). Cela signifie que les fédérations sont responsables et indépendantes dans la mise en œuvre de leur(s) activité(s). Les fédérations sportives sont des associations relatives à loi du 1er juillet 1901[[21]](#footnote-21). Il s’agit d’une loi de contrat d’association. Cette loi établit les droits d’une association. Elle permet de structurer et régulariser leur fonctionnement. Cette loi met en évidence la volonté de préserver « la liberté et les droits des individus tout en permettant leur action collective. » (associations.gouv.fr). Une association est une convention. Elle est décrétée par un contrat qui établit le fondement de la spécificité de l’association et de ses engagements. Par exemple, la Fédération Française de Natation est une association d’ordre sportive orientée sur les activités des disciplines aquatiques. Au-delà que l’association soit conventionnelle, elle doit constituer un apport de connaissances et d’une mise en commun quotidienne afin de pérenniser son fonctionnement[[22]](#footnote-22). Les associations sportives sont intégrées dans les fédérations sportives, celles-ci ont la qualité et les conditions prévues dans leurs statuts. Les fédérations peuvent regrouper les personnes physiques délivrant elles-mêmes des licences. Les fédérations sont des « organismes à but lucratif dont l'objet est la pratique d'une ou de plusieurs de leurs disciplines et qu'elles autorisent à délivrer des licences »[[23]](#footnote-23), et/ou des « organismes qui, sans avoir pour objet la pratique d'une ou de plusieurs de leurs disciplines, contribuent au développement d'une ou de plusieurs de celles-ci »[[24]](#footnote-24) (Article L131-2). La licence doit être délivrée par la fédération. Cette licence donne le droit d’accéder à la participation des activités proposées par la fédération. Les structures affiliées mettent en œuvre ses activités à travers la licence. Les licences peuvent concernées les pratiquants, mais également, dans certaines fédérations, les encadrants et les élus (Article L131-6).

Au-delà d’une fédération sportive relevant de la loi 1901, il existe principalement deux types de fédération. Premièrement, la fédération agréée est un agrément délivré par le Ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques pour une durée de 8 ans. Cette agrégation doit conformer la fédération à respecter plusieurs engagements dont la protection l’intégrité physique et morale[[25]](#footnote-25), participer activement à la promotion et à la diffusion de leur discipline, et mettre en œuvre des activités à travers différents acteurs du domaine. La fédération agréée doit également respecter une multitude de prérogatives notamment sur le quota des instances dirigeantes (Article L131-8). La fédération délégataire est un deuxième type de fédération qui peut se cumuler à celle de l’agrément. Il s’agit de donner le contrôle et la gestion d’une discipline. Cela permet donc à ses fédérations d’organiser ses propres compétitions, définir ses sélections à échelle internationale, définir également ses propres règles liées à la pratique, disposer d’un projet de performance fédéral, et d’établir une liste de sportifs et d’entraineurs des collectifs nationaux (Article L131-15). En somme, les prérequis pour être agrée sont l’organisation d’une discipline sportive, disposer de statuaires, un règlement disciplinaire type, une charte éthique, avoir 3 ans d’existence, et disposer de structures administratives et techniques. Pour obtenir la délégation, il faut avoir l’agrément, être la seule fédération à être délégataire de sa discipline, et recevoir l’avis positif du Comité National Olympique du Sport Français (CNOSF). Les règles législatives énumérées montrent que les fédérations, qui sont des associations, sont structurées et encadrées par un ensemble de dispositifs et de prérogatives via différents acteurs dont le Ministère des Sport et des Jeux Olympiques et Paralympiques, et le CNOSF. Une fédération ne relève pas d’un simple dispositif d’association. Toute la complexité du milieu fédéral est dû à son origine, c’est-à-dire ces structures (clubs, comités départementaux, ligues régionales, et fédérations) ne sont pas des sociétés, autrement dit des entreprises. Une association n’est pas une société. Elle relève de la loi 1901 qui ne considère pas cela comme une activité professionnelle (Annexe 5 : Organisation sport CDES).

Le système sportif fédéral est composé d’un ensemble d’associations sportives affiliées à la fédération, aux comités départementaux, aux ligues régionales, et également une fédération non agréée pour ces disciplines peut être rattachée au système fédéral en question. La fédération est elle-même en lien avec des instances européennes et internationales. Il existe des fédérations européennes et internationales permettant d’établir des liens à ces échelons.

Les fédérations européennes constituent un « échelon régionale de l’instance internationale »[[26]](#footnote-26). Elles permettent d’organiser les compétitions pour leur échelon. Leurs existences sont jugées d’ordre « culturel, commercial, ou médiatique »[[27]](#footnote-27). Les fédérations internationales jouent un rôle dans la définition et la décision des règles relatives à la discipline associée[[28]](#footnote-28). Les fédérations internationales jouent un rôle également sur l’assurance de l’intégrité de la pratique de chacun à leur échelle[[29]](#footnote-29). Une différence est à noter entre les fédérations et les confédérations. « Une confédération est composée de plusieurs États indépendants sans être elle-même un État, tandis qu'une fédération consiste en un État unique dont certaines composantes politiques sont autonomes dans leurs domaines de compétence sans être pour autant des États indépendants. »[[30]](#footnote-30). A travers cette définition, la nuance est explicite. Les fédérations sont un rassemblement d’associations dépendent de son système fédéral. Tandis que les confédérations sont également un rassemblement d’associations et/ou de fédérations mais fonctionnant de manière indépendante de ce système.

Les fédérations sportives ont pour objectif de fédérer ses structures affiliées. L’affiliation fédérale se définit par l’association de vouloir « adhérer au contrat d’association qui fonde l’existence de la fédération. » (Annexe 6 : L’affiliation fédérale Fédération Française de Natation). Cette affiliation permet aux associations affiliées de participer à la vie fédérale, de délivrer des licences pour une saison sportive aux personnes adhérentes de l’association, et d’accéder aux dispositifs fédéraux. Par exemple, les dispositifs peuvent être subventionnels (ex : PSF), organisationnels (ex : événements fédéraux) et de formations fédérales d’éducateur, de dirigeant, d’officiel/arbitre que la fédération met en œuvre. L’affiliation permet également d’assurer les pratiques des adhérents de l’association affiliée[[31]](#footnote-31). L’affiliation fédérale constitue un des pionniers pour fédérer un ensemble de structures.

En somme, une fédération est une association de la loi 1901 rassemblant un ensemble de structures associatives partageant un même objectif commun. Ces fédérations dont les fédérations sportives peuvent être reconnues d’utilité publique. Les fédérations sportives concernées sont celles qui ont reçu l’agrément[[32]](#footnote-32). Les fédérations sportives ont pour but de fédérer à travers l’organisation et la promotion de leur discipline respective. Cela s’illustre par un appui technique et logistique, de l’accompagnement des structures et de leur mise en œuvre des actions, des projets, et des évènements relevant des objectifs de promotions et de développement. Dans l’idée, la fédération intervient pour apporter un soutien administratif (l’aide de création de structure, d’obtention de subvention), et renforcer la cohésion entre les structures affiliées[[33]](#footnote-33).

## Le contexte et les constats du système sportif fédéral en France

Aujourd’hui, le système sportif fédéral que l’on connait est à l’origine de l’histoire du sport en France. L’arrivée du fédéralisme en France et dans le sport est issu en amont de l’évolution du sport. Le fédéralisme a des limites dans l’organisation fédérale actuelle.

### Le contexte du système sportif fédéral

L’apparition du sport moderne a lieu à la fin du 19e siècle[[34]](#footnote-34). P. Parlebas tente de définir le sport moderne en expliquant toute la difficulté de l’exercice : « si le signifiant possède une longue histoire, le signifié est neuf »[[35]](#footnote-35). La conclusion de P. Parlebas à l’issue de son analyse du système des sports est que le sport moderne d’aujourd’hui est celui « qu’il offre du spectacle »[[36]](#footnote-36). Le début du sport moderne est marqué par la pratique exclusivement aristocrate. Le sport est perçu comme une meilleure qualité de vie (santé, hygiène, …) qui donne une forme de liberté. Cela montre que le sport est réservé exclusivement à ceux ayant le temps de pratiquer[[37]](#footnote-37). Toutefois le sport doit rester un privilège. Lorsque le sport connait un développement dans le cadre du loisir, mais également pour une profession, elle doit être distinguée. Il s’agit de classe de « loisirs » et de « oisive »[[38]](#footnote-38). A travers cette conception du sociologue VEBLEN, il convient de dire que le sport issu d’une profession n’est pas valorisé et non noble. Cela montre qu’une activité sportive de loisir est un style de vie « affranchie de toute occupation utile »[[39]](#footnote-39). De ce fait, le sport moderne fait face à deux opposition celle du sport amateur valorisé par l’aristocratie, et celle du sport professionnel jugé honteuse pour l’évolution du sport. Cette vision est véhiculée par le modèle élitiste des anglais amateurs. C’est ainsi que P. de Coubertin met en place ce modèle du sport en France[[40]](#footnote-40).

Le sport moderne va ainsi évoluer. Fin 19e siècles, des organismes nationaux apparaissent afin d’organiser et mettre en œuvre des compétitions. Par exemple, en 1873 l’Union des Sociétés de Gymnastique de France (USGF), et en 1889 l’Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques (USFSA) sont créées pour intervenir dans leur discipline associée[[41]](#footnote-41). A cette époque, il s’agit d’organisme nommé Union. Le milieu fédéral et les fédérations se mettent en place suite à la loi 1901[[42]](#footnote-42). Les premières fédérations créées sont, en 1903, la Fédération Gymnique et Sportive des Patronages de France (FGSPF), et en 1908 pour la Fédération Sportive Athlétique Socialiste (FSAS)[[43]](#footnote-43). Ces fédérations sportives pratiquent une activité sportive avec des convictions religieuses et politiques.

Les premières fédérations unisport interviennent après la première guerre mondiale lors que l’USFSA décide de rendre autonome ces structures pour leur discipline sportive. En 1919, la Fédération Française de Football se crée. En 1920, l’année suivante, d’autres fédérations sont créées. Par exemple, cela concerne la Fédération Française de Natation et la Fédération Française de Tennis[[44]](#footnote-44). La création des fédérations sportives d’aujourd’hui ont été réalisées sous deux possibilités. La première opportunité est par le biais de la loi 1901 en créant d’office une association de la même discipline sportive[[45]](#footnote-45). Par exemple, la Fédération Française de Lutte a pu être créée par la loi 1901 en créant une association d’une seule discipline, et ne faisant par parti de l’USFSA[[46]](#footnote-46), en 1913[[47]](#footnote-47). La deuxième possibilité de création de la fédération est liée à la dissolution de l’USFSA. Dès lors que cette union a décidé de créer des fédérations, elle s’est auto-dissolue. Pour l’USFSA, la création des fédérations sportives se voulait propice à une meilleure structuration et organisation. En effet, concentrer un ensemble de discipline devenait difficile dans sa gestion. L’objectif de ces fédérations est de fédérer ses clubs afin de réglementer et d’organiser la pratique compétitive. De plus, ces fédérations sont recensées par un contrat d’association, soit le statut d’association but non lucratif, et rendent éligible ces structures à prétendre à des subventions publiques. Jusqu’à la seconde guerre mondiale, le modèle fédéral évolue à travers les initiatives privées.

En décembre 1940, sous le régime de Vichy, l’Etat place le système sportif fédéral sous tutelle. Il s’agit de la « Charte des sports » du 20 décembre 1940. Cette loi est perçue comme une atteinte à la liberté des associations sportives. Cette loi est un moyen de contrôler une partie de la jeunesse, très présente dans les organismes sportifs[[48]](#footnote-48). Toutefois, cette loi donnera lieu à une organisation dite pyramidale et toujours d’actualité dans le domaine fédéral. Une organisation pyramidale se définit par un sentiment fort de hiérarchie. Le dirigeant est le vecteur de son modèle, celui-ci coordonne son organisation et impulse ses axes de travail aux membres de son réseau[[49]](#footnote-49). Comme expliqué par E. DELAVALLE, le modèle pyramidal est un fonctionnement de délégation[[50]](#footnote-50). L’ordonnance du 2 octobre 1943 vient abroger la loi du 20 décembre 1940 en condamnant l’ensemble des actes effectués sous le régime de Vichy. De ce fait, le système fédéral revient sur le fonctionnement de la loi 1901. L’Etat reste garant de ce système en le structurant par le biais d’un système administratif. C’est ainsi que l’agrément et les possibles dissolutions voient le jour. L’agrément est un aspect très important dans le milieu fédéral. Cela permet à toute association (clubs, fédérations) pour être éligible aux subventions publiques. Cet agrément est délivré par le Commissaire de l’Intérieur accompagné un conseil des sports[[51]](#footnote-51)[[52]](#footnote-52).

Les fédérations sportives, à travers l’ordonnance de 1945, ont reçu la délégation du pouvoir d’organiser les compétitions. En 1975, il est réaffirmé que les fédérations ont le monopole de l’organisation des sélections et des compétitions. Cela souligne que les fédérations sont orientées principalement sur la compétition et la performance. Progressivement et grâce à loi Mazeaud[[53]](#footnote-53), l’Etat change de position sur son organisation sportive, c’est-à-dire qu’elle ne doit plus être orientée sur uniquement sur de la compétition mais doit être généralisée dans son ensemble. C’est ainsi que le développement du sport s’opère vers le développement des pratiques. Les fédérations vont peu à peu proposer d’encadrer des activités destinées au sport de loisirs et au sport pour tous. Cette loi a permis de clarifier les rôles entre l’Etat et les fédérations. A travers ce 20e siècle, le modèle fédéral a su définir son rôle et ses champs d’intervention, et également organiser sa discipline localement à l’international.

### Les constats du système sportif fédéral

Les fédérations sportives ont vocation à fédérer. Cette terminologie est l’essentiel même du mot fédération. Fédérer permet de rassembler, regrouper, former une unité vers des projets, des intérêts, et des politiques communes[[54]](#footnote-54). La deuxième définition du Larousse est celui de « grouper ses Etats en fédérations »[[55]](#footnote-55). Elle définit bien ce qu’une fédération doit avoir comme position. Dans le système sportif fédéral, ces Etats sont les clubs. Aujourd’hui, si une fédération existe, c’est en partie dû à son système fédéral, et surtout celui des associations sportives affiliées. Sans ses structures, une fédération perd de son sens. En effet, dans ce cas, que fédère-t-elle ? Auprès de qui et pour quels points communs ? C’est ainsi que l’identification des rôles de chacun est primordiale dans le fonctionnement fédéral. Le système fédéral au sens large est l’ensemble des fédérations qui travaillent sur un même objectif commun celui de la reconnaissance d’utilité publique[[56]](#footnote-56). Cette reconnaissance d’utilité publique est délivrée par le Conseil du sport et permet d’accès à des avantages. Il faut remplir des conditions pour bénéficier de ce statut. Par exemple, la fédération doit servir d’intérêt général[[57]](#footnote-57), exercer une influence à minimale départementale, et remplir un quota minimal d’adhérents[[58]](#footnote-58). Le système fédéral au sens de son propre système fédéral, c’est-à-dire la fédération et ses structures affiliées, doit s’unir sur un même point commun et accompagner ses structures. Dans le cas d’un système sportif fédéral et pour une fédération sportive, il s’agit de promouvoir, assurer, et organiser sa ou ses disciplines sportives au sein de son territoire[[59]](#footnote-59). Comme dit précédemment, cette organisation se repose sur un fonctionnement pyramidal. Il s’illustre également par un modèle déconcentré. Le milieu fédéral est une fédération avec ses organes déconcentrés. On parle de clubs et associations sportives, de comités départementaux, et des ligues régionales. Bien entendu, la terminaison de chaque mot dépend du système fédéral auquel ils sont adhérés. Le Centre de Ressources Dispositif Local d’Accompagnement (CRDLA) en partenariat avec le CNOSF met en évidence que les ligues/comités régionaux sont « indispensable pour conserver une certaine intensité à la promotion de la discipline » et que les comités départementaux servent à mobiliser la pratique sur leur territoire. Il est indiqué que les comités départementaux sont davantage importants pour des fédérations ayant plus de poids et une mobilisation plus vulnérable sur l’ensemble du territoire (Annexe 7 : Système fédéral au service du sport CRDLA sport).

Depuis un certain temps, ce modèle fédéral est remis en cause par plusieurs facteurs. Premièrement, l’existence du milieu fédéral est récente, mais il fait tout de même parti des pionniers du développement du sport en France. Le système sportif fédéral a longuement été en situation de monopole. Cela a pu permettre de fidéliser et fiabiliser ce système. En parallèle, le domaine sportif a continué, lui aussi, à se développer. L’apparition de nouveaux acteurs interviennent dans la progression du milieu fédéral. Le modèle déconcentré de son organisation fédérale a pu correctement fonctionner durant plusieurs années. Toutefois, le développement de nouveaux acteurs remet en cause le milieu fédéral. La diversification des activités physiques et sportives hors du champ fédéral met en place un système concurrentiel entre ces organisations sportives. Le développement du sport hors structure fédérale progresse rapidement et acquiert de nouvelles personnes. En effet entre les années 80 et 90, les fédérations sportives ne connaissent pas d’augmentation significatives de licenciés[[60]](#footnote-60). L’évolution des fédérations stagne. L’arrivée d’autres organisations et acteurs sportifs expliqueraient ce phénomène. Ces nouveaux acteurs conduisent à faire découvrir de nouvelles pratiques. Cela permet de diversifier son public et d’emprunter de nouveaux espaces. Les nouvelles pratiques sont dû essentiellement à un changement d’espace et de son fonctionnement. B. BARBUSSE recense trois nouvelles pratiques à travers des nouveaux espaces utilisés. Le premier est celui de l’espace urbain public et privé. Cela s’illustre par des espaces publics à l’origine non dédié à une pratique sportive. Par exemple, des zones de parkings ou des rues permettent de pratiquer du vélo, du skate, ou encore du roller. L’identification des espaces privés fait référence à l’arrivée de nouvelles installations sportives. Cela concerne le développement des salles de sport, autrement dit des salles de remise en forme. Ces nouveaux espaces et pratiques conduisent à satisfaire un plus nombre de personnes. Le deuxième nouvel espace d’activités sportives est l’espace péri-urbains. Il s’agit des lieux de forêts, des espaces verts, des parcs, ou encore des bases de loisirs. Ces espaces péri-urbains invitent les individus à pratiquer une activité sportive telle que le vélo, la course, ou des jeux sportifs (ex : Marelle, le chat, …). Le troisième espace est celui des espaces naturels. Cet espace conduit à pratiquer des activités de pleine nature. En fonction de la localisation (montage ou mer), ces activités peuvent être la randonnée, la course d’orientation, rafting, via ferrata, ou beach volley. Ces espaces peuvent être privatisées par des organismes privés, mais ils peuvent également être pratiqué en libre accès[[61]](#footnote-61). C’est ce pourquoi les fédérations sportives connaissent une stagnation dans la progression des licenciés. Ces espaces montrent que les fédérations et les associations sportives, soit le système fédéral, ne sont plus les seuls acteurs et organismes permettant d’offrir une activité sportive. Ces nouveaux espaces offrent de nouvelles pratiques. Il est désormais possible de pratiquer du sport ou une activité physique plus libre. Ces espaces donnent la possibilité à l’individu de pratiquer où et quand il le souhaite. Cette source d’indépendance fait partie de nouvelles ressources dont certaines personnes recherchaient à travers le sport. Ces espaces permettent de pratiquer de nouvelles activités innovantes, moins traditionnelles et plus stimulantes. Les fédérations sportives offrent des activités sportives traditionnelles et très codifiées. Cela peut contraindre certaines personnes. De plus, ces nouvelles pratiques permettent de répondre à différents besoins. Ces besoins peuvent s’exprimer par le souhait de rechercher du plaisir à travers la pratique, pour des besoins pour la santé, des besoins en matière d’esthétique, ou bien encore pour le dépassement de soi. Le champ de la compétition est un besoin concernant une infirme partie de la population. Pour inciter plus individus à pratiquer, il est important de diversifier ces offres. Au-delà du choix de l’activité, des espaces utilisés, et des besoins exprimés, les fédérations fonctionnement davantage au service de la performance. Ce dépassement de soi est vu uniquement par des résultats sportifs satisfaisant. Au regard de certains individus, ce dépassement de soi n’est pas un simple résultat. Elle dépend surtout du plaisir effectué pendant l’activité. A travers l’article de A. LORET, les fédérations sportives, face à ce développement des nouvelles pratiques et des nouveaux espaces, vont renforcer leur compétence sur le plan compétition, c’est-à-dire « Elles développeront donc des stratégies d’intégration en jouant essentiellement de leur savoir- faire en matière d’organisation classique d’épreuves à vocation compétitive »[[62]](#footnote-62). C’est ainsi que les fédérations se sont orientées exclusivement sur la compétition. Cette observation est doublement acquiescée par T. ZINTZ dans l’article « Les fédérations sportives ». T. ZINTZ émet la réflexion que « le concept de performance sportive est bien connu et important pour les fédérations sportives »[[63]](#footnote-63). Par le biais des résultats de performance et des plans stratégiques pour les mettre en œuvre, cela permet à la fédération de connaitre des succès sportifs. Ces succès permettent de valoriser et promouvoir la fédération. C’est pour cela que ces structures mettent en œuvre un plan d’action pour élever les exigences sur les performances attendues, car celles-ci produisent un effet bénéfique au développement de la fédération. Au-delà de cette valorisation et de la promotion, les résultats sont un indicateur aux partenaires et aux acteurs extérieures à la fédération. En effet, ces résultats sportifs montrent la reconnaissance de cette structure au niveau national et internationale. De ce fait, les fédérations sportives doivent être en mesure de démontrer qu’elles rentrent dans les critères exigés par les partenaires et les acteurs extérieurs. Ces financements perçus dans les fédérations sportives sont source d’accompagnement de résultat[[64]](#footnote-64). Ces acteurs sont présents en termes de financement, mais également pour des moyens matériels et humains. Ce concept permet de dire que les fédérations sportives font de la performance, des résultats sportifs, et du haut-niveau, une vitrine de la fédération. Cette vitrine permet de répondre aux objectifs et critères fixés par les acteurs extérieurs et par eux-mêmes. Cette vocation de se centrer sur la compétition est leur objectif afin de percevoir les avantages mis à disposition, sous condition, par les partenaires et les acteurs extérieures de ces fédérations sportives.

Aujourd’hui selon B. BARBUSSE, le constat de la gouvernance du sport est celui-ci :

* Des entreprises proposant une offre de services sportifs ;
* Un système fédéral qui règlemente leur discipline et en charge de la gestion du sport de haut-niveau ;
* Des collectivités territoriales qui subventionnement le système fédéral, et mettent à disposition des infrastructures sportives ;

Cette gouvernance sportive illustre bien l’état actuel du système fédéral. Cela conforte l’idée que les fédérations et ses organes déconcentrées doivent être au service de la performance. Il est important de mettre en avant via le constat de la gouvernance du sport illustrée par B. BARBUSSE, qu’une répartition des rôles de chaque instance est effectuée. Cette répartition montre un modèle unificateur. Chaque instance évolue de son côté. Aucune instance n’est forcément mise en relation. La mutualisation des ressources n’est alors pas un concept convoité par les instances sportives. Cette analyse de la gouvernance du sport dans sa globalité se retranscrit au sein même du système sportif fédéral. Chaque niveau de fédération est livré à lui-même et établit le fonctionnement qu’il entend[[65]](#footnote-65). Cela montre le manque de clarté des rôles de chacun et de la définition en lui-même de fédérer. Les fédérations sportives ont dû se développer pour face au développement du sport en France. Leur progression s’est effectuée assez rapidement. Dans un premier temps, elles ont dû se professionnaliser afin d’avoir les compétences et faire face aux exigences d’un tel développement. Cette professionnalisation marque l’apparition des questions managériales et structurelles[[66]](#footnote-66). D. BERNARDEAU constate que les fédérations sportives ont évolué d’une structure « amateur » basée sur le 100% bénévolats d’une structure « entreprise » professionnalisée[[67]](#footnote-67). Cela caractérise que les fédérations sont devenues des structures organisationnelles hybrides. En effet, ces structures connaissent une organisation différente de celle d’une entreprise. Les fédérations sportives sont, avant tout, une structure relevant d’une association. De ce fait, les fédérations sont structurées en deux parties. La première est celle de la politique. Il s’agit de dirigeants bénévoles. L’équipe politique a été élu par les licenciés ayant votés. Ce sont des individus donnant de leur temps pour diriger une structure et mettre en œuvre leurs axes d’actions et politiques. L’autre parti est celle des salariés. Ce sont des individus ayant acquis une ou des compétence(s) permettant à la structure de fonctionner. Les dirigeants bénévoles n’ont pas toujours le temps et les compétences pour mener à bien les axes de développement. C’est ainsi que les fédérations sportives se sont professionnalisées par le biais des salariés. Ce développement a permis aux fédérations de concurrencer les autres structures et acteurs du sport. Cet équilibre salariés-élus a permis une répartition des responsabilités de chacun[[68]](#footnote-68). B. BARBUSSE montre également que les fédérations ont « renforcé le pilotage de leur organes déconcentrés (…) en formalisant des contrats, des conventions ou (…) des plans stratégiques communs ». Ce processus avec les organes déconcentrés a permis de renforcer l’efficacité de la fédération sur le territoire[[69]](#footnote-69). Toutefois, ce processus et cette réussite dépendent des fédérations. Il ne s’agit pas d’une généralité et d’un système fonctionnel pour l’ensemble des fédérations sportives. Cette articulation fédération, ligues régionales, et comités départementaux montre que le système fédéral a su évoluer et créer une organisation qui s’adapte aux enjeux et aux environnements.

Néanmoins, B. BARBUSSE démontre que le processus professionnalisant et structurant des fédérations avec ses organes déconcentrés ne suffit pas pour la pérennité des fédérations sportives. Pour B. BARBUSSE, les fédérations sportives n’ont pas encore trouvé la gouvernance efficace et partagée. Actuellement, elles montrent « un manque de clarté dans la délégation managériale »[[70]](#footnote-70). Ce constat s’accompagne également par le fait que le système sportif fédéral ait connu un fort changement de position. Ce système est passé d’une position de « leader » à une position concurrentielle et devancée par certains autres acteurs. Malgré la volonté du système fédéral de résister dans le système sportif en France, cela montre de manière générale le mouvement sportif peu structuré par la répartition des rôles et des pouvoirs de chacun, qui pourrait être partagé que hiérarchisé. Le pouvoir de la hiérarchisation est de rendre une structure plus dominante qu’une autre. Tandis que le pouvoir partagé permet de mutualiser les personnes ressources dans leur domaine de compétence[[71]](#footnote-71).

## L’état des lieux et les enjeux actuels du système sportif fédéral en France

Un état des lieux les plus récents permet de mieux comprendre le système sportif fédéral actuel. Cet état des lieux conduit à identifier les différents enjeux qu’une fédération est amenée à rencontrer dans son système sportif et fédéral. Ces enjeux ont pour objectif de pérenniser son système sportif fédéral.

### L’état des lieux du système sportif fédéral en France

En 2019, le CNOSF a mené une étude pour recenser l’évolution de chaque fédération unisport et olympique. Les résultats de l’étude ne représentent pas l’ensemble du système sportif fédéral, car toutes les fédérations olympiques, non olympiques, affinitaires, multisports, scolaires et universitaires n’ont pas répondu à l’enquête. Enfin, l’étude est concentrée uniquement sur le plan de développement des fédérations olympiques. Néanmoins, elle permet de comprendre comment les fédérations évoluent et se structurent. Cela illustre l’état actuel des fédérations sportives.

L’étude intitulée « État des lieux des fédérations françaises sportives et membres associés du CNOSF » a été réalisée par le cabinet Olbia Conseil et le Centre de Droit et d’Économie du Sport (CDES). A travers cette étude, il est annoncé qu’une importante majorité des fédérations sportives possèdent, ou sont en cours d’écriture, un plan de développement. Parmi cette grande majorité, 78% des fédérations interrogées ont un plan de développement. Dans 78% des fédérations ayant un plan de développement, 94% des fédérations olympiques ont un plan de développement. Cela montre que les fédérations olympiques ont une tendance à se structurer via les plans de développement. Cette volonté de structurer une fédération en conceptualisant un plan de développement s’inscrit dans un contexte source de transformation majeure dans le mouvement sportif fédéral. 59% des fédérations ont vu leur nombre de licenciés augmenter. Il s’agit donc pour ces fédérations de formaliser et illustrer les besoins et les demandes, afin de mieux répondre à ceux-ci. A contrario pour 33% des fédérations, l’écriture d’un plan de développement, intervient à la perte importante licenciés. L’intérêt de posséder un plan de développement est double et permet de faire face à plusieurs situations. Quelque soit la situation fédérale, une augmentation ou une perte de licenciés, il est nécessaire de rédiger un plan de développement. Pour une fédération, ce plan de développement permet de connaitre la ligne conductrice émit par les élus-dirigeants. Par ce principe, la délégation d’information et d’objectif commun permettent d’uniformiser les actions et mutualiser les ressources de chacun. De ce fait, fédérer montre son intérêt nécessaire pour conduire son système sportif fédéral. L’élaboration d’un plan de développement pour une structure dans un système fédéral pour sa ou ses discipline(s) définit les axes de persepctives.

Dans cette étude, il est rapporté que les fédérations se retrouvent à formaliser un plan de développement pour contrer le désengagement financier des pouvoirs publics (ex : collectivités territoriales). Pour qu’une fédération soit en mesure de s’auto financer, le plan de développement participe au fonctionnement de la vie fédérale. Pour cela, chaque fédération va opter une stratégie financière. L’inscrire dans le plan de développement permet de connaitre la viabilité ou non de ce projet. Cela incite également aux fédérations de se renouveler et innover les stratégies de recherche de financement. L’étude met en corrélation le désengagement financer des collectivités liées à une forte concurrence de l’offre commerciale. Cela demande aux fédérations de redoubler d’efforts pour rester dans une offre concurrentielle face à l’arrivée des nouveaux acteurs et des nouvelles structures. Dans cette étude, 77% des fédérations éprouvent des difficultés à mener à bien leur plan de développement. Cela s’exprime par le manque de moyens humains et matériels mis à disposition. Ce sont certainement des plans de développement trop ambitieux, cela va au-delà des capacités possibles. Il s’agit peut-être de découper en plusieurs étapes le plan de développement, afin de suivre une progression la plus probable aux moyens disponibles de l’instant T. Les plans de développement permettent de connaitre la structuration et l’articulation de la fédération dans son système fédéral, mais également de connaitre les perspectives et le dynamique des fédérations.

A travers cette étude, 79% des fédérations mettent au profit du plan de développement de nouvelles offres de pratique. Cela se caractérise par l’ouverture de nouvelles sections telle qu’une pratique loisir. Les fédérations tentent d’élargir leur champ d’intervention dans l’objectif d’équilibrer les licenciés, c’est-à-dire ceux qui sont dans une situation de perte de licenciés. Dans la continuité d’élargir ses champs d’intervention, 72% fédérations mettent en œuvre des sessions de promotion événementielle. Cela permet de faire découvrir des activités pratiquées dans ces fédérations et séduire de nouvelles personnes à intégrer ces pratiques. Sous un autre format, l’objectif est de gagner de nouveaux licenciés. Par le biais des plans de développement, les fédérations tentent de répondre aux enjeux politiques actuels. Par exemple, 86% des fédérations ont mis en place une politique de sport-santé.

La première limite de ces plans de développement est la structuration de ce document. Les fédérations répondent simplement aux principales exigences demandées, à savoir les objectifs, les actions à mettre en œuvre, l’implication des acteurs fédéraux et du mouvement sportif. Ce simple respect de ces exigences peut rendre un document assez léger et donc un manque de volonté et de clarté sur les axes de développement à mettre en œuvre. La deuxième limite est les fédérations ayant un plan de développement trop structuré. Il ne faut pas perdre le fil conducteur entre la politique souhaitée et les projets à mettre en œuvre. Il s’agit d’accorder la politique avec les axes de développement. Certains plans de développement peuvent être jugés trop ambitieux et/ou des objectifs inatteignables. Il s’agit d’être réaliste et se servir de ce document comme un tremplin à l’aboutissement des objectifs et des actions souhaités. De ce fait, en 2019, avant la crise sanitaire, seulement 48% des fédérations olympiques avaient une qualité suffisante d’un plan de développement. Pour les fédérations multisports et affinitaires, ce sont 15% ayant un plan de développement de qualité. Cela montre le manque considérable d’une structuration et d’une volonté de construire une articulation claire et efficace entre les différents acteurs fédéraux du système. L’importance du plan de développement est de le conduire et déployer au sein des ligues régionales, des comités départementaux, et des clubs. Ce processus de plan de développement doit permettre de conduire l’évolution et les implications de chacun, afin être mutualisées, unifiées, et fédéralisées vers une efficacité et une pérennisation de ce système sportif fédéral.

Dans cette même étude, une analyse est donnée sur l’évolution des licences depuis 2013. Certaines fédérations sportives ont connu des augmentations de licences, et d’autres des baisses. Il est intéressant de connaitre les raisons potentielles d’une fédération connaissant une augmentation de licenciés. Parmi les différents arguments listés dans l’étude, ceux ressortant le plus sont que l’offre sportive répond aux attentes des pratiquants. De ce fait, la fédération a été en mesure d’attirer de nouveaux publics par, notamment, la modernisation de la pratique. Concernant les fédérations connaissant une baisse de licences, les arguments évoqués sont une place trop importante à l’offre commerciale concurrentielle, qui rend difficile la mise en concurrence entre la fédération et les autres acteurs et structures sportifs. Il y a également le manque d’infrastructures sportifs qui impacte la progression des licenciés. En fonction de ces différents états des lieux, et des différentes stratégies optées par les fédérations, conduisent à innover les modalités des pratiques. Les actions mises en œuvre sont relatives aux propositions des nouvelles pratiques, densifier la formation des entraineurs, encadrants, et dirigeants, et des événements promotionnels destinés à un ou des public(s) cible(s). Cette analyse sur l’évolution des licenciés montre comment les fédérations ont su se renouveler. En diversifiant les offres, cela a conduit à l’évolution des pratiques proposées dans les fédérations sportives. Cette évolution des pratiques est dû à la création et à l’élaboration du plan de développement fédéral. En effet, pour répondre à ces besoins et permettre aux fédérations de rester dans l’offre concurrentielle, ce plan de développement a été organisé avec la participation des structures déconcentrés (ligues régionales et comités départementaux). Cela montre l’articulation du système fédéral et l’utilité de ces structures qui permettent de contribuer au développement de sa fédération. Dans le même temps, l’étude montre que les fédérations ont élaboré également avec la participation des clubs. Cette participation n’est pas représentative de l’ensemble des plans de développement, c’est-à-dire que chaque fédération ne consulte pas d’office les clubs. Cela montre l’oubli de la prise en considération des clubs. Ils sont les pionniers du système sportif fédéral. Sans les clubs, le système fédéral n’a plus de sens pour fonctionner. Certes, la participation des comités régionaux et départementaux a un impact fort dans l’élaboration du plan de développement fédéral, car ce sont des acteurs connaissant la discipline et les spécificités du territoire. Le point de vue local est toujours nécessaire à prendre en compte. Bien que chaque échelon connaisse ses limites propres à lui.

En juillet 2022, l’INJEP a publié le recensement des licences sportives de 2021. 14.4 millions de licences ont été délivrés en 2021 par le biais des fédérations sportives agrées en France[[72]](#footnote-72). Ce chiffre de 2021 représente une baisse significative par rapport à l’année 2020. Il est à noter que les chiffres de 2021 concernent la saison sportive 2020/2021. A contrario, les chiffres de 2020 concernent la saison sportive de 2019/2020. Cette lecture part du principe que l’on prend en compte l’année où la saison sportive se termine. De ce fait, il s’agit de 2 millions de licenciés en moins entre 2020 et 2021. Dans ce rapport, la licence est comptabilisée lorsque l’adhésion dans un club est effectuée au moment du paiement de la cotisation annuelle. Les résultats de ce rapport relèvent que l’ensemble des fédérations sportives ont connu une baisse de licenciés. Toutefois, les fédérations multisports sont les plus impactées. En comparaison avec les fédérations olympiques, elles connaissent tout de même une baisse de licenciés mais moins importantes que celles des fédérations multisports. Ce résultat peut se traduire par la baisse des licenciés « sport pour tous » ou encore « sport loisirs ». Cette baisse de ce public s’exprime par le désintéressement des pratiques encadrées. En effet, le contexte sanitaire traversé a permis pour certains de découvrir d’autres pratiques avec un encadrement plus léger voir libre. Il s’agit d’une des explications possibles de cette baisse des licenciés. Autre indicateur fortement impacté est celui des licences féminines. La tendance générale est que la part des licenciés féminines connaisse une baisse. Ce résultat s’illustre davantage en comparaison des licences hommes et femmes en 2021. La part des licences femmes, toutes fédérations confondues, s’élèvent à quasiment 5 millions contre 8 millions pour celles des hommes, soit un différentiel de 3 millions d’individus.

Ces états des lieux des fédérations sportives montrent l’importance du système fédéral d’être structuré, en particulier les fédérations. Sans cette structuration, il devient difficile de faire une fédération un acteur concurrentiel aux autres acteurs du monde du sport, et de créer un réel fédéralisme au sein de ce système. Cet état des lieux montre également la complexifié du fonctionnement fédéral avec le jeu de rôle élus-dirigeants-bénévoles et salariés au service de son système. Enfin, cette partie démontre que le contexte influe dans la progression de chaque indicateur. La crise sanitaire a bel et bien laissé des antécédents au milieu fédéral.

### Les enjeux actuels des fédérations sportives

Le premier enjeu est celui de l’équilibre des champs d’intervention qu’une fédération peut exécuter. Cela s’explique par la multitude des possibilités de développement. Pour qu’une fédération évolue et apporte des intérêts, elle doit multipliés ses offres. Celles-ci font apparaitre des dimensions stratégies qu’une fédération peut entreprendre. Ces différentes interventions et offres s’expriment par des champs de haut-niveau, sport pour tous, et sociétal. De ce fait, l’application des modes d’action se diffèrent en fonction du champ à exploiter[[73]](#footnote-73).

Dans l’article intitulé *Les fédérations sportives*, T. ZINTZ énumère les différentes stratégies des fédérations pour mener à bien leur diversification d’offre.

Une image contenant table

Description générée automatiquement*Ce schéma a été délivré dans l’article « Les fédérations sportives » rédigé par T. ZINTZ*

Sur ce schéma, il y a l’identification des possibles offres qu’une fédération peut mettre en œuvre, ainsi que leurs actions. Trois possibles offres pour les fédérations sportives sont le sport de haut-niveau, le sport pour tous et le sport sociétal. Cela permet de définir les lignes directives pour répondre aux objectifs fixés initialement par les membres de la fédération. Ces lignes directives découlent des actions permettant de les mettre en œuvre. Cela peut s’illustrer par un fonctionnement de l’organisation, des actions relatives à la promotion et la communication de celles-ci, ainsi sur des actions menées sur le développement des ressources financières. La ligne directive sur le sport de haut-niveau permet d’apporter à la fédération des résultats à l’échelle internationale, ce qui permettront d’augmenter le nombre de participation aux compétitions, et donner plus de moyens pour améliorer le service proposé aux sportifs de haut-niveau. Ce secteur est un fort enjeu à la fédération qui est perçu comme la « vitrine » de la fédération. Ces résultats suscitent de l’intérêt et permet de bénéficier de nouveaux licenciés et de futurs potentiels sportifs de haut-niveau. Cette acquisition de nouveaux membres licenciés donne plus de visibilité à la fédération et plus de moyens pour développement davantage le secteur de haut-niveau. Le sport pour tous répond aux besoins des personnes ayant envie de pratiquer cette discipline à des fins non compétitives, soit de loisirs. C’est ainsi que ce secteur ne doit pas être négligé par rapport au secteur de haut-niveau. L’objectif pour une fédération est récupéré un taux de licenciés le plus important possible. De ce fait, les fédérations sportives doivent ouvrir plusieurs secteurs pour tenter de concerner un maximum d’individus. Le sport sociétal permet, aux fédérations, de donner un nouveau sens au sport. Cela s’exprime par la volonté d’offrir une plus-value par le biais du sport. A l’origine le sport est une activité physique et sportive donnant lieu à une pratique compétitive, loisirs, santé, etc[[74]](#footnote-74). Toutefois dans cette approche sociétale, l’objectif est de répondre aux problématiques sociétales par le sport, afin de les résoudre. Par exemple, le sport inclusif a pour objectif de rendre le sport accessible à tous, quel que soit son milieu de vie et ses moyens[[75]](#footnote-75). La ligne directive du sport sociétal est d’attirer de nouveaux licenciés, lier les valeurs du sport et celle de la société, et d’offrir davantage pour les sportifs à vocation non compétitives. Le sport sociétal est un enjeu de taille et favorisé dans la politique sportive. Par exemple, les subventions publiques sont sujettes et attentives à ces pratiques. Cela permet donc un financement plus important. Pour des acteurs privés, il y a un intérêt à soutenir ces actions, car elles concernent beaucoup plus de monde que des actions compétitives qui restreint à une seule cible. Les lignes directives en lien avec la promotion et la communication sont vitales. Cette forme d’action est un enjeu relevant d’une capacité à attirer et concerner un public externe au milieu fédéral. Cette communication externe s’accompagne de la communication interne à destination de ces licenciés, et ces clubs. La communication interne au système fédéral permet de partager au mieux les informations et relayer la politique à suivre pour l’intérêt de tous. L’objectif du système fédéral est d’augmenter son nombre de licenciés pour mieux de développer grâce aux moyens récoltés. Cet intérêt concerne l’ensemble du système fédéral. C’est ainsi que la communication interne est aussi importante que la communication externe. Enfin, les actions relatives à la finance sont un secteur qui se développe de plus en plus pour être en mesure de concurrencer les acteurs extérieurs, et de pérenniser le système fédéral. Cette ressource financière garantie une continuité sur la visibilité de la discipline et de la fédération sportive. Ce développement financier est une solution pour être moins dépendantes aux autorités publiques, et construire un meilleur investissement sur des fonds propres créée par les fédérations[[76]](#footnote-76). Pour conclure cet enjeu, l’équilibre entre les différents secteurs d’intervention, de la part des fédérations sportives, est à prendre en considération pour la structuration, l’organisation, le développement, et la pérennisation de ce système sportif fédéral.

Le deuxième enjeu s’accompagne du premier enjeu. La diversification des pratiques a conduit à remettre en jeu l’intérêt et le rôle du système fédéral dans le mouvement sportif. Cette diversification conduit notamment à une tendance de pratique auto-organisé. Elle se définit par une pratique « hors de toute structure, soit qu’une offre commerciale ou émanant de la collectivité concurrence l’offre associative traditionnelle »[[77]](#footnote-77). Dans l’eurobaromètre publié en 2010, les formes d’activités les plus fréquentées sont en plein air et à la maison. Concernant, les associations sportives affiliées à un système sportif fédéral, cette pratique est peu fréquentée, soit à 13% des cas[[78]](#footnote-78). Cela permet d’affirmer la place du système fédéral dans le mouvement sportif de moins en moins indispensable à une pratique d’activité physique et sportive. Cette tendance s’explique par le désintéressement des individus dont les fédérations ne ciblent pas. L’offre fédéral est synonyme principalement d’un encadrement des séances trop ferme, ce qui implique le manque de souplesse, de liberté, qui renforce une pratique sur la contrainte et la frustration concernant les personnes non orientées dans une approche compétitive et de performance[[79]](#footnote-79). C’est seulement sur le tard que les fédérations sportives ont pris conscience d’une stagnation des offres fédérales proposées dû à l’incompatibilité des personnes concernées. Cette diversification des pratiques est une tendance sociétale, mais doit être acquis et proposées par les fédérations sportives, afin de rester dans une offre concurrentielle.

Afin de répondre à une demande du sport-spectacle, les fédérations sportives n’ont eu d’autres choix que de se développer en matière de professionnalisation. Pour être en mesure et en capacité d’organiser ses propres compétitions, les fédérations ont dues apprendre à fonctionner comme des entreprises[[80]](#footnote-80). En effet, des compétitions ont un coût pour les fédérations. De ce fait, elles doivent développer des ressources permettant d’apporter une plus-value à ces organisations sportives. Par exemple, la Fédération Française de Tennis organise chaque année la compétition du Tennis le plus important internationalement au sein de la fédération française. Il s’agit du Roland Garros qui génère une somme de plus de 36 millions d’euros chaque année[[81]](#footnote-81). Cette somme permet à la fédération de le réinvestir à la pratique du tennis en France[[82]](#footnote-82). A travers cet enjeu qui demande aux fédérations sportives de créer et instaurer un sport-spectacle pour captiver de l’intérêt et inciter de nouvelles personnes à pratiquer cette discipline dans un objectif de rejoindre la fédération, il est montré que le sport compétition s’allie avec le développement de son sport (ex : sport loisirs, sport santé, …).

Ces deux aspects de pratiques montrent qu’elles sont nécessairement complémentaires. Le sport compétition permet d’avoir des résultats au niveau national et international. Ces résultats donnent de la visibilité à la fédération. Cela génère une plus-value par la potentielle augmentation des licenciés et donc d’une recette plus importante. Au-delà de cette plus-value, la discipline mise en avant par la fédération dans le cadre du sport-compétition fait connaitre à un plus grand nombre ce sport. Le sport compétition s’accompagne du sport spectacle. De ce fait, la compétition et le spectacle sont un maillage propice pour faire connaitre à un plus large public. Les informations concernant les résultats sont diffusées à une plus grande échelle que des manifestations moins spectaculaires[[83]](#footnote-83). Cette limite des manifestations moins spectaculaire est peut-être liée aux fédérations qui ne prennent pas le temps de contacter les personnes ressources ayant un fort impact dans la diffusion d’information. Plus ces organisations compétitives ont un impact sur le grand public, plus celle-ci alimentent le développement de la fédération et de ses disciplines[[84]](#footnote-84). Le sport-loisir, sport-santé, sport pour tous n’apportent pas autant de plus-value que le sport-compétition et le sport-spectacle. Cela est peut-être dû au mauvais choix du modèle économique, mais celui-ci le constat actuel des enjeux sociétaux. En effet, les pouvoirs publics valorisent le sport-santé, le sport pour tous. Cela permet aux fédérations de bénéficier d’important montant de subventions lorsque ces secteurs sont développés et structurés. Sans ces aides publiques, la mise en œuvre de ces actions seraient couteuses. Toutefois si les fédérations sportives souhaitent conserver leur modèle économique actuel, il est nécessaire d’allier la compétition au sport loisir pour la pérennisation de la fédération sportive[[85]](#footnote-85).

Le dernier enjeu évoqué est celui des fédérations en quête de leur nouveau rôle afin de crédibiliser et justifier leur place dans le milieu sportif. L’évolution des acteurs, des disciplines et des organisations sportives ont conduit les fédérations à (re)mettre en question leur place et la position légitime qu’ils ont au sein du système sportif. L’arrivée de la diversification des pratiques et des lieux, et des structures concurrentielles au système sportif fédéral demande une réorganisation fédérale, car celle-ci n’est plus d’actualité. La situation actuelle du milieu fédéral ne suffit plus et ne permet pas de répondre aux besoins sociétaux. L’entretien de L. MARIETTE réalisé par Sport Value ouvre le champ de la réinvention du système fédéral[[86]](#footnote-86). L’entretien a été réalisé quelques mois avant l’entrée de la crise sanitaire. Cela illustre que le besoin de changer l’organisation du système fédéral est un questionnement établi avant le contexte sanitaire. De ce fait, ce contexte n’a pas mise en avant les « failles » du système fédéral, car déjà connu. Le contexte sanitaire traversé par l’ensemble du système sportif a confirmé les limites actuelles de l’organisation sportive fédérale.

Le premier aspect évoqué dans l’entretien est le modèle économique des fédérations sportives. Le budget dédié au sport est en constance hausse, mais celui-ci n’apporte aucun impact pour les fédérations. Selon L. MARIETTE, ce budget est concrétisé indirectement à la « contribution de l’état aux équipements en lien avec les jeux Olympiques et Paralympiques »[[87]](#footnote-87). De ce fait, les fédérations sportives percevront qu’une infirme partie de l’enveloppe budget sport. C’est ainsi que l’autofinancement pour une fédération est une solution économique pour pérenniser son système. Le nouveau modèle économique fédéral doit dépasser ceux relatifs aux subventions publiques, privés, et aux partenaires. Aujourd’hui, le nouveau modèle économique fédéral doit être orienté sur un financement produit par soi-même. Par exemple, ce modèle peut s’illustrer par la mise en œuvre d’un événement promotionnel permettant de créer un financement pour le système fédéral. L’autofinancement des fédérations peut être également la part fédérale des licences. Chaque licence payée par les associations sportives affiliées à la fédération est une source de financement pour les fédérations. Une partie de la somme des licences revient aux fédérations. Ce sont deux exemples qui permettent de visualiser un nouveau modèle économique afin de moderniser leur ressource de financement, pour ainsi les rendre indépendant. Ces exemples peuvent être remis en cause concernant ces nouveaux modèles économiques. Ces solutions, à travers les événements promotionnels, compétitifs, ou encore les parts fédérales des licences, sont confronté aux transformations de la société. Comme il a été démontré précédemment, les fédérations font face à l’évolution des pratiques hors du cadre fédéral. Il a également été démontré que les fédérations ont longtemps eu l’unique rôle de la gestion des compétitions et de la haute performance. De ce fait, les solutions d’autofinancement potentielles énumérées remettent en cause la fiabilité et la stabilité de ces rendements. C’est ainsi qu’il est important de fidéliser et fédérer au mieux son système afin de crédibiliser ces changements fédéraux pour s’aligner aux changements sociétaux. L. MARIETTE accentue l’importance de se servir de l’ensemble du système sportif fédéral. Pour une fédération, il est indispensable de se servir et rendre utiles ces organes déconcentrés, à savoir les ligues/comités régionaux et les comités départementaux. Ces services déconcentrés doivent être structurés et fonctionnels comme des « centres de services mutualisées pour les clubs »[[88]](#footnote-88) et les licenciés. Pour fédérer, il faut unifier les demandes, et mutualiser les ressources pour répondre avec plus de moyens et de dispositifs. Cela peut s’illustrer par l’utilisation identiques ou semblables des outils numériques, disposer de mêmes outils pour conseiller et accompagner les clubs pour diverses projets (financements, équipement, événement, …), mettre en œuvre des formations répondant à des besoins exprimés par les entraineurs, encadrants, et dirigeants, et mettre en œuvre des labellisation fédérales pour certifier les compétences, reconnaitre et valoriser les savoir-faire de la structure. Il s’agit d’un cheminement permettant de mutualiser pour mieux fédérer.

Le deuxième aspect évoqué, lors de l’entretien avec L. MARIETTE effectué par Sport Value, est la reconquête du public perdu. Longtemps, les fédérations ont eu une position orientée sur la compétition en excluant les trois quarts de la population, soit des potentiels pratiquants. Aujourd’hui, l’enjeu est de reconquérir ce public qui n’a pas su trouver sa place et son intérêt au cœur du système sportif fédéral. L. MARIETTE explique que les fédérations sportives et les clubs doivent être dans une approche d’offre sportive pour sa clientèle. Cela implique au système fédéral de sortir d’une approche associative et d’adhérents, et d’entrer dans une approche de service clientèle. De ce fait, les fédérations peuvent être vues comme des entreprises. Leur objectif est d’augmenter le nombre de licencié. Pour cela, la fédération doit développer de nouvelles pratiques afin de concerner le maximum de personne. Les clubs sportifs sont comparables aux boutiques mettant en œuvre la politique fédérale et les offres initiées par la fédération. Enfin, les licenciés soient les pratiquants consomment leur offre, ce qui rejette l’image d’un client. Reconquérir son ancien et/ou nouveau public passe nécessairement par la transformation d’un modèle associatif à un modèle dite d’entreprise. L’approche et le fonctionnement fédéral se doit être la plus semblable à l’image de la société, à savoir l’offre et la demande. Pour que cette nouvelle approche soit efficace et fonctionnelle, le système fédéral doit développer des nouveaux outils digitaux pour faciliter l’intégration du licencié au milieu fédéral. L. MARIETTE démontre l’importance de mettre en place un dispositif de service clientèle à travers le biais des outils numériques, d’un facile d’accès à la pratique, et d’une diversification des lieux et des pratiques. Il s’agit de répondre aux besoins et aux attentes de ces individus. Il s’agit également de sortir de l’organisation traditionnelle connue depuis l’existence du système fédéral, afin de répondre aux enjeux actuels de la société pour mieux concurrencer. L. MARIETTE illustre ce besoin de changement d’organisation par la prise de conscience de plusieurs fédérations sportives. Cette prise de conscience signifie l’urgence absolue de répondre à cet enjeu pour la longévité de ce système. L’arrivé de nouveaux acteurs, nouvelles offres, nouveaux lieux, et nouvelles pratiques, le milieu fédéral doit chercher à innover pour rester pérenne dans le milieu sportif.

Malgré la prise de conscience d’instaurer une nouvelle structuration et organisation du système sportif fédéral, ce nouveau modèle inquiète les dirigeants des fédérations sportives et des clubs sportifs. Ce nouvelle modèle « business model », nommé par Sport Value, ne permet pas la mise en action immédiate. L. MARIETTE traduit cette inquiétude face à ce modèle par la culture traditionnelle du sport. A l’origine, l’organisation du sport en France relève du service public[[89]](#footnote-89). Transformer le modèle actuel, principalement lié aux subventions publiques, et aux offres sportives standardisées et codifiées, vers un modèle indépendant, ouvert à tous, et une priorité mise sur le rendement, souligne l’incertitude de l’avenir et une maitrise importante du « business model ». Ces freins face à ce nouveau modèle, pour la survie du système sportif fédéral, confirment que le milieu sportif fédéral est très conservateur dans ses convictions, son fonctionnement, et son histoire. Tous les changements connus par le milieu sportif et fédéral, ont été pris avec maturation et temps[[90]](#footnote-90). Ce nouveau modèle indispensable pour la pérennisation du milieu fédéral prendra effet un jour. La limite de prendre le temps pour mettre en place ce modèle risque de coûter cher. Entre-temps, les acteurs et les structures concurrentiels prendront de plus en plus de place. Le système fédéral deviendra concurrentiel avec difficulté. Le retard entrepris par les fédérations sportives nécessitera d’approfondir davantage son modèle et sa réorganisation pour revenir au même niveau de concurrence.

## Conclusion de la première partie

L’évolution du milieu fédéral connait une forte richesse historique. La construction et l’organisation fédéral s’est peu à peu structuré pour mieux se développer. Les fédérations ont pris le rôle principal de la gestion de leurs propres disciplines sportives. L’organisation des compétitions sur le territoire français, et la réglementation et la codification de ces disciplines ont conduit les missions des fédérations sportives à se spécialiser dans le domaine de la haute performance et du haut-niveau. Le rôle donné a permis de faire connaitre et évoluer, à travers les résultats des sportifs en compétitions internationales, les fédérations sportives. C’est ainsi que les fédérations ont eu la volonté de s’orienter uniquement sur la sphère compétitive. Cette stratégie fédérale a longtemps fonctionné. Les fédérations ont augmenté d’années en années le nombre de licenciés prenant une place majeure dans l’organisation du sport en France. Pendant quelques années, le milieu fédéral a eu le quasi-monopole du mouvement sportif en faisant d’eux les premiers acteurs impliqués dans le monde du sport. Toutefois, avec l’arrivé d’autres acteurs, structures, et organisations, le milieu fédéral s’est vu décrédibiliser son rôle et perdu en dynamique. Le milieu fédéral n’a pas changé son organisation fédérale depuis l’existence de son système. Le système fédéral n’a pas su se renouveler et s’innover pour face à l’arrivée concurrentiels des acteurs extérieurs du milieu fédéral. De ce fait, aujourd’hui, les fédérations sportives stagnent dans leur évolution. Le modèle axé sur la compétition ne convient pas à l’ensemble de la population. Désormais, il s’agit d’une prise de conscience de se réorganiser et construire un modèle viable permettant d’être indépendant et acteur majeur dans le mouvement sportif. Un nouveau modèle de fonctionnement fédéral est nécessaire pour la pérennisation du système sportif fédéral. L’enjeu de fédérer doit être pris en compte dans le nouveau modèle. A travers, les lectures et les auteurs, la notion de fédérer se perd et n’est plus d’actualité. Si le sentiment d’appartenance et de fédérer étaient présents, peut-être que l’état actuel du système fédéral ne serait pas celui-ci.

Dès à présent, l’étude de cas sur l’organisation fédéral de la Fédération Française de Natation permettra de mettre en lumière certains aspects de la spécificité de ces disciplines. Le deuxième onglet de ce mémoire sera de comprendre si le contexte, les constats, et les enjeux, exprimés précédemment, correspondent à celui de la Fédération Française de Natation. L’objectif sera de faire une comparaison entre la théorie et les premières réflexions menées, avec celui de l’expérimentation du terrain au sein d’un système sportif fédéral, celui de la Fédération Française de Natation.

# 

# L’étude de cas du système sportif fédéral, celui de la Fédération Française de Natation et ses structures affiliées

Une première mise en contexte par le biais de l’article de T. TERRET intitulé « L’institution et le nageur. Histoire de la Fédération Française de Natation (1919-1939) » est nécessaire. Cet article montre le développement de l’institution, la Fédération Française de Natation, et la discipline qu’elle représente à cette époque, à savoir la natation course. En 1920, la Fédération Française de Natation (FFN) naît pour institutionaliser la natation sur le territoire français[[91]](#footnote-91). La FFN a été créée en pleine période d’émergence des organisations sportives. La monopolisation des fédérations sportives nationales a vu le jour en raison de l’absence des acteurs du monde du sport, et de l’absence d’organisation. La natation a longtemps été sous l’Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques (USFSA). Une organisation bien présente, au début des organisations sportives, qui a impulsé la création de plusieurs fédérations sportives, afin de se spécialiser dans une discipline sportive et de maximiser le développement de leur(s) pratique(s). C’est ainsi que les fédérations ont pris le monopôle de leur discipline. T. TERRET insiste sur le rôle joué par la Fédération Française de Natation à cette période. L’objectif de la création de cette fédération était d’avoir le monopole de l’organisation sportive ainsi que de la codification des nages et la définition de sa discipline sportive[[92]](#footnote-92). Cette monopolisation de la FFN montre le souhait de s’orienter davantage et exclusivement vers la compétition. T. TERRET explique que ce choix ne répond et ne concerne « qu’une minorité des pratiquants »[[93]](#footnote-93). Tandis qu’à cette époque, la tendance, par le grand public, est celle de nager en milieu naturel. A travers cet article, la construction de la fédération et le début de son développement sont orientés uniquement sur la compétition. Cela n’est pas corrélé par la tendance de l’ensemble des pratiquants. Au-delà de cette première différenciation entre les souhaits de la fédération et celles des individus, la Fédération Française de Natation poursuit son développement et le mène sur une spécialisation de la performance et de la professionnalisation. Ce développement est en corrélation avec les volontés de la fédération, mais dans son évolution, éloigne de plus en plus des pratiquants potentiels. Cette spécialisation place la discipline sportive, la natation course, sur un goût de l’effort et de recherche de performance qualifiée de sport « pur » par T. TERRET. Le sport « pur » exclut toute pratique de loisir, pour tous, adaptée, sport-santé, etc. Cette spécialisation, prise au sérieux par les acteurs fédéraux de cette discipline, conduit vers une professionnalisation de la discipline. C’est ainsi que le sport de haut-niveau est valorisé, priorisé, et rendu important par les acteurs fédéraux. L’aspect de performance et le résultat compétitif sont nécessaires pour la vie d’une fédération. Toutefois, cet aspect doit être (ré)équilibré avec d’autres aspects tels que le sport pour tous, et le sport-santé, afin de répondre à l’ensemble des potentiels pratiquants et licenciés.

L’article de T. TERRET montre les premiers enjeux de la Fédération Française de Natation. Ces enjeux sont notables également pour d’autres fédérations délégataires olympiques ou non olympiques. Les premiers choix effectués par la fédération ont pu créer, intentionnellement, des freins pour l’avenir de son système fédéral. La spécialisation de ces actions n’ont pas conduit à la diversification des offres. Cela ne permet pas à la fédération et à ses structures affiliées, soit le système sportif fédéral, d’exploiter l’ensemble des possibilités d’interventions, que peut proposer cette forme d’organisation sportive. C’est ainsi que la fédération dans l’organisation et la politique fédérales joue un rôle important dans la structuration, le développement, et l’accompagnement de son système sportif fédéral.

## La réorganisation fédérale

Avant de prendre connaissance et d’analyser la réorganisation fédérale effectuée par la Fédération Française de Natation, il semble nécessaire d’effectuer une deuxième mise en contexte. La Fédération Française de Natation, mais ce fait est valable également pour les autres fédérations sportives, a un changement de présidence à une fréquence calée sur le rythme des Jeux Olympiques, soit tous les quatre ans[[94]](#footnote-94). Les équipes de présidence, et les lignes directives liées aux objectifs sont des facteurs de différenciation.

### Le fonctionnement fédéral de la Fédération Française de Natation entre 2004 et 2008

En 2004, la Fédération Française de Natation comptait 230 000 licenciés dont 70 000 licenciés compétiteurs. Toutefois, le nombre de participants et d’adhérents au sein de l’ensemble des clubs affiliés à la FFN était estimé à environ 500 000 pratiquants des disciplines relatives à la natation[[95]](#footnote-95). Les disciplines concernées sont la natation course, la natation artistique, l’eau libre, le water-polo et le plongeon[[96]](#footnote-96). L’écart entre le nombre de licenciés et le nombre de pratiquants au sein des clubs est important. Il est dû à la méconnaissance de l’intérêt des licences fédérales. La Fédération Française de Natation était un système sportif fédéral composé de 1300 clubs, 104 comités départementaux, et 25 ligues régionales. A travers ce système, c’était 92 cadres techniques dont 73 en natation course, 9 en water-polo, 7 en natation artistique, et 3 en plongeon. Ces cadres techniques étaient accompagnés d’une trentaine de salariés fédéraux[[97]](#footnote-97). Ces chiffres clés de la FFN, dans les années 2000, donnent une perspective sur son organisation fédérale et les attendus de son système sportif fédéral. L’organisation fédérale en interne était scindée en deux parties. La première concernait le développement et la vie des clubs. Cela s’apparentait au développement de nouvelles pratiques, nagez grandeur nature et la natation estivale, mais également aux formations fédérales[[98]](#footnote-98). Cette première direction de service permettait d’élargir ses offres fédérales à d’autres publics que ceux de la compétition, ainsi que de former et monter en compétences sur l’ensemble des personnes actrices au déroulement des clubs. Cela correspond aux entraineurs, aux encadrants, et aux dirigeants. La deuxième partie concernait les relations extérieures, partenariats et organisations sportives. Il s’agissait de développer des partenariats économiques afin de subvenir aux besoins du système sportif fédéral de la FFN, mais également de définir et conduire les organisations sportives par le biais des cahiers des charges élaboré par l’ensemble des acteurs fédéraux internes à la FFN.

L’étude mené par le CNOSF intitulée politiques sportives fédérales et politiques territoriales a pour objectif de connaitre l’état des lieux des fédérations sportives et d’identifier les perspectives de celles-ci. La Fédération Française de Natation fait partie des fédérations ayant une attention particulière sur leur développement fédéral. En 2004, la natation est la deuxième discipline olympique[[99]](#footnote-99). C’est ainsi que son analyse sur le développement fédéral est prise en compte dans cette étude. Le premier constat de cette étude est la baisse de la pratique compétitive. De ce fait, les clubs ne répondent plus à une logique du modèle sportif fédéral. Il est indiqué dans cette étude que le nombre de licenciés de la FFN augmente. Toutefois, la part des licences compétitives est en baisse et n’obtient plus la part majoritaire des activités. C’est ainsi que les clubs affiliés à la FFN développent des activités répondant aux besoins de la société. Il s’agit de diversifier ses activités vers une pratique pour tous, de loisirs, de santé, etc. Ces clubs se diversifient et augmentent leurs adhérents de cette manière-là, mais se développent en parallèle du système sportif fédéral. Cela veut dire que les clubs se développent en se détachant du système fédéral et en s’autoorganisant. Les clubs ne licencient pas/plus les adhérents ayant une activité de loisirs. La fédération et le système fédéral ne sont plus liés. Cela marque le début d’un système sportif fédéral fragile. La fédération face à cette tendance se décrédibilise et perd de l’intérêt auprès de ses structures affiliées. La licence ne joue plus un rôle fédérateur. L’affiliation fédérale des clubs subit le même sort. Les clubs souhaitant se spécialiser vers des activités sociales et non compétitives décident de ne plus être affiliés auprès de la FFN. Les offres proposées par la fédération ne sont pas en corrélation avec les volontés des clubs. Il y a là aussi un retrait de la logique fédératrice au sein de ce système sportif fédéral.

Pour ce faire, la fédération prend conscience de cette tendance et souhaite (ré)affirmer le rôle fédérateur de son système sportif fédéral afin de préserver et conserver la cohésion fédérale. Les objectifs sont de renfoncer les synergies entre les clubs, comités et ligues, renforcer leur sentiment d’appartenance fédérale, afin de fédéraliser le système sportif fédéral de la FFN. Ce développement de la dynamique de la cohésion fédérale souhaité par la FFN vise à engager le système sportif fédéral sur des objectifs communs, donner du sens à la licence et à l’affiliation fédérale, et renforcer les complémentarités entre les différentes structures affiliées (ligues régionales, comités départementaux, clubs)[[100]](#footnote-100). Dans le projet fédéral de développement 2004/2008 de la FFN, la fédération identifie et définit le rôle à chaque échelle fédérale afin d'améliorer le rendement des synergies entre les différents acteurs fédéraux. Le club doit être perçu comme une ressource pour les autres clubs. L’idée est de complémentariser l’ensemble des clubs affiliés à la FFN afin de mutualiser les ressources de chaque club. Par exemple, les clubs les plus structurés et développés doivent et peuvent intervenir en appui des autres clubs. Initier, impulser, et partager les bonnes pratiques sont les rôles donnés par la fédération aux clubs. Les comités départementaux doivent être une ressource pour encadrer les écoles de natation de chaque club sur leur territoire. Le département doit réaliser un état des lieux de chaque club concernant l’école de natation (ENF) sur la mise en action et la compétence des encadrants. L’ENF s’adresse à tous permettant de découvrir la natation dans son ensemble, d’apprendre à nager, et de se perfectionner en toute sécurité. Cet enseignement est organisé en trois étapes permettant à l’individu de garantir sa sécurité, découvrir les pratiques sportives, et les initier vers de la compétition[[101]](#footnote-101). Les comités départementaux jouent un rôle dans la structuration, le développement, et la mise en œuvre de l’ENF au sein des clubs de son territoire. Dans le projet fédéral de la FFN, les ligues régionales sont identifiées comme des ressources à l’encadrement des clubs. Il s’agit de mini fédérations au sein de leur région. Elles doivent appliquer la politique fédérale sur leur territoire et veiller à sa mise en œuvre. Les ligues régionales interviennent dans la mise en place des formations fédérales. Elles doivent mettre à disposition des formations fédérales afin de monter en compétences et rendre plus qualitatifs l’apprentissage et l’encadrement. L’importance de ces formations fédérales souligne le renforcement des relations entre les différents acteurs fédéraux du système sportif fédéral. L’objectif est de (re)fédéraliser ces acteurs pour agir vers les mêmes enjeux du système. Le projet fédéral de la FFN a identifié son rôle comme une ressource à destination des ligues régionales. La fédération a pour rôle de développer et gérer la section de haut-niveau. La fédération doit également animer la vie fédérale.

En 2004, les perspectives de la fédération exprimées dans le projet fédéral de la FFN sont de diversifier ses offres de licences fédérales afin d’assurer et fidéliser le lien fédéral. La création d’une licence loisirs, moins chère que la licence compétitive, est envisageable pour licencier des adhérents actuellement non licenciés. L’objectif est de resserrer l’écart entre la part des licenciés et la part des pratiquants adhérents dans les clubs affiliés à la FFN. L’identification des rôles des structures à chaque échelle fédérale permet de mieux encadrer la diversification des clubs pour rester dans une logique fédératrice du système sportif fédéral. Un club doit rester « acteur et reflet de sa fédération »[[102]](#footnote-102) pour cultiver le sentiment d’appartenance fédérale. Dans cette continuité, la fédération souhaite développer une pratique en milieu naturel afin de répondre à un public souhaitant pratiquer dans cet environnement. La fédération rencontre une limite sur la disposition des équipements des piscines. A cette même période, le milieu territorial souhaite ouvrir ses équipements vers le grand public dans une pratique autoorganisée. Pour ce faire, l’idée serait de créer un réseau de piscines fédérales. Les ligues régionales deviendraient responsables de leur équipement et participeraient au réseau fédéral. Cela permettrait aux structures du système sportif fédéral de la FFN de monopoliser leur équipement et de l’exploiter comme elles l’entendent, sans que cela ne soit freiné par les décisions politiques des collectivités territoriales et locales. C’est ainsi que la fédération jouerait un rôle plus important au sein du milieu sportif. Fédérer, répondre aux besoins du grand public, et monter en compétences sont des enjeux indispensables pour le bon fonctionnement du système sportif fédéral.

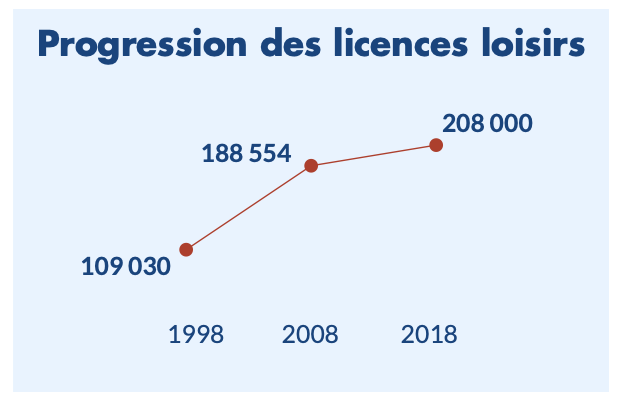
L’étude intitulée « État des lieux des fédérations françaises sportives et membres associés du CNOSF » réalisée par le cabinet Olbia Conseil et le Centre de Droit et d’Économie du Sport (CDES) montre la fiabilité et l’efficacité des fédérations sportives à construire et mettre en œuvre le plan de développement de leur système sportif fédéral. La Fédération Française de Natation a participé à l’étude et a été en mesure de fournir un plan de développement fédéral. Après un travail de comparaison et de réflexion, l’analyse de cette étude, pour la FFN, montre que son plan de développement présente les différents axes d’actions clairs. Toutefois, ce plan de développement est jugé incomplet et doit être complété et mieux structuré afin d’identifier les finalités de ce développement fédéral. L’étude montre que la FFN a su présenter un plan de développement réunissant les principaux éléments, tels les objectifs, les plans d’actions, les rôles donnés aux ligues régionales, aux comités départementaux, et aux clubs. Néanmoins, ces éléments principaux ont été donnés avec un peu de légèreté concernant la précision des informations. La structuration du plan de développement est également à améliorer. Toutefois, à titre de comparaison, concernant les autres fédérations sportives, cette analyse a été structurée en cinq niveaux de catégories. Le premier niveau désigne les fédérations ne disposant pas de plan de développement, le deuxième est relatif à celles dont le plan de développement est en cours d’élaboration, le troisième niveau concerne des plans jugés non finalisés ou possédant des lacunes importantes dans leur rédaction, le quatrième vise celles dont le plan réunisse les principaux éléments, et le cinquième et dernier niveau désigne les fédérations sportives ayant un plan de développement réussissant les principaux éléments suffisamment développés, analysés, et structurés. La Fédération Française de Natation est sur le quatrième niveau sur cinq sur l’exigence de leur plan de développement. Il s’agit d’un constat largement convenable, si l’on compare à d’autres fédérations sportives. Il y a une prise de conscience claire sur la volonté de produire un plan de développement pour structurer et accompagner le système sportif fédéral vers la pérennisation. La mise en action de cette prise de conscience est réalisée, mais il y a un manque d’exigence sur la définition, et la perspective peine à être explicite.

Le plan de développement fédéral de 2004 a permis de poser les premiers constats et enjeux de ce système sportif fédéral, d’unifier et de réguler les initiatives de diversifications de la part de ses acteurs fédéraux, notamment des clubs. Toutefois, cela donne l’impression que la fédération tente de se conformer aux clubs sans y trouver un intérêt fédéral. De ce fait, la fédération n’est pas actrice pour impulser les actions relatives aux demandes sociales de tout public, alors qu’il s’agit de préserver et confirmer la cohésion fédérale. Le plan de développent de 2004 a également permis d’identifier les freins du développement de cette fédération. Toutefois, un plan de développement de la FFN analysé par le CNOSF manque de détails sur l’harmonisation et la mutualisation des ressources. Les perspectives peinent à être élaborées et partagées à l’ensemble du système sportif fédéral. Par la suite, nous allons voir si la Fédération Française de Natation a pris en compte les remarques et les a mises en œuvre pour créer une organisation fédérale plus efficiente face aux différents enjeux et limites rencontrés.

### Le fonctionnement fédéral actuel : constats, enjeux, limites

La Fédération Française de Natation met en œuvre le plan de développement fédéral 2019-2024. Il s’agit du plan de la nouvelle équipe politique entrée en vigueur en 2017. Le plan de développement fédéral impose les mêmes constats que ceux qu’il y a, quasiment, 20 ans. L’écart entre les licenciés et les pratiquants n’ayant pas adhérés à un club affilié à la FFN a fortement augmenté. La pratique de la natation est passée de 500 000 pratiquants à 4,5 millions. Cela s’exprime par le développement du sport en général, un accès aux piscines de plus en plus facile, et par la promotion du savoir nager mis en place et valorisé par le gouvernement français. La natation est un enjeu de société afin de prévenir et d’anticiper les noyades. Le modèle de la Fédération Française de Natation est de s’appuyer sur ses structures déconcentrées afin d’apporter l’accompagnement nécessaire au développement des clubs, et aux besoins des pratiquants. Dans ce nouveau plan de développement fédéral, la FFN souhaite apporter « des pratiques et des services plus en adéquation avec les envies et les besoins des amateurs de nos disciplines »[[103]](#footnote-103). A travers cette mise en contexte de leur plan de développement fédéral, la FFN a pris en compte l’intégration des besoins de pratique de loisirs, santé, et bien-être, afin de corréler les offres fédérales et les besoins exprimés par les licenciés avec les pratiquants potentiellement futurs licenciés. La FFN souhaite également apporter une expertise du milieu de la natation pour apporter aux licenciés une expérience unique[[104]](#footnote-104). Les limites rencontrées par la FFN sont quasiment les mêmes freins que ceux des années 2000. L’équipement des disciplines de la FFN freine très largement le développement des activités. Les piscines sont très souvent amenées à être partagées par plusieurs publics différents. Les demandes sont les mêmes, à savoir la pratique de la natation, mais avec différents acteurs. Les piscines doivent répondre aux demandes, principalement, du grand public par le biais des choix politiques des communes, de la natation scolaire, forte demande du ministère de l’Éducation nationale et de la jeunesse, et de la fédération afin d’exploiter leurs compétences et leurs expertises du milieu. L’idée de créer des piscines fédérales dans le plan de développement fédéral 2004 n’a pas connu une évolution considérable. Quelques piscines ont été prise en charge dans le fonctionnement de cet équipement par les quelques clubs et/ou ligues régionales. Cela peine à évoluer en raison d’un manque de structuration des ligues régions, et de la responsabilité qu’engendre le fonctionnement d’un tel équipement. Dans l’entretien effectué avec C. ARRIBE[[105]](#footnote-105)[[106]](#footnote-106), les ligues perçoivent de plus en plus de responsabilités et de missions. Toutefois, cette hausse de demande de compétences n’est pas suivie par la structuration et le développement de ces ligues régionales. Aujourd’hui encore, certaines ligues n’ont pas, ou n’ont qu’un seul salarié, chargé de l’organisation de la ligue sur son territoire. Les ligues régionales devraient fonctionner comme des mini-fédérations sur leur région. Il s’agit d’une importante charge, qui ne suit pas les exigences de structuration des ligues. Beaucoup de bénévoles et élus dirigeants sont chargés de l’organisation de ses ligues régionales. Les limites sont le manque de temps et de compétences de ces personnes. Le recrutement de personnel qualifié pour assumer ces responsabilités, ce management et présentant les compétences nécessaires est indispensable pour répondre aux demandes de la fédération.

Les nouveaux élus-dirigeants ont mis en place la politique de 100% licences dans l’ensemble des clubs affiliés à la FFN. Pour cela, une réforme de la tarification des licences a été effectué pour faciliter la prise de licences. Par exemple, pour la natation pour tous 16 et plus, avant réforme, la licence était de 39.50 euros, tarif identique à celle de la licence compétition. Après réforme, la licence était à 10 euros. Ces nouveaux tarifs attractifs ont permis aux clubs hésitants sur les anciens tarifs d’accepter la licence fédérale. (Annexe 8 : Synthèse de la réforme tarifaire des licences).



*Graphique intitulé « Progression des licences loisirs » présenté dans le plan de développement fédéral 2019-2024 de la FFN*

Entre 1998 et 2018, soit en 20 ans, la licence loisir a quasiment doublée de licenciés. Cela est dû inévitablement à l’augmentation des licenciés en règle générale, mais également à la volonté de licencier l’ensemble des clubs par le biais des entraineurs, des encadrants, des dirigeants, et des pratiquants/adhérents. En 2022, la Fédération Française de Natation compte désormais environ 380 000 licenciés dont 70 000 licenciés compétitions. De ce fait, la part des licences loisirs est à environ 310 000 licenciés[[107]](#footnote-107). Cette forte augmentation est liée à la politique du 100% licences et à la réforme de la tarification des licences. Cette augmentation de la part des licenciés loisirs est également dû à la baisse des parts licences compétitions. En effet, la crise sanitaire a fortement impacté le milieu compétitif. Le covid a rendu ces deux dernières années difficiles concernant la qualité et la rigueur des entrainements, et l’absence de compétition. Il y a également la perte d’intéressement du sport compétition. Les pratiquants sont de plus en plus orientés vers une pratique auto organisée ou encadrée vers des objectifs de plaisir, partage, bien-être, remise en forme, et de santé. C’est ainsi que s’explique la perte des licenciés compétitions. C’est également pour cela que la fédération doit considérer et prendre à cœur les enjeux et les besoins sociétaux exprimés pour ses disciplines.

Dans le plan de développement fédéral 2019-2024, la FFN a identifié et analysé ses forces, ses faiblesses, ses opportunités, et ses menaces, par le biais du modèle SWOT[[108]](#footnote-108). Dans un premier temps, la FFN identifie pour ses forces, des compétences accrues de la part des encadrants et des entraineurs. Cela est dû à la diversification des formations liées aux activités aquatiques et nautiques. En effet, les formations sont principalement proposées par le ministère des sports et jeux olympiques et paralympiques, la fédération, et les universités. Ces formations très diverses connaissent les mêmes contenus, et finalités. Toutefois, cette multitude d’acteurs est en mesure de délivrer ses formations. Cela facilite l’accès aux formations en offrant plusieurs moyens. Le BPJEPS ANN[[109]](#footnote-109), DEJEPS[[110]](#footnote-110) , MSN[[111]](#footnote-111), les brevets fédéraux, sont autant de diplômes permettant d’accéder à la pratique aquatique et de la natation. Cependant, chaque diplôme donne droit à une spécificité d’encadrement et d’entrainement[[112]](#footnote-112). La compétence des encadrants et entraineurs peut s’exprimer, pour la fédération, par une force. La comparaison avec d’autres fédérations sportives telle que le Badminton, lors de l’entretien avec C. ARRIBE, qui a travaillé pendant quelques temps à la Fédération Française de Badminton, montre que la diversité des compétences des encadrants n’était pas autant imprégnée en badminton que pour la natation. Aujourd’hui, à la FFN plus de la moitié des encadrants et entraineurs ont un diplôme professionnel qualifiant leurs compétences acquises lors des formations, universitaires, d’État, ou fédérales[[113]](#footnote-113). Les autres forces identifiées de la FFN sont une activité sportive accessible quel que soit l’âge, et ainsi qu’une visibilité médiatique à travers les résultats de « champions charismatiques »[[114]](#footnote-114). Cette spécificité concerne essentiellement les fédérations sportives olympiques. Les disciplines que représentent les jeux olympiques apportent une plus-value au développement de ces activités. Cette plus-value est d’autant augmentée par des résultats positifs de champions qui peuvent à leur manière influencer, faire la promotion, et donner envie de pratiquer cette activité sportive[[115]](#footnote-115).

Les faiblesses identifiées, par le plan de développement fédéral 2019-2024 de la FFN, sont le manque de structuration et le développement hétérogènes des clubs liés à leurs environnements, territoires, infrastructures, et aux politiques des collectivités territoriales. Ces faiblesses s’accompagnent également par la forme utilisée de ces disciplines jugées rigides, fastidieuses, et chronophages. Le manque d’innovation et d’adaptation de la pratique physique et sportive conduit à un turn over de licenciés important.

C’est ainsi que les opportunités sont identifiées. Se servir du milieu naturel permet d’innover dans la pratique et adapter ce mode à de nouvelles personnes, et de ce fait, de nouveux licenciés. De plus, le milieu naturel est moins engorgé que les piscines. La question de partager son équipement avec une multitude d’acteurs et publics est revue à la baisse. La mise en place des dispositifs du savoir-nager, j’apprends à nager, etc est valorisée dans le cadre de l’apprentissage de la natation et la lutte contre les noyades. Ces dispositifs priorisés par la fédération mettent la natation fédérale au cœur des enjeux gouvernementaux. Cela permet de donner un rôle important dans le développement et la pérennisation de ces pratiques. La fédération doit apporter une expertise sur ces pratiques. C’est ainsi que l’ensemble des dispositifs liés à la natation doit concerner la fédération. Elle dispose, en principe, de la meilleure qualité de service et d’acteurs pour répondre à ces dispositifs. De ce fait, la fédération doit se servir de ces dispositifs comme d’un tremplin et d’un essor pour la structuration et le développement de son système sportif fédéral. Les fortes opportunités identifiées sont également l’organisation des jeux olympiques Paris 2024, ainsi que des résultats attendus de la part de l’équipe de France lors de différents championnats. Il y a la volonté de souligner des attentes fortes liées au pôle sportif et haut-niveau. Dans ces opportunités identifiées par la fédération, il semble y avoir la volonté d’équilibrer les deux secteurs d’intervention. Le développement des pratiques et du haut-niveau semble se mutualiser et se compléter pour le fonctionnement fédéral de la FFN. Enfin, les menaces identifiées sont existantes depuis plus de 20 ans. Il s’agit du partage des infrastructures qui accroît la concurrence entre les différents acteurs. Cette concurrence impacte le manque d’équipement pour pratiquer, et des attentes de pratique en club en décalage entre les souhaits et la réalité. Avec le partage de ces infrastructures, les clubs sont en mesure de proposer les créneaux dont ils disposent. Toutefois, ces propositions ne conviennent pas aux attentes de ces individus qui se reportent sur une autre option.

C’est ainsi que le plan de développement fédéral s’articule autour de trois leviers de développement de la natation. Le premier axe de développement est de proposer trois pratiques d’activités. La compétition et le perfectionnement, l’éducation et la citoyenneté, et la santé et le social, sont des pratiques différentes permettant de diversifier les offres et répondre à un maximum d’individus. A travers ces pratiques, les objectifs sont de fidéliser les pratiquants, inciter à apprendre et pratiquer ces disciplines, et capter de nouveaux licenciés grâce à la diversification des offres fédérales. Le deuxième axe de développement est celui de développer la pratique autrement pour aller chercher de nouveaux publics, potentiels futurs licenciés. Les opérations estivales sont des dispositifs mis en œuvre l’été. Il s’agit d’une période propice à la promotion des disciplines de la fédération, et de désengorger les lignes d’eau. Il s’agit donc d’investir dans les lieux de milieu naturel. Le troisième axe de levier est la structuration et l’animation du réseau fédéral. Selon la FFN, la structuration de son réseau doit passer par la création d’un centre fédéral, de ressources, et d’alimenter son réseau de formation. Dans les faits, la création du centre fédéral de ressources a été effectué. C. ARRIBE explique dans son entretien que le centre fédéral de ressources permet d’être la personne ressource auprès des clubs, mais également des ligues régionales, et des comités départementaux. Il s’agit d’être au service de son système sportif fédéral, de les accompagner dans leurs problématiques, et vers leur projet de développement. Des dispositifs (labellisation fédérale, les Projets Sportifs Fédéraux) sont mis en œuvre afin d’inciter ses structures affiliées à se structurer, se développer, et se pérenniser.

Dans la continuité du plan de développement fédéral 2019-2024, la FFN a réorganisé son système sportif fédéral à l’échelon de la fédération. Le séminaire fédéral du personnel, en mai 2022, a été l’occasion de positionner son évolution au sujet de la réorganisation fédérale. Cette volonté de se réorganiser intervient dans un contexte particulier. La FFN a le sentiment de devoir transformer son organisation conçue dans une autre époque avec une forte ambition, celle de l’approche des jeux olympiques et paralympiques Paris 2024. L’objectif est de mieux fédérer les compétences. Avant ce modèle, la fédération fonctionnait avec un ensemble de petits services. Cette réforme a agrandi les services dans l’intérêt d’une meilleure transversalité et complémentarité entre les salariés, les Conseillers Techniques Nationaux (CTN), et les élus. De ce fait, la fédération s’articule désormais autour de 6 services : Direction administrative et financière, Direction ressources humaines et accompagnement du sport, Direction du développement de la pratique et de la santé, Direction centre fédéral de ressources, Direction du rayonnement, et Direction de la transition numérique. Pour compléter cette nouvelle organisation fédérale, la fédération a mis en place des Cercles de Compétences pour construire des réseaux plus larges, concerter mieux le réseau fédéral, communiquer plus efficacement, rapprocher les différents échelons, et replacer les clubs au cœur de la FFN. Les cercles de compétences sont des réunions sur des thématiques spécifiques, afin de développer les projets et permettre leur mise en œuvre. Chaque cercle de compétence doit obligatoirement intégrer la liaison bureau/coordinateur, le ou les Conseillers Techniques, et le ou les salariés, attribués à ces compétences. Aujourd’hui, il y a 34 Cercles de Compétences, notamment sur des thématiques suivantes : PSF, labellisation, Centre Fédéral de Ressources, l’École de Natation, Féminisation, Médical, etc. Selon l’opinion de C. ARRIBE exprimée pendant son entretien, la réorganisation fédérale ne contribue pas à un accompagnement du réseau fédéral plus efficient en ce qui concerne le service centre fédéral de ressources. Il s’agit d’une manière différente de présenter son fonctionnement fédéral. Il n’y a pas de réelle innovation dans le management de son système sportif fédéral. Pour mesurer l’efficacité de ce nouveau fonctionnement, il est jugé trop tôt. Par exemple, le fonctionnement des cercles de compétences, pour le moment, n’a plus le même intitulé qu’avant, mais les objectifs et les enjeux restent les mêmes. Pour C. ARRIBE, si la fédération souhaite avoir un nouveau fonctionnement fédéral, il faut qu’il ne soit pas modélisé par le fonctionnement actuel, et son histoire fédérale, car celui-ci ne permettra pas de faire évoluer l’organisation et le management actuel.

En juin 2022, le Président et son équipe politique ont partagé la nouvelle réglementation et tarification des licences dans l’optique de financer avec plus de moyens trois services au sein de la fédération. Parmi les trois services, le centre fédéral de ressources est concerné. Il s’agit du service concernant directement les clubs. Il est argumenté que le financement de ce service permettra de mobiliser l’expertise fédérale pour accompagner au mieux les clubs dans leur création, structuration, et développement. Ce financement interviendra dans les missions de réforme de la labellisation fédérale, ainsi que l’animation et la communication mises à disposition du système sportif fédéral de la FFN.



*Graphique représentant le projet des financements des trois services inclut dans la lettre réalisée par le Président de la Fédération Française de Natation à destination des Président(e)s des clubs affiliées (Annexe 9)*

La répartition des budgets de financement de chaque service n’est pas en corrélation avec les attentes des licenciés et des clubs, mais pas non plus avec les enjeux sociétaux. Le financement alloué, en moyenne par an de 2022 à 2024, pour le service centre fédéral de ressources est de 817K€. Cela ne représente pas un quart de l’enveloppe globale des financements de services. Bien entendu, le service sportif nécessite un financement plus important au vu des moyens nécessaires pour qu’il fonctionne. Toutefois, ce service concerne le haut-niveau et la haute performance. De ce fait, ce financement ne profitera pas à l’ensemble des structures affiliées. A travers cette répartition des financements, le service transition numérique et centre fédéral de ressources bénéficient « quasiment » de la même enveloppe. Tandis que la différence de somme allouée pour le service sportif et le centre fédéral de ressources est de plus de 5 millions. Cela marque le choix fort de la fédération de financer davantage le haut-niveau que le développement des pratiques. Certes, la FFN bénéfice également d’une enveloppe PSF permettant de financer des actions et des projets dans une logique notamment de développement des pratiques, mais les arguments avancés face à l’augmentation des licences sont de proposer un service et des outils permettant de mieux accompagner les clubs affiliés. En réalité, les dispositifs proposés font partis de la continuité des dossiers déjà avancés. Il s’agit de l’exemple de la réforme de la labellisation. Ce choix entre en contradiction avec la volonté, dans le plan de développement fédéral 2019-2024, de répondre à la demande sociale, et la diversification des pratiques et des lieux. Cet écart des répartitions confirme la fédération dans son choix tacite de poursuivre le développement du haut-niveau. Cela éloigne les différents acteurs fédéraux et n’aide pas à renforcer la fragile cohésion fédérale existante. L’entretien mené avec C. ARRIBE montre que l’image de la fédération auprès des clubs ne sont pas souvent mélioratives. Par exemple, « La plupart du temps, les clubs voient comme une Fédération qui les taxe, leur donne des contraintes et des règles. Ils sont plus à compliquer les choses que facilitateurs. »[[116]](#footnote-116). Cette phrase donne le sentiment de perdre le maillage fédéral qui devrait avoir lieu au sein d’un système sportif fédéral. Les personnalités des élus-dirigeants ne sont pas dans une logique de service aux clubs, mais d’intérêt personnel[[117]](#footnote-117). Cela s’illustre par la volonté d’investir davantage dans le développement du haut-niveau que le développement des pratiques. Le haut-niveau va permettre à la fédération d’apporter des résultats. De ce fait, la mise en lumière de ces élus-dirigeants sera valorisée et reflètera le fruit de leur intérêt personnel. Toutefois, les résultats des performances de ces sportifs de haut-niveau ne sont pas d’office révélateur d’un fonctionnement fédéral efficient. Le projet d’investir financièrement le service et le secteur sportif de haut-niveau est une nouveauté pour les perspectives liées aux jeux olympiques Paris 2024. Jusqu’à présent, les résultats des sportifs lors des grands championnats, notamment au championnat du monde de natation en juin 2022, sont le fruit de « quelques personnes ayant eu les moyens, qui font leur impact localement »[[118]](#footnote-118). L’émulation n’est pas collective, ce sont des résultats isolés sans l’accompagnement du service fédéral. Il ne s’agit pas d’une démarche impulsée par la fédération, mais d’une initiative prise localement par les clubs en mesure de s’organiser dans cette approche compétitive et de haute performance.

L’illustration de C. ARRIBE sur l’avenir de l’organisation fédérale est intéressante. Cet avenir idéal pour améliorer et renforcer le fonctionnement et l’organisation fédérale de façon optimale s’organiserait sous forme de binôme. Cette organisation reposerait sur le principe d’entreprise libérée. Elle est appelée l’organisation holomidale. Elle se définit concrètement par la mise en poste des personnes compétentes dans leur secteur dans une logique de liberté de temps de travail, d’une autonomie sur la gestion des missions, et des prises d’initiatives pour alimenter leurs rôles[[119]](#footnote-119). Le management holomidal illustre l’intelligence collective[[120]](#footnote-120). Chaque individu apporte ses connaissances et ses compétences dans un intérêt collectif. Le système hiérarchique standard et les différents ne s’opèrent plus. Il s’agit d’un système dit plat, c’est-à-dire que l’ensemble des employés et des employeurs travailleraient sur un même équilibre de responsabilité[[121]](#footnote-121). L’autonomie, la liberté, et les initiatives sont les mots d’ordre de ce format managérial. Ce principe d’entreprise libérée rejoint le fonctionnement fédéral idéal défini par C. ARRIBE. Décloisonner le système de fonctionnement fédéral actuel, en passant la suppression des services en la création de binômes souhaitant avoir le rôle chargé de telle compétence, est un mode managérial permettant de réorganiser le système sportif fédéral répondant mieux aux demandes et aux besoins de ses structures affiliées. Néanmoins, la fédération reste une association et non à proprement parler une entreprise. La spécificité du milieu associatif et sportif est de travailler et échanger avec la sphère politique. Il y a donc un rapport de force à prendre en considération. Il est difficile de revoir le jeu de pouvoir dans cette organisation fédérale existante depuis sa création. Cette dualité des deux sphères, salariés et bénévoles politiques, rend l’organisation complexe. Il est donc difficile de concevoir une autre organisation fédérale.

Ce fonctionnement fédéral construit sur la loi 1901 ne doit plus servir d’exemple managérial utilisé dans les fédérations sportives au service de leur système sportif fédéral. Ce mode managérial ne répond plus ou de manière moins explicite et efficiente aux enjeux sociétaux et fédéraux. Ce manque de maillage et sentiment d’appartenance fédérale provient des facteurs historiques et culturels de la Fédération Française de Natation[[122]](#footnote-122). Il s’agit d’une fédération ancienne et quasiment pionnière du système sportif fédéral. Le frein concernant le développement de sentiment d’appartenance fédérale intervient dans la logique de certains services qui ne représentent que la fédération en elle-même, et non l’ensemble de son système sportif fédéral[[123]](#footnote-123). Il y a un manque de considération et un oubli de former un système fédéral entier. Cela se ressent et crée des cassures entre les différentes structures fédérales.

## La politique fédérale

La politique fédérale d’une fédération sportive définit les intérêts et les enjeux de son système sportif fédéral, établit les lignes directives factuelles, informe la mise en œuvre des projets et des offres fédéraux, dans le cadre des convictions, et des principes menés par l’équipe politique. Cette équipe est composée de trois personnes obligatoires, sur les postes de Président, secrétaire, et trésorier. Dans le cas d’une fédération sportive, et celui également de la Fédération Française de Natation, l’équipe politique est, souvent, complétée par un ensemble de vice-président qui ont chacun la charge d’une thématique. Cette politique fédérale joue un rôle moteur au sein de ce système sportif fédéral. Sans celle-ci, le terme fédérateur, synonyme de moteur, de cet écosystème ne pourrait pas être déployé à l’ensemble de ses structures affiliées. Cette politique donne du sens dans l’économie même des actions à mener. La spécificité du milieu associatif et sportif expliquée précédemment, met la place de la politique dans les fédérations sportives au cœur des enjeux d’organisation et de fonctionnement fédéral de son système.

### Un ancrage historique important du milieu fédéral

Le système sportif fédéral ne répond plus aux enjeux et aux besoins de la société. Son fonctionnement et son organisation fédéraux ne sont plus d’actualité. Les fédérations sportives sont des associations sportives répondant à la loi 1901. Cette loi a permis la création et la structuration des structures fédérales. Une réflexion sur cette loi a été animée par David Robinet, lors du troisième regroupement des agents chargés de développement des ligues régionales à la Fédération Française de Natation. De plus en plus, les fédérations sportives et ses structures affiliées doivent répondre à une demande se rapprochant d’un « service clientèle ». En effet, les fédérations sportives proposent des offres fédérales mises en œuvre par les structures affiliées. Celles-ci répondent à une demande forte de la population. Les relations effectuées par les acteurs et les structures fédéraux à destination du grand public ont pris, avec le temps, une nouvelle approche. Cette proximité entre les deux acteurs est offerte sur le principe de l’offre et de la demande sur un marché. Les futurs ou déjà licenciés viennent s’inscrire dans un club pour accéder aux offres fédérales. La logique d’adhésion, initialement, est celle d’adhérer aux principes, au fonctionnement, et aux statuts établis préalablement par le club. Ce fonctionnement est un fondement de la loi 1901[[124]](#footnote-124). Toutefois, l’approche des adhérents est de plus en plus dans une logique de rôle clientèle. Ainsi, les structures fédérales doivent fonctionner et s’organiser de plus en plus comme des entreprises, c’est-à-dire offrir une qualité de service. Ces nouvelles approches conduisent à une exigence plus importante sur le fonctionnement et l’organisation des structures fédérales. Cette exigence s’accompagne par le développement des compétences des personnes dirigeant la structure. La société[[125]](#footnote-125), les décisions politiques sur le sport[[126]](#footnote-126), et la concurrence sur le marché des acteurs sportifs[[127]](#footnote-127) conduisent à évoluer le système sportif fédéral vers une autre approche, afin de rester concurrentiel sur le marché. À la différence des autres acteurs sportifs, leur approche n’est, à l’origine, pas fondée sur le principe de loi 1901, une logique associative.

Afin de concurrencer ces acteurs, le système sportif fédéral doit concevoir un nouveau modèle permettant de rivaliser sur l’offre et la demande. C’est ainsi que le système sportif fédéral n’est plus d’actualité. Ce système actuel est organisé sur la loi 1901. La création et la rédaction de cette loi date de 120 ans. Elle n’a jamais évolué sur les questions de gouvernance, fonctionnement, et organisation. La réflexion de David Robinet est intéressante et conduit à revoir l’ensemble du modèle fédéral par l’évolution potentielle de la loi 1901.

Le changement et la redéfinition de cette loi conduirait à faire évoluer la vision du sport fédéral en France. L’aspect associatif relève d’une présence politique. Les élus-dirigeants des structures affiliées sont des bénévoles. Le bénévolat se définit comme « toute personne qui s’engage librement pour mener une action non salariée en direction d’autrui, en dehors de son temps professionnel et familial »[[128]](#footnote-128). La place du bénévolat est très importante dans l’organisation de ces structures fédérales. Le bénévolat conduit à l’organisation primaire de ces clubs. Elle permet de constituer les trois premières personnes à décider et organiser la structure associative. Ce fonctionnement est lié à la loi 1901, une étape importante pour permettre de créer l’association. Le résultat de ce fonctionnement constaté à la Fédération Française de Natation sur la place du bénévolat au sein des structures fédérales est mitigé. Certes, le bénévolat et la politique sont des enjeux indispensables pour la vie de ces structures, mais ils doivent être équilibrés dans la structuration, le développement, et le fonctionnement. Aujourd’hui, face aux enjeux et aux besoins exprimés, beaucoup de structures affiliées, notamment celles de la Fédération Française de Natation, sont composées à 100% de bénévoles. Il n’y a pas que les élus-dirigeants qui sont bénévoles. Cela concerne également les encadrants, les entraineurs, et les personnes ressources de ces structures. Ce fonctionnement 100% bénévolat relève d’une ancienne vision du modèle sportif. Un modèle dépassé qui ne correspond plus aux attentes actuelles de la société.

La loi 1901 a permis l’impulsion du modèle du système sportif fédéral que l’on connait aujourd’hui. Toutefois, cette loi est également le facteur qui a intégré la vision du 100% bénévolat dans la construction des organisations de ces structures. Ce mode de fonctionnement illustre l’absence d’une logique de structuration et de développement des associations sportives. Les clubs, dont l’organisation repose entièrement sur les bénévoles, peuvent être confrontés à une ou plusieurs limites dans leur développement. Ces bénévoles sont limités dans le temps consacré à la vie du club, mais également aux compétences qu’ils ont et qu’ils peuvent mettre en œuvre[[129]](#footnote-129). Dans l’entretien effectué avec A. DE SOUSA ROSA[[130]](#footnote-130), la différence, entre les clubs ayant un salarié à temps complet chargé des missions de fonctionnement et d’organisation d’une structure, et ceux qui n'en ont pas, est nette.

La différenciation se ressent dans les relations effectuées avec les services déconcentrés de la fédération, dans l’approche des sollicitations pour des projets, et le dynamisme qu’offre un club dans l’intérêt du système sportif fédéral. La transmission d’informations par le biais des mails, pour les clubs disposant d’un salarié à temps plein, est beaucoup plus efficace car les salariés sont plus réactifs que les bénévoles, en raison du temps dont ils disposent et qu’ils peuvent consacrer à cette tâche. Dans les clubs ne disposant pas de salarié, les informations peinent voire n’arrivent pas jusqu’au destinataire. Dans ces situations, les destinataires sont les élus-dirigeants ne disposant que de peu de temps pour traiter les informations du système sportif fédéral. Le peu de temps dont disposent les bénévoles servent au déroulement de la vie du club. De ce fait, le traitement des informations extérieures au club, mais tout de même au sein du système fédéral, n’est pas priorisé. A. DE SOUSA ROSA explique, en tant que chargée de développement sur le département, qu’il est difficile de capter les clubs peu structurés. Ils sont peu présents dans la vie fédérale à l’échelle départementale. Ils répondent rarement présents à la participation de réunions permettant de faire évoluer le système. Le temps et l’implication sont limités et ils les consacrent sur d’autres sujets. De ce fait, « ceux qui ne viennent pas, ce sont les premiers à critiquer »[[131]](#footnote-131). L’absence de temps et de présence à la vie fédérale sur l’échelon départemental peuvent conduire à des incompréhensions, et des difficultés supplémentaires pour se construire, se structurer, et se développer.

Cet aspect de fonctionnement concerne l’ensemble des structures fédérales. Les clubs ne sont pas les seules structures concernées. Les comités départementaux et les ligues régionales, cette tendance d’organisation est aussi existante. Malgré leur échelon qui correspond à des besoins et des rôles plus importants et indispensables dans le système sportif fédéral, les comités départementaux et les ligues régionales n’ont pas toujours des salariés dédiés sur ces thématiques. À la Fédération Française de Natation, sur les 13 ligues présentes sur le territoire métropolitain[[132]](#footnote-132), seulement 8 ligues régionales[[133]](#footnote-133) disposent d’un agent chargé de développement sur leur région. Cela montre une certaine disparité entre les régions. A. DE SOUSA ROSA travaille, désormais, au sein de la fédération. Les difficultés rencontrées pour les clubs, lorsqu’elle travaillait au comité départemental, sont quasi identiques à celles de la fédération pour les ligues régionales. Deux facteurs peuvent l’expliquer. Cela est dû soit aux ligues régionales déjà structurées, mais ayant une charge de travail trop importante pour le nombre de ressources humaines disponible. De ce fait, la première explication est le manque de personnel. Le deuxième facteur est celui des ligues régionales ne disposant pas de chargés de développement. Ce sont les élus-dirigeants de la structure qui ont la charge de ces missions. De ce fait, ces ligues régionales connaissent un manque de structuration. Ce dernier exemple illustre également le fonctionnement 100% bénévolat élus-dirigeants qui conduit à une organisation difficile et peu efficiente. L’entretien réalisé avec Damien DEMOOR[[134]](#footnote-134) illustre le manque de fiabilité de l’organisation de certains comités départementaux ne disposant pas de salarié à temps plein chargé du développement sur leur territoire. Le SR Colmar natation intervient et aide à l’organisation du comité départemental du Haut-Rhin. Cette citation « on participe à son fonctionnement puisque ce n’est que du bénévolat »[[135]](#footnote-135) montre la réelle difficulté de se construire et se développer lorsque l’organisation est fondée sur le 100% bénévolat. L’intervention d’un club structuré et disposant de plusieurs salariés en charge du développement de leur thématique facilitent le fonctionnement de leur comité départemental.

Bien que certaines structures fédérales ne disposent pas de salariés à temps plein pour des raisons purement politiques, il s’agit pour d’autres de raisons de financement[[136]](#footnote-136). Malgré certaines aides à la création d’emploi, dans le secteur du sport, cela relève de la méconnaissance des dispositifs. Le modèle économique du système sportif fédéral demeure ancien, dépassé, et dépendant des acteurs de financement. De manière générale, chaque structure fédérale a un modèle économique dépendant de trois sources de financement. La première concerne la partie licence ou cotisation. Cela dépend de la structure fédérale en question. Par exemple, pour les fédérations sportives, il s’agit des licences et des affiliations. Pour les ligues régionales, elles bénéficient d’une partie des recettes licences à destination de la fédération. Pour les clubs, il s’agit de la cotisation d’adhésion de la saison sportive[[137]](#footnote-137). Les deux autres sources de financement dépendent de la structuration de la structure fédérale. La deuxième et troisième source de financement sont des partenariats privés ainsi que des subventions publiques. Par exemple, les fédérations sportives sont financées par des partenariats, mais également par des recettes liées au marketing. L’Agence Nationale du Sport (ANS) est également actrice dans les sources de financement via des subventions publiques. Une fédération sportive peut bénéficier de plusieurs subventions publiques différentes (Annexe 10 : répartition des recettes de la Fédération Française de Natation). Pour les clubs, les partenariats sont la recherche et la mutualisation des recherches de sponsoring. Il s’agit de bénéficier d’un soutien financier ou matériel d’une entreprise en échange de donner la visibilité attendue par celle-ci[[138]](#footnote-138). Il y a également des sources de financement relevant des subventions publiques. Les principales subventions publiques sont celles des communes où se situent les clubs.

Le modèle économique de l’ensemble des structures fédérales repose sur un fonctionnement d’un autre contexte sociétal. Aujourd’hui, la Fédération Française de Natation génère plus de la moitié de ses recettes via les licences et affiliations (Annexe 10 : répartition des recettes de la Fédération Française de Natation). Le reste de ses recettes vient des partenariats et des subventions publiques. Ces sources de financement à l’échelle de la fédération, mais également à l’échelle des clubs, dépendent de leurs acteurs de financement. Si un jour, ces acteurs décident de ne plus poursuivre pour diverses raisons, le modèle économique de la structure fédérale n’est plus fonctionnel et pérennisable. C’est ainsi que le modèle des structures fédérales est jugé trop dépendant. De plus, le modèle économique actuel du système sportif fédéral est influencé historiquement par l’évolution de ce système. Autrement dit, le modèle économique de ce système a rarement été changé et évolué. Le modèle actuel permet de subvenir, pour le moment, au fonctionnement de la vie fédérale. Toutefois, l’évolution des enjeux sociétaux conduit à remettre en question ce modèle trop dépendant aux externalités. L’avenir des système sportifs fédéraux devrait se construire sur un modèle d’autofinancement. Être en mesure de gérer ses propres recettes générées par la structure en elle-même est une solution pour un modèle pérenne. Par exemple, l’organisation de ses propres événements pourrait générer une recette propre à la structure. La Fédération Française de Tennis et l’événement de Roland Garros permet de percevoir des recettes générées par le biais de son organisation. Cette forme de rendement efface la dépendance des autres sources de financement.

L’avenir de ce modèle économique est de concevoir autrement l’évolution du milieu fédéral. Néanmoins, le système sportif fédéral est sur une ancienne organisation. Il est difficile de déconstruire le fonctionnement fédéral actuel pour le reconstruire autrement. Son ancrage historique a un fort impact. La loi 1901 peu évolutive, le choix de conserver la vision du bénévolat, et un modèle économique conservateur et dépendant conduisent le système sportif fédéral vers des limites et des freins à l’avancement et l’évolution du milieu fédéral.

### La répartition des rôles fédéraux

Donner et répartir les rôles de chaque acteur dans le système sportif fédéral est source d’une organisation fluide. Le rôle permet de définir la fonction de la personne[[139]](#footnote-139). Cette répartition donne la connaissance des orientations et des missions de chacun. Dans le cadre du projet fédéral 2019 – 2024, la Fédération Française de Natation a présenté les rôles et les missions des acteurs fédéraux, ainsi qu’a défini les relations et les liens entre les structures fédérales. Les missions générales identifiées par et pour la FFN sont de promouvoir et propager directement et/ou au moyen de ses organes déconcentrés, organiser et optimiser la pratique des activités de la natation dans les territoires, accueillir et animer les différentes offres de pratique de la natation pour tous, ainsi qu’encourager la culture du haut-niveau afin de recevoir une forme de reconnaissance nationale et internationale[[140]](#footnote-140). Dans le système sportif fédéral de la FFN, quatre acteurs le représentent. Il s’agit de la fédération, les 18 ligues régionales, 94 comités départementaux[[141]](#footnote-141), et 1300 clubs[[142]](#footnote-142). Pour que le système sportif fédéral soit fonctionnel, les quatre acteurs doivent déléguer les missions aux acteurs les mieux concernés. La FFN définit sa politique fédérale à déployer et à mettre en œuvre, et doit être garant de la pérennité de la natation. La fédération de la Fédération Française de Natation a identifié ses différents propres interlocuteurs. Le premier est la ligue régionale qui permet d’échanger autour de leurs organisations, et divers projets à suivre. Les relations entre la fédération et les comités départementaux sont sur l’information des nouvelles pratiques codifiées, et le partage et retour d’expérience. La fédération avec les clubs est une relation sur la promotion des compétitions nationales, et les offres des formations fédérales (salariés, bénévoles, dirigeants, officiels).

Les ligues régionales doivent jouer le rôle des instances de coordination et de relais entre la fédération et son territoire. Il s’agit d’appliquer la politique fédérale, adapter le message fédéral au contexte local, et de créer et impulser une dynamique collective au sein de la région. La ligue doit se positionner comme un véritable pionnier du réseau régional. Les ligues ont des échanges avec le milieu fédéral, mais également du milieu territorial à échelle régionale. L’échange avec les comités départementaux permet de mutualiser les ressources de chaque département, afin de mieux coordonner pour une meilleure cohérence fédérale sur la région. Les relations avec les clubs permettent de partager l’information sur les compétitions régionales, et d’offrir des formations fédérales mises en œuvre sur leur région. Les interactions avec le milieu territorial sont nécessaires pour répondre aux développements locaux, et informer, promouvoir et partager la notoriété de la natation. Le maillage fédéral et territorial est très important pour mieux coopérer sur leur territoire. Le développement fédéral est, en partie, dépendant de leur territoire. Les relations avec les collectivités territoriales sont indispensables pour mener à bien des projets de développement.

Les comités départementaux doivent servir de levier de proximité. Il s’agit de la structure fédérale la plus proche des clubs. Si un comité est peu dynamique et peu dans l’échange au service de ces clubs. La remontée d’information devient lors plus difficile. Cela montre la réelle importance d’identifier les rôles, les missions, et les interactions propres à chacun, afin d’éviter à une autre structure devoir réaliser les rôles et les missions manquantes. Cela rajoute une charge de travail supplémentaire et inutile, si l’ensemble du système sportif fédéral était construite de sorte à déléguer et déployer les rôles, les missions, et les interactions de chacun. Les comités départementaux doivent agir en concertation avec la ligue pour rester dans la cohérence et l’équilibre de chaque département. Le comité doit déployer le projet fédéral dans les clubs[[143]](#footnote-143). Pour cela, le comité ne doit pas négliger l’accompagnement des clubs vers un projet de structuration et de développement. Il est l’interlocuteur direct et privilégié des clubs. Enfin, le comité doit être un acteur animateur et dynamique sur son départemental. Il est invité à animer une pratique pour tous. Tout comme les ligues régionales, les comités départementaux sont amenés à entretenir des relations fédérales, mais également territoriales. À destination des clubs, le comité se doit d’informer les compétitions départementales, mettre à dispositions des ressources et des outils pour mettre en œuvre les projets. À destination des collectivités territoriales, le comité échange, sur les potentiels mutualisation, d’animations locales, la création d’initiation entre les deux acteurs, et répondre aux développements de son territoire.

Les clubs au sein du système sportif fédéral ont une place majeure. Cet écosystème place le club au cœur du dispositif fédéral. Il est un acteur purement opérationnel sur le terrain, et avec le public. Le club est le pivot du développement. Il met en œuvre le projet du club, développe les pratiques, forme ses encadrants, accueille tout public. Cette définition émise par la FFN donne l’importance d’un club d’être structuré pour répondre à ses missions. Le projet du club est un enjeu crucial sur le développement, mais pour autant il est peu présent dans la vie d’un club. Le projet de développement est peu pris en compte par les clubs ne disposant pas de salarié chargé de la structuration et du développement du club. Les lignes directives et l’écriture d’un plan de projet de développement d’un club demande une certaine exigence, compétence, et perspective de l’avenir du club. Si les objectifs du club ne sont pas définis en amont, il est alors difficile de construire un projet de développement répondant à des enjeux et des objectifs à acquérir au fil des saisons sportives. Cette définition des objectifs et de développement est liée par la volonté mise en place la politique. Cela montre que si les élus-dirigeants construisent l’organisation de leur club sur une simple demande, de mettre à disposition des séances de natation quotidienne, alors la volonté politique de développer le club vers d’autres objectifs, autres qu’actuel, est inexistante. La structuration et le développement des structures fédérales dans son ensemble relève d’un choix politique.

La définition de cette organisation fédérale établi par la Fédération Française de Natation se repose sur le principe de subsidiarité. Il s’agit d’un principe « selon lequel une autorité centrale ne peut effectuer que les tâches qui ne peuvent pas être réalisées à l’échelon inférieur »[[144]](#footnote-144). Cela permet de répartir les missions et les responsabilités de chacun par le biais de l’évaluation des compétences par échelon. Cette organisation évite la surcharge de travail, axe les missions aux personnes les mieux concernées, et favorise l’efficacité de l’avancement des projets. Toutefois, le niveau de responsabilité et de missions données excède les compétences de l’échelon inférieur, l’échelon supérieur peut, exceptionnellement, prendre le relais. Dans ce cas, il s’agit d’un principe de suppléance[[145]](#footnote-145). Ces principes permettent de responsabiliser l’ensemble du système sportif fédéral, tout en donnant la possibilité de mutualiser, et solidariser le réseau fédéral. L’idée de mettre en place le principe de subsidiarité et de suppléance est de renforcer la cohésion fédérale. Chaque structure fédérale ne doit pas travailler indépendamment de chacune. Au contraire, il s’agit de renforcer et mutualiser l’ensemble des ressources et des compétences des acteurs fédéraux, afin de donner une plus-value au système. Le réseau fédéral est un système où chaque structure et acteur sont liés dans l’organisation fédérale pour répondre aux enjeux et mettre en œuvre la politique fédérale.

La Fédération Française de Natation a recensé les trois principales orientations à mettre en œuvre. Accompagner le développement, conquérir des espaces de pratique et capter de nouveaux publics, ainsi que promouvoir une culture de la réussite permettent d’établir à chaque échelon des actions et des objectifs pour chacun (Annexe 11 : Schéma consolidé FFN - projet de développement 2019 – 2024).

Parmi les entretiens effectués, deux sont des entraineurs de natation ayant la responsabilité de faire développement le club et maintenir les relations pour crédibiliser leur fonctionnement. À la question : quels sont les partenaires et les acteurs qui accompagnent le club ? D. DEMOOR[[146]](#footnote-146) et P. AESCHILLEMAN[[147]](#footnote-147) ont répondu que les comités départementaux de leur département étaient ceux avec qui ils avaient le plus de contact et de lien fédéral. Néanmoins, ils n’ont pas exclu les relations avec leurs ligues régionales respectives. L’échange avec les ligues étaient orientés sur les formations fédérales, et les compétitions régionales, notamment avec les interclubs[[148]](#footnote-148). A travers ces entretiens, la définition et la mise en œuvre des rôles proposée par la Fédération Française de Natation semble se corréler entre la théorie et les faits. La position et le rôle des comités départementaux, créer une proximité avec les clubs, s’avèrent, pour deux clubs affiliés à la FFN, une réussite et un fonctionnement existant.

Toutefois, une deuxième vision vient contredire la perception de la mise en œuvre de ces rôles fédéraux. C. ARRIBE[[149]](#footnote-149) confirme l’existence d’une définition des rôles, c’est-à-dire « le périmètre de chacun, qui fait quoi, comment s’articulation entre les structures »[[150]](#footnote-150). Il y a une tentative et l’élaboration d’une première répartition des rôles. Cependant, ces directives n’ont pas été formalisé. Les structures fédérales n’ont pas la connaissance de ces dispositifs. Si aujourd’hui le système fédéral semble s’organiser ainsi, cela est dû à une certaine homogénéité impulsée par les ligues régionales[[151]](#footnote-151). Il y a certainement le ressenti d’un besoin de mettre en œuvre la répartition des rôles entre les ligues régionales et les comités départementaux. A. DE SOUSA ROSA[[152]](#footnote-152) évoque dans l’entretien que l’organisation fédérale est non explicite. Elle a « su sur le tard cette organisation »[[153]](#footnote-153). L’organisation fédérale du système et la répartition des rôles, des responsabilités, et des missions ne sont pas identifiées par tous. A. DE SOUSA ROSA explique que dans un système sportif fédéral, il est très souvent possible de se retrouver avec une multitude d’interlocuteur possible. L’intérêt de la définition, l’identification, et l’information d’un fonctionnement fédéral est important pour fluidifier les missions, apporter une cohérence et une clarté sur les rôles de chacun, et éviter les doublons de missions. Cette répartition des rôles n’est pas communiquée et formalisée à l’ensemble du système sportif fédéral. Cela illustre le manque de moyens concernés par la moitié des structures fédérales. Le plan de projet de développement fédéral 2019 – 2024 sur le sujet des rôles et des missions a identifié l’organisation.

Toutefois, cela ne suit pas avec les possibilités actuelles du terrain. Toutes les ligues, les comités, et les clubs ne disposent pas de moyens humaines et matériels nécessaire à cette organisation du système fédéral. C’est ainsi qu’accompagner les structures fédérales à se structurer et se développer sont des enjeux indispensables pour construire et mettre en œuvre l’organisation des rôles et des missions attitrés à chaque acteur fédéral.

## Les perspectives d’évolution du milieu fédéral

A travers ce mémoire, les enjeux, les évolutions de la société, et le fonctionnement actuel du système sportif fédéral illustrés précédemment, conduisent à soulever des questionnements sur l’avenir fédéral. Identifier les freins et les limites du réseau fédéral permettent de prendre conscience sur la nécessité à changer le mode de fonctionnement, afin de pérenniser le modèle fédéral. Différents axes de réflexion sont mis en avant pour conduire au changement d’organisation fédérale.

### L’équilibre entre les différents acteurs fédéraux

Dans le milieu fédéral, le maillage politique et salariés est une spécificité du milieu associatif sportif. Ils sont amenés à travailler ensemble vers des enjeux et objectifs communs. C’est ainsi que l’équilibre entre les deux acteurs doivent s’opérer pour une meilleure efficacité des actions. La politique représente des personnes élus par ses licenciés. Ces élus sont des bénévoles consacrant le temps libre qu’ils possèdent. Ce ne sont pas toujours des personnes ayant des qualifications et des compétences liées au milieu sportif et fédéral. Les salariés sont à l’inverse des élus-bénévoles recrutés pour leurs qualifications et leurs compétences, mais également pour leurs expériences. Cette approche de salarié permet de conduire des actions avec exigence et rigueur relevant de leurs compétences. Toutefois, les salariés ne sont pas les décideurs finaux des projets et des axes de développement. Cela appartient aux élus de décider et valider les projets mis en avant. C’est ainsi que l’équilibre entre les élus et les salariés doit être équitable. La relation élu/salarié doit être complémentaire. Chacun des acteurs disposent de leurs visions du terrain et leurs propres expériences. Cette complémentarité sert à échanger, partager sa perception, et mutualiser ses propres ressources. Cette relation est synonyme à un fonctionnement de binôme. L’élu et le salarié sur une même thématique doivent avancer vers un projet permettant de lier les qualités, compétences, et expériences de chacun. Néanmoins, la posture d’élu est politique. Cet aspect politique illustre la représentation du sujet, c’est-à-dire lors de la mise en œuvre des projets, les élus sont les représentants de la structure. Par ailleurs, ils sont également responsables de ce domaine. De ce fait, toutes décisions prises ont un impact sur la suite donnée à la structure fédérale.

La tendance observée sur les relations élus/salariés est, parfois, conflictuelle et concurrentielle. Conflictuelle, car les visions et les souhaits de chaque acteur peuvent diverger. Un désaccord peut venir perturber le fonctionnement fédéral sur le sujet. La relation peut être concurrentielle dû à la valorisation et la reconnaissance du travail effectué. Cette tendance observée est dépendant des personnalités des deux acteurs, et également les convictions qui poussent à avoir ce comportement. Ce type de tendance vient s’ajouter la notion de notoriété et de pouvoir qu’exercent les élus. Dans certains cas, les élus peuvent intervenir dans leurs intérêts personnels, et non celui dans l’intérêt fédéral au service de son système sportif fédéral. Cela remet en cause l’enjeu de fédérer, et le sentiment d’appartenance fédéral. Le lien peut alors être rompu. Cela ne favorise pas l’évolution des structures fédérales. Cet équilibre élu/salarié a lieu lorsque la structure fédérale est un minimum structuré. L’évolution du modèle de management 100% bénévolat vers un management professionnel, un modèle économique trop dépend et ancré dans l’histoire du système sportif fédéral, et une absence de fédérer et de sentiment d’appartenance fédéral, conduisent, pour l’avenir, de déconstruire cet ancrage historique pour le reconstruire d’une autre nature.

Il s’agit de la notion de temporalité. Le milieu sportif fédéral est un pionnier des organisations sportives en France. Ce système sportif fédéral s’est organisé et a appris à évoluer avec les différents contextes sociétaux. Néanmoins depuis les années 2000, le constat de ce système fédéral est la stagnation de l’évolution des modes de fonctionnement et économique sur l’organisation fédérale. Cette stagnation est source d’un milieu très conservateur de son histoire et son management. L’évolution et l’agrandissement du système sportif fédéral est présente depuis sa création. Nul doute que la suite de son évolution sera d’adapter aux moyens humains et matériels, ainsi que sociétal. Toutefois, il s’agit de temps pour convaincre, argumenter, et prendre conscience des enjeux identifiés. Chaque structure fédérale se développe à son rythme lié au contexte local. Dans le cadre de la Fédération Française de Natation, certains clubs sont mieux structurés et développés que des comités départementaux, et des ligues régionales. Il est également valable pour des comités départementaux mieux structurés et développés que des ligues régionales. Cela montre que chaque structure évolue en fonction des volontés politiques, et des moyens mis à disposition. Cette notion de temporalité propre à chaque structure fédérale illustre un réel frein dans la répartition des rôles et des missions. La divergence de temporalité conduit à une incohérence fédérale. Le temps pour construire un système sportif fédéral fiable est le temps que l’on ajoute pour construire une identité fédérale.

### Les pistes de réflexion et d’amélioration

Les entretiens menés au sein du système sportif fédéral de la Fédération Française de Natation ont permis d’identifier plusieurs enjeux d’amélioration. Le premier est celui de prioriser et insister la communication entre les fédérations et les collectivités territoriales. Ce renforcement de communications envers les acteurs extérieurs du système fédéral permettrait de confirmer la place fédérale comme élément majeur au mouvement sportif. La communication entre les acteurs fédéraux et non fédéraux faciliterait les échanges lors de négociation de projet. La promotion du système fédéral donnerait du sens au service réalisé par les structures fédérales. Le contact avec les acteurs extérieurs permettrait aux structures fédérales d’avoir une forme de reconnaissance au savoir-faire, aux compétences acquises, à l’expertise des disciplines sportives[[154]](#footnote-154). La communication entre la fédération et les structures fédérales est à améliorer. L’axe d’amélioration concerne le choix des destinataires lors de la communication. Le constat observé est d’envoyer l’information aux structures fédérales par le biais unique de la sphère politique, soit des élus-dirigeants-bénévoles. Faire le choix de privilégier l’accès à l’information uniquement aux élus des structures fédérales est source d’une non-considération des responsables et coordinateurs de natation. Ce sont des acteurs fédéraux au même titre que les licenciés et les élus. Ce sont surtout des acteurs fédéraux indispensable à la structuration et au développement de ces structures. Dans ce deuxième axe d’amélioration, il s’agirait de prendre en considération le rôle et les missions de ses responsables de natation, et leur permettre d’accéder à l’information[[155]](#footnote-155). Cela évite la non-transmission d’information. Elle permet de lier davantage les différents acteurs fédéraux.

Mettre à disposition une personne ressource dédiée au service des clubs, au siège de la fédération, est un enjeu à déployer. Certes, cette personne ressource est déjà existante à la FFN. Toutefois, cette mise à disposition demandé serait de l’orienter davantage terrain, et aller à la rencontre des clubs[[156]](#footnote-156). Cette demande est ressemblante au rôle et aux missions des comités départementaux. Cela illustre que le manque de présence de la part des comités départementaux. Cette demande montre également d’un manque de personnel et de temps pour rencontrer l’ensemble des clubs de son territoire. Cette réflexion peut également être portée sur le manque de structuration de ces structures fédérales.

Une proposition d’amélioration est portée sur la prise en considération de la natation compétitive amatrice. La FFN développe la natation et le haut-niveau, et la haute-performance. Des mises à dispositions de regroupements, et de stages sont réalisées. Toutefois, la natation compétitive amatrice n’a pas de place au sein de la fédération[[157]](#footnote-157). Les comités départementaux et les ligues régionales organisent des compétitions de leur niveau territorial, et proposent des regroupements des meilleurs nageurs. La natation amatrice est bel et bien présente dans le système sportif fédéral, mais à l’échelon national, elle est peu prise en considération. Cette réflexion s’accompagne par le manque de moyens, notamment, matériels, de la part des clubs. L’absence de l’accompagnement de la fédération exprime le sentiment d’une non-considération de cette pratique compétitive. Les ligues et les comités tendent de mettre à disposition des moyens, mais il ne s’agit pas des mêmes moyens que celle proposées par la fédération à destination de la natation compétitive de haut-niveau et professionnelle.

Les facteurs identifiés à ne pas négliger dans le développement sont l’investissement personnel, la professionnalisation des structures fédérales, et les échanges de l’ensemble des acteurs du milieu sportif. À partir des observations de D. DEMOOR, les structures fédérales les plus structurées et développées sont l’équipe politique et/ou pédagogique portant un fort intérêt d’investissement. Il s’agit d’un ensemble de personnes ayant des intérêts et des objectifs communs propice au développement de la structure et du système sportif fédéral. La mobilisation et l’investissement des moyens humains et les perspectives d’évolution similaires permettent une meilleure efficient des mises en œuvre des projets et des actions. Néanmoins, D. DEMOOR précise que cet investissement ne doit pas être perçu par une seule personne. Les investissements personnels et humains sont coûteux en énergie. Le collectif, l’ensemble des personnes d’une structure ayant les mêmes perspectives, permet de créer une dynamique plus importante. Les efforts consumés sont alors mieux relayés par un collectif que l’énergie d’une seule personne.

P. AESCHILEMAN identifie l’importance de la professionnalisation dans les structures fédérales. Chaque structure fédérale doit bénéficier d’une personne ressource pour développer sa structure. Son illustration est mise en avant dans les clubs sportifs, créer une personne responsable de l’équipe pédagogie, mais également des relations avec les élus-dirigeants, et les différents axes de développement à déployer, sont nécessaire pour la pérennisation. Cela permettrait au club d’être davantage mis en lumière lors des différents échanges, sollicitations, avec différents acteurs autres que fédéraux. Les échanges avec les collectivités territoriales sont devenus primordiales pour le bon déroulement de la structure. Cette réflexion sur la professionnalisation des structures fédérales, plus spécifiquement des clubs, est totalement de le même enjeu pour les ligues régionales et les comités départementaux.

La dernière perspective à évoquer est celle de la création d’union fédéral. Le système sportif fédéral doit former une unité d’un ensemble d’acteurs fédéraux travaillant sur les mêmes politiques fédérales, et avenir. Comme précédemment illustré, le système sportif fédéral fait face à une multitude d’enjeu notamment sociétal, environnemental, et politique. L’ancrage historique, et la notion de temporalité limitent et impactent la construction d’une unité. Les regroupements des agents de développement des ligues régionales, au siège de la Fédération Française de Natation, sont une première étape de mutualisation, d’unification, et renforcement des liens de chaque acteur fédéral. Ce temps partagé permet aux agents de développement et aux acteurs de la fédération d’établir un échange ascendant comme descendant du système sportif fédéral de la FFN. Former cette unité d’ensemble d’acteurs fédéraux du système converge vers une identité fédérale et un sentiment d’appartenance fédéral. Cela renforce la cohérence fédérale et suit ainsi les directives de la fédération. Le projet de contractualisation mise en place par la Fédération Française de Natation est un objectif pour identifier les rôles et les missions de chaque ligue régionale. Cette contractualisation permet d’établir un premier point d’entrée dans une logique de cohérence et fédérateur. Cette contractualisation se compose d’un socle commun à l’ensemble des ligues régionales. La spécificité de cette contractualisation est de rendre libre, chaque ligue régionale, d’ajouter de nouvelles modalités liées à leur enjeu territorial propre à chacun. C’est ainsi que le projet de contractualisation est d’assurer une structuration et un développement cohérent des disciplines sportives de la FFN entre la fédération et les ligues régionales pour le déployer à l’échelle départementale et locale. La fédération impulse la politique et les ligues la mettent en œuvre.

## Conclusion de la deuxième partie

L’étude de cas de la Fédération Française de Natation a permis de rentrer plus en détail sur la réorganisation et la politique fédérale, ainsi que les perspectives de ce système sportif fédéral. La réorganisation fédérale effectué par la FFN montre la volonté de s’organiser autrement pour produire un meilleur rendement et efficacité au sein de son système fédéral. Toutefois, ces changements peinent à s’opérer. Cela s’explique par un ancrage historique et un modèle conservateur du système sportif fédéral. Ces enjeux conduisent à impacter et limiter la structuration et le développement du milieu fédéral, en particulier celle de la FFN. Malgré des tentatives des répartitions des rôles et des missions de chaque acteur fédéral, le cheminement n’aboutisse pas et ne se formalise pas. Cet inachèvement est corrélé par le manque de moyens humains et matériels. Le système sportif fédéral n’est pas assez structuré et professionnalisé pour devenir compétent dans le managérial et le développement des structures fédérales. À l’avenir, il est désormais important d’équilibrer les relations politiques/salariés. Ces relations doivent fonctionner en binôme sur une approche de complémentarité. Chaque élu et salarié ont leurs compétences et leurs expériences utiles à l’un comme l’autre. L’évolution du système sportif fédéral fonctionne sur une notion de temporalité. Les enjeux seront pris en compte et évolueront mais dans un temps nécessaire pour s’assurer du choix correct. Renforcer la communication à son système sportif fédéral et aux acteurs extérieurs, tels que les collectivités territoriales, est un aspect dont la fédération doit se servir pour répondre aux enjeux actuels et de demain. Pour permettre un développement d’une structure fédérale, il faut s’investir personnellement dans un cadre collectif, mais également professionnaliser les acteurs compétents. Cette évolution conduirait un nouveau maillage de l’ensemble des acteurs fédéraux vers une réelle identité fédérale.

# Conclusion

La création des fédérations sportives a constitué les premiers acteurs du milieu sportif. Le rôle donné aux fédérations sportives, la spécialisation et l’expertise de leur discipline sportive, a conduit au développement des pratiques. Dans ce sens, les fédérations sportives ont été les pionniers des organisations sportives en France. La création d’un grand nombre de clubs affiliées à leurs fédérations sportives a permis de constituer le système sportif fédéral. C’est ainsi que plusieurs formes de structures fédérales ont été créés. Les ligues régionales et les comités départementaux ont été créés pour soutenir la fédération et renforcer son écosystème. En parallèle du développement du système sportif fédéral, l’apparition des nouveaux acteurs sportifs intervient dans la concurrence de l’offre sportif. La diversification des acteurs et des pratiques rend la place du système sportif fédéral de moins en moins important et présent. Le choix des fédérations sportives de s’orienter vers une pratique compétitive a décrédibilisé la place et le poids du système fédéral dans le milieu sportif. Pour rester concurrentielle, les fédérations ont ouvert leur champ d’intervention et d’expertise vers des pratiques de loisirs, pour tous, adapté, de santé etc. Cette diversification des pratiques est une solution pour pérenniser son système.

Toutefois, certaines limites encore actuelles doivent conduire le système sportif fédéral à adopter un nouveau modèle de fonctionnement fédéral. La Fédération Française de Natation est l’exemple étudié sur l’articulation entre la fédération et ses structures affiliées dans un système sportif fédéral. Le contexte historique montre l’influence du système sportif fédéral. L’organisation et la politique fédéral sont des enjeux indispensables pour structurer et développer le système fédéral. La répartition des rôles et des missions de chaque acteur conduit à une cohérence fédérale sur la politique et les perspectives. La structuration et le développement passe par des moyens humains, et matériels. Tendre le système sportif fédéral vers une professionnalisation est un aspect capital dans la mutualisation des ressources. Recruter des personnes qualifiées et compétences sur leurs champs d’intervention permet de mieux développer sa structure fédérale en corrélation avec l’ordre politique. L’organisation du système sportif fédéral se repose sur la confiance, la délégation, et la mutualisation. Il est important de lier l’ensemble des acteurs fédéraux d’un même système pour construire l’identité fédérale. Chaque acteur et structure fédéraux représentent à leur échelle le système sportif fédéral. Le collectif donne une diversité des compétences permettant de se compléter. L’identité fédéral et le sentiment d’appartenance sont deux enjeux vitaux pour le développement et la pérennisation de la vie fédérale.

Pour répondre à la problématique, la fédération est un acteur déterminant dans l’organisation fédérale. Bien que les clubs et les associations sportives soient au cœur et au service de ce système fédéral, les fédérations sportives impulsent la politique, définissent les axes de perspectives, partagent les objectifs communs, et mettent en œuvre l’organisation fédérale. Le système sportif fédéral est un ensemble d’acteurs et structures fédéraux. Ce système fédéral doit être organisé et fédérer. La fédération sportive est fédératrice de son système sportif fédéral. En l’absence des fédérations, le système sportif fédéral ne fonctionne plus et n’est plus celui-ci. La même procédure est illustrée pour les clubs. En l’absence des clubs dans le système fédéral, l’essence même de l’écosystème n’existe plus et n’a plus d’intérêt. Le système sportif fédéral est union fédérale partageant les objectifs, perspectives, et cohérence. La structuration et l’organisation du système, le développement du sentiment d’appartenance fédéral, la mutualisation des ressources de l’ensemble des acteurs fédéraux sont à impulser par la fédération. C’est ainsi que la fédération permet d’être au service de son système sportif fédéral.

Pour répondre aux questionnements et aux hypothèses émises dans l’économie générale, premièrement le fédéralisme est un enjeu d’une approche politique. C’est ainsi que certains aspects sont priorisés et considérés, tandis d’autres ne le sont pas. Cela relève des intérêts personnels liés à la politique, mais également liés au système fédéral. C’est pour cela que des choix sont constamment fait afin de répondre aux besoins et aux demandes exprimés par un ensemble d’acteurs fédéraux et sportifs.

Pendant longtemps, le système sportif fédéral a été le monopôle dans l’organisation du sport en France. De ce fait, la constitution de l’organisation et le développement fédéral ne prennent pas en compte les notions de durabilité et de pérennisation. Pourquoi défendre ses intérêts aux acteurs extérieurs du système, crédibiliser son organisation dans une option de le pérenniser, lorsque le système est l’un des seuls acteurs et organisation sportive existantes. Toutefois, cette monopolisation du rôle dans le système sportif a entrainé un retard sur l’évolution du développement fédéral. Le système fédéral a su se structurer avec son service déconcentré. L’apparition des ligues régionales et des comités départementaux ont constitué une structuration forte dans l’organisation de la gouvernance fédérale. Différentes relations sont alors établies. Les relations fédération-ligue, ligue-comité, comité-club ont à un impact sur la répartition des rôles et des missions de chacun.

Cette répartition des rôles et des missions données à chaque acteur fédéral montre l’instabilité de la transmission d’information et la connaissance du dispositif. Cela se repose sur des accords politique et de formalisation. Pour le moment, il y a un décalage entre les souhaits et la théorie de ce système sportif fédéral, et celui de la réalité du terrain. Pour réduire ce décalage entre les deux attendus, la communication, la professionnalisation des ressources humaines, et la synergie des différentes relations fédérales, territoriales, et sportifs peuvent donner une organisation fédérale efficiente.

Le lien entre les acteurs fédéraux, et la création d’une identité fédérale commune à l’ensemble du système doivent constituer et développer le sentiment d’appartenance fédéral. Dans l’exemple de la Fédération Française de Natation, il n’y a, en effet, pas de sentiment d’appartenance fédéral. Cela relève de l’absence d’une mutualisation et d’une unité que représente le système sportif fédéral de Fédération Française de Natation. Lorsque les enjeux sont identifiés et adaptable en fonction du territoire, de l’environnement, et des relations entretenues entre les acteurs fédéraux et sportifs, et l’évolution de la professionnalisation des acteurs fédéraux dans les structures fédérales, le système sportif fédéral pourra avancer ensemble. L’accompagnement et le soutien de la fédération permettront d’instaurer et alimenter cette identité fédérale nécessaire au système sportif fédéral. L’évolution de l’avenir fédéral se repose sur une notion de temporalité. L’ancrage historique et conservateur du système conduira à terme une évolution des perspectives.

Les limites de ce mémoire sont orientées sur l’éclairage des structures fédérales, c’est-à-dire l’étude analytique des ligues régionales, des comités départementaux, et des clubs. Il manque à ce sens d’une approche théorie de ces structures fédérales. Avant la construction de l’articulation de ces différents acteurs et structures fédérales, comment les clubs s’organisaient-ils ? Peut-être que la volonté de ne pas lier les acteurs d’un même système fédéral est à l’origine de son mode fédéral. Par le biais des points de vue de ces structures fédérales, il aurait été intéressant de comprendre la structure, l’organisation, les convictions de celles-ci. Une approche plus détaillée en lien direct avec les clubs aurait pu être nécessaire à la compréhension du système sportif fédéral actuel.

Ce mémoire est orienté, à travers l’étude de cas de la Fédération Française de Natation, sur les fédérations sportives olympiques. Au sujet de la partie théorique de ce mémoire, il est difficile, via les études et articles scientifiques et sociologiques, de comprendre les types de fédérations sportives concernées (olympique, non olympique, affinitaire, délégataire, etc). L’analyse aurait pu nécessiter d’une comparaison entre les différents natures de fédérations sportives. En fonction de la nature du modèle fédéral de la fédération sportive, des différences ou non sont observées. Si oui, lesquels et sous quels formes et fonds sont concernés ? Ce mémoire est une première élaboration à destination des fédérations sportives olympiques.

# Bibliographie

**Ouvrage**

ARCQ. E, DE COOREBYTER. V, ISTASSE. C, (2012), Fédéralisme et confédéralisme, ed Dossiers du CRISP

ARNAUD. P, CAMY. J, (1986), La naissance du mouvement sportif associatif en France : sociabilités et formes de pratiques sportives, ed Presses Universitaires de Lyon

BARBUSSE. B, (2009), Le fédéralisme sans l’Etat fédéral, ed Fédéralisme

BAYAD. M, NEBENHAUS. D, (1998), Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME, ed Presses de l’Université du Québec

BERNARDEAU. D, (2004), Sociologie des fédérations sportives, La professionnalisation des dirigeants bénévoles, ed L’Harmattan

BOURION. C, BOURNOIS. F, (2015), Le pouvoir hiérarchique, une organisation sans emprise comportementale ?, ed ESKA

CHAIX. P, CHAVINIER-RÉLA. S, (2015), Évolution de la demande sociale de sport et remise en cause de la compétition, ed De Boeck Supérieur

Comité d’histoire des ministères chargés de la Jeunesse et des Sports, (2021), Agence Nationale du Sport – repères historiques

CRDLA, CNSOF, (2017) Modèle économique des clubs sportifs fédérés – analyse et pistes de développement

Fédération Française de Natation, (2018), Les clés du développement de la natation – plan de développement 2019/2024

Fédération Française de Natation, (2019), Présentation du projet plan de développement fédéral 2019 – 2024 FFN sur le sujet des missions et des rôles des structures fédérales

Gatsi, J. (2007), Les acteurs institutionnels, ed Le droit du sport LEFEVRE. L, BAYEUX. P, (2018), Nouvelle gouvernance du sport, ed ministère des Sports

LORET. A, (2004), Concevoir le sport, pour un nouveau siècle, ed Presses universitaires du sport

MIEGE. C, (2009), Les organisations sportives et de l’Europe, ed INSEP-édition

MRKONJIC. M, (2015), L’état de la gouvernance des fédérations sportives européennes : enseignements et recommandations pour une « meilleure » gouvernance du sport en Europe, ed Thèse en faculté de droit, des sciences criminelles et d’administration publique institut de hautes études en administration publique de l’Université de Lausanne

PARLEBAS. P, (1987), Eléments de sociologie du sport, ed Revue française de sociologie

[TERRET.](https://fr-academic.com/dic.nsf/frwiki/1627840) T, (1996), Histoire des sports, ed L'Harmattan

TERRET. T, (1998), L’institution et le nageur. Histoire de la Fédération Française de Natation (1919-1939), ed La Sorbonne « Sociétés & Représentations »

TERRET. T, (2013), Histoire du sport, ed Presses Universitaire de France (PUF)

THOMAS. R, (1993), Sociologie du sport, ed Presses Universitaires de France

VEBLEN. T, (1970), La théorie de la classe de loisir, ed Gallimard

ZINTZ. T, VAILLEAU. D, (2008), La gouvernance des fédérations sportives, ed Lavoisier

ZINTZ. T, (2008), Les fédérations sportives, ed CRISP (courrier Hebdomaire du CRISP)

ZINTZ. T, WINAND. M, (2013), Les fédérations sportives, ed Courrier hebdomadaire du CRISP

**Étude**

CNOSF, Olbia Conseil, CDES, (2019), État des lieux des fédérations françaises sportives et membres associés du CNOSF

CROS Nouvelle Aquitaine, (2019), Une nouvelle gouvernance du sport français

Étude du CNOSF, (2004), Politiques sportives fédérales et politiques territoriales – État des lieux et perspectives

TNS Opinion & Social Sondage dirigé par la Direction générale de l’Education et de la Culture, (2010), Eurobaromètre spécial 334 Sport et Activités Physiques Terrain, coordonné par la Direction générale Communication (Unité « Recherche et analyse politique)

**Webographie**

Associathèque, https://www.associatheque.fr/fr/association-et-benevoles/benevolat-cest-quoi.html

Associations gouv, <https://associations.gouv.fr/liberte-associative.html>

Associations.gouv, <https://www.associations.gouv.fr/liberte-associative.html#:~:text=La%20loi%20%221901%22%20fonde%20le,de%20la%20loi%20de%201854>.

CNOSF, <https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/actus/4724-les-fdrations.html>

CNOSF, <https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/cat/6/606.php>

CNOSF, <https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/actus/4780-lunion-des-socits-franaises-de-sports-athltiques---usfsa.html>

Collective intelligence research institute, <https://cir.institute/holomidal-collective-intelligence/>

Définitions marketing, <https://www.definitions-marketing.com/definition/Sponsoring/>

Entreprise libérée, http://souspression.canalblog.com/archives/2017/06/06/35349474.html

Fédération Française de Lutte, https://www.fflutte.com/

Fédération Française de Natation, <https://www.ffnatation.fr/grandes-dates-ffn>

Fédération Française de Natation, https://www.ffnatation.fr/apprendre-nager-au-sein-lecole-natation-francaise

Fédération. Française de Natation, www.ffn.extranat.fr

France Archives, <https://francearchives.fr/article/82857280>

Hello asso, <https://www.helloasso.com/blog/federation-definition-role/#questce-quune-federation-5d68f599-3adf-40f6-a141-6a981bdb9138>

INJEP, <https://injep.fr/donnee/recensement-des-licences-et-clubs-sportifs-2021/#tab01>

INSEE, <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1258>

Legif France, legifrance.gouv.fr

Legif France, <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000006071318/>

Legif France, <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006071318/LEGISCTA000006137768/#LEGISCTA000006137768>

Patrick Bayeux, https://patrickbayeux.com/comprendre/organisation-du-sport-en-france-approche-historique/

Question de management, <https://www.questions-de-management.com/lorganisation-pyramidale-la-delegation-au-coeur-du-modele/>

Santé publique France, <https://www.santepubliquefrance.fr/determinants-de-sante/nutrition-et-activite-physique/articles/l-activite-physique-et-la-lutte-contre-la-sedentarite>

Service public, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1131>

Sport gouv, https://www.sports.gouv.fr/organisation/organisation-en-france/principaux-acteurs/

Sports gouv, <https://www.sports.gouv.fr/grands-evenements/Mouvement-sportif/Federations-Internationales/>

Sports gouv, https://www.sports.gouv.fr/pratiques-sportives/sports-pour-tous/education-et-insertion/article/sport-facteur-d-inclusion-sociale

Sports gouv, <https://sports.gouv.fr/preventiondesnoyades/article/acteurs-formations-metiers>

Sport value, <https://www.sportvalue.fr/interview-federation-modele-ludovic-mariette/>

Thèse université Lyon 2, <http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2009.jumageldinov_a&part=165820>

Vie publique, <https://www.vie-publique.fr/fiches/20263-quest-ce-quun-decret-reglementaire-ou-individuel>

Wikipédia, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Société_occidentale>





**MASTER 2 POLITIQUES PUBLIQUES ET STRATEGIES DES ORGANISATIONS SPORTIVES**

|  |
| --- |
| **RAPPORT DE STAGE DE FIN D’ETUDES** |

**Nom de l’organisme de l’accueil** : Fédération Française de Natation

**Adresse** : 104 rue Martre – 92110 Clichy

**Nom de l’étudiant** : BUAT Julie

**Responsable au sein de l’organisme d’accueil** : ARRIBE Catherine

**Responsable du Master 2** : CHARRIER Dominique

# La structure d’accueil

La Fédération Française de Natation (FFN) est une association loi 1901. Elle est reconnue comme une fédération délégataire et olympique. La FFN organise les compétitions de niveaux départementaux, régionaux, nationaux, et internationaux. Les titres et les records à travers ces compétitions sont reconnus et délivrés par la FFN. La Fédération Française de Natation représente et met à disposition à ces licenciés les cinq disciplines suivantes : Natation Course, Natation Artistique, Plongeon, Water-polo, et Eau Libre. L’ensemble de ces disciplines fait partie des épreuves officielles des Jeux Olympiques. En 1920, la Fédération Française de Natation naît en France.

Toutefois, la création des premiers clubs et des premières compétitions a vu le jour en amont. En 1873, le premier club français de natation se crée. Il s’agit du club Société des Nageurs du Havre. En 1899, le premier championnat de France a lieu. Seulement trois épreuves sont à disputer. Il s’agit uniquement de la Natation course avec un 100m, un 400m, et un 500m en eau de mer[[158]](#footnote-158). Le fait que la compétition se réalise en mer montre l’inexistence des piscines et donc des faibles moyens disponibles à cette période. Le deuxième aspect est celui de la présence du 100m, une distance reine aujourd’hui dans la natation course. Cela montre la longévité et l’ancienneté de cette épreuve. En 2013, la fédération dépasse le seuil des 300 000 licenciés grâce à la réforme des licences. L’objectif de cette réforme est le 100% licences dans l’ensemble des structures fédérales. Le constat avant cette réforme est le faible taux des licences par rapport au taux élevé de pratiquants dans ces structures affiliées. Le frein majeur pour licencier était le prix de la licence jugé important et unique à l’ensemble des activités pratiquées au sein de la fédération. Pour cela, une réforme a eu lieu en ajustant les prix des licences en fonction des activités réalisées. Par exemple, une activité natation pour tous pour les personnes ayant 16 ans et plus revient à 10 euros contre 39,50 euros avant réforme. Cela a permis d’inciter les structures à licencier davantage, car la part des nageurs loisirs, dans les structures, représente, en général, plus des deux tiers des adhérents (Annexe 1 : Grille licences avant/après réforme). Si l’ensemble des structures affiliées à la FFN était tous licenciés, cela représenterait à minima 500 000 licenciés[[159]](#footnote-159), contre aujourd’hui 380 000 licenciés[[160]](#footnote-160). D’autant plus qu’en France, il y a 12.7 millions de pratiquants se rendant à la piscine. Cela montre la marge de progression à réaliser, celle de la différence entre les licenciés et les pratiquants.

En 2022, la Fédération Française de Natation comptait 345 000 licenciés[[161]](#footnote-161) à travers 1298 structures affiliées. Avant la crise sanitaire, la fédération comptait 380 000 licenciés[[162]](#footnote-162). Cette différence s’explique par la perte de licenciés compétiteurs et ceux réticents pour une reprise d’une activité sportive en milieu fédéral. Le système fédéral sportif a été un secteur touché par la reprise d’une activité sportive dû à la fragilisation et la confiance d’une pratique. Le constat pour nos anciens licenciés n’ayant pas souhaité reprendre une licence est l’incertitude du bon déroulement d’une saison sportive. La section compétitive a été également touchée par l’inexistence des compétitions. Aujourd’hui, à travers ces cinq disciplines de la fédération, des mobilisations sont réalisées. Premièrement, l’Eveil Aquatique est destiné aux enfants de 6 mois à 4 ans. Il s’agit de la découverte du milieu aquatique pour ce type de public. Deuxièmement, l’Aisance Aquatique est destinée aux enfants de 4 à 6 ans. Il s’agit d’une continuité de l’Eveil Aquatique où l’apprentissage s’effectue en grand bassin. Ensuite, l’Ecole de Natation (ENF) est destinée aux enfants de 6 à 11 ans. A travers l’ENF, les enfants font le passage du pass’sport de l’eau. L’objectif est de faire découvrir aux enfants l’ensemble des disciplines proposées par la fédération. La deuxième étape de l’ENF est le Challenge Avenirs. Il s’agit de mettre les enfants en immersion dans l’univers compétitif. Il y a également des mobilisations sur la Natation Santé avec le dispositif Nagez Forme Santé (NFS) et Nagez Forme Bien-être (NFBE, Aqua form, Aquagym, Aquabike, etc.). Pour finir, la fédération met en place chaque année la natation estivale. Ce dispositif s’inscrit dans une logique compétitive et consiste à proposer des licences compétitives afin de participer entre le 1er juillet et le 31 aout. L’objectif est de renforcer cet aspect compétitif pendant la période estivale, alors que l’été est une période qui connaît le moins de mobilisation compétitive.

En parallèle de ces mobilisations, des manifestations ont lieu pour mieux dynamiser et fédérer en lien avec plusieurs objectifs. Premièrement, la manifestation J’apprends A Nager a pour objectif de favoriser l’apprentissage de la nage des enfants habitant en Quartier Prioritaire de la Ville (QPV). Ce dispositif est gratuit. La manifestation Nuit de l’eau est en collaboration avec l’UNICEF relevant d’un dispositif caritatif en récoltant des fonds pour cette cause. La Nuit de l’eau a pour but de sensibiliser l’accès à l’eau potable. La fédération a mis en place des activités estivales, notamment : le beach polo[[163]](#footnote-163), le water-polo summer tour[[164]](#footnote-164), Nagez Grandeur Nature[[165]](#footnote-165), des étapes d’eau libre[[166]](#footnote-166), EDF Aqua Challenge[[167]](#footnote-167). Les objectifs de ces événements sont multiples. Premièrement, il s’agit d’améliorer le taux de développement, car l’environnement (en plein air) et la période (estivale) sont propices au développement. Deuxièmement, cela permet de développer la natation différemment, c’est-à-dire que ces activités se développent en dehors des clubs traditionnels. Ce dispositif évite l’engorgement des lignes d’eau, menacées habituellement sur la saison sportive. Le troisième et dernier objectif est d’être présent et de donner de la visibilité sur l’ensemble des zones de baignade. Enfin, la dernière création de manifestation est celle de la SwimXpérience. Il s’agit d’un parcours d’obstacle sous un aspect compétitif/loisirs. L’objectif est de le rendre accessible à tous et notamment au grand public. De plus, cette manifestation a pour but de donner une autre image de la natation, celle d’être en mesure de proposer un format plus ludique.

Il y a 6 mois, la fédération a connu un changement d’organisation fédérale au sein de ses services. L’objectif de cette réorganisation est de mieux fédérer les compétences. Avant ce modèle, la fédération fonctionnait avec un ensemble de petits services. Cette réforme a agrandi les services dans l’intérêt d’une meilleure transversalité et complémentarité entre les salariés, les Conseillers Techniques Nationaux (CTN), et les élus. De ce fait, la fédération s’articule autour de 6 services :

1. Direction administrative et financière ;
2. Direction ressources humaines et accompagnement du sport ;
3. Direction du développement de la pratique et de la santé ;
4. Direction centre fédéral de ressources ;
5. Direction du rayonnement ;
6. Direction de la transition numérique.

Pour compléter cette nouvelle organisation fédérale, la fédération a mis en place des Cercles de Compétences pour construire des réseaux plus larges, concerter mieux le réseau fédéral, communiquer plus efficacement, rapprocher les différents échelons, et replacer les clubs au sein de la FFN. Ces cercles de compétences sont des réunions des thématiques spécifiques, afin de développer les projets et permettre leur mise en œuvre. Chaque cercle de compétence doit obligatoirement intégrer la liaison bureau/coordinateur, le ou les Conseillers Techniques, et le ou les salariés, attribués à ces compétences. Aujourd’hui, il y a 34 Cercles de Compétences, notamment sur des thématiques suivantes : PSF, labellisation, Centre Fédéral de Ressources, l’École de Natation, Féminisation, Médical, etc.

# Les missions du stage

Comme dit précédemment, la Fédération Française de Natation a connu une réorganisation des services. Le service du Centre Fédéral de Ressources (CFR) est composé de plusieurs sous-directions : formation, équipement, juridique, et réseau fédéral. La sous-direction réseau fédéral est en charge principalement du développement et de l’accompagnement des labellisations clubs, des Projets Sportifs Fédéraux (PSF), et la création d’une boite à outils. Ces missions étaient réalisées par deux salariés de la fédération sous l’ancien nom de service, à savoir le Développement et l’Accompagnement du réseau fédéral (DARF). Aujourd’hui, ce service est inclus dans la direction CFR. De ce fait ce sous-service réseau fédéral, anciennement le DARF, ne connaît désormais qu’une seule salariée à temps plein en charge de l’ensemble de ces principales missions, Madame ARRIBE. C’est ainsi qu’une offre de stage a été créée.

L’objectif de ce recrutement était d’optimiser le déploiement du projet fédéral dans les territoires avec la nouvelle organisation et le nouveau fonctionnement fédéral. A travers cette réorganisation, il s’agit de créer de la cohérence, faciliter les échanges, et développer au mieux les projets entre les services. Mettre la transversalité au cœur des services permet de mieux corréler l’efficacité de chacun. Le deuxième objectif était de permettre une structuration efficiente du réseau fédéral et favoriser le développement des pratiques fédérales. Cet objectif s’adresse à la sous-direction Réseau fédéral. Ce réseau est composé de plusieurs « services déconcentrés ». Il y a les ligues régionales qui œuvrent sur leur territoire régional, les comités départementaux qui interviennent à l’échelle de leur département, et enfin, les clubs qui sont l’essence même de ce réseau. L’ensemble de ces services déconcentrés (fédération, ligues, comités) conseillent et accompagnent les clubs affiliés. Il s’agit de renforcer cette filiale fédérale pour répondre aux besoins exprimés par ces structures. C’est ce qu’on appelle la vie fédérale. Créer, mobiliser et pérenniser son réseau alimente le sentiment d’appartenance fédérale. Ces objectifs s’inscrivent dans une logique d’accompagnement du réseau fédéral pour structurer au mieux l’articulation entre les ligues, les comités et les clubs.

Les missions proposées dans l’offre de stage reposaient sur quatre grands items afin de contribuer à cette logique de réseau fédéral.

## Premier sujet de mission : la mise à disposition d’un moyen humain pour les dispositifs structurants d’accompagnement de la vie fédérale

Le premier sujet de mission était de mettre à disposition un moyen humain pour les dispositifs structurants d’accompagnement de la vie fédérale tels que le dispositif Projets Sportifs Fédéraux (PSF) et la réforme de la labellisation.

### Première mission : le dispositif Projets Sportifs Fédéraux (PSF)

Le PSF est une forme de subvention soutenue par l’Agence nationale du Sport (ANS) et mise à disposition des fédérations sportives. Ces subventions ne financent pas tous les types d’actions. Il y a un cahier des charges qui est délivré en amont de chaque début de campagne PSF. Le financement du PSF ne concerne pas les actions relatives à l’emploi et à l’achat de matériel, sauf exception réservée aux structures identifiées CAF[[168]](#footnote-168) (Centre Accession de Formation). Les deux autres actions non financées par le PSF et spécifiques à la Fédération Française de Natation sont l’Aisance Aquatique[[169]](#footnote-169) et le J’apprends A Nager[[170]](#footnote-170). Ce sont des dispositifs mis en œuvre par le ministère des Sports. De ce fait, cette organisation relève d’un dispositif territorial. Pour cela, il existe également une forme de subvention territoriale et cela est le Projet Sportif Territorial (PST). Le PST est également mis à dispositif par l’ANS et mis en œuvre par les DRAJES (Délégation Régionale Académique Jeunesse Engagement et Sport). Le PSF est donc un dispositif permettant un accompagnant primordial aux structures affiliées à la FFN. Au sein de la fédération, l’intégration et la mise en œuvre du PSF sont structurées par la mise à disposition d’un guide méthodologique, d’une nomination de référents PSF sur l’ensemble du territoire français, et d’une compilation de communications auprès des structures concernées. Le guide méthodologique est envoyé par mail à l’ensemble des structures affiliées et éligibles à ce dispositif le jour du lancement de la campagne. Ce guide reprend le contexte actuel, revient sur la campagne précédente, et se module sous forme de 7 fiches techniques. Cela concerne des fiches techniques relatives notamment aux actions fédérales éligible pour l’édition 2022, un focus sur les actions CAF, un cadre général de la campagne PSF, le calendrier prévisionnel de la campagne etc. Pour cette campagne, la FFN a souhaité identifier des actions prioritaires pour chaque structure (Ligues régionales, comités départementaux, clubs). L’objectif de cette action est d’éviter le saupoudrage. Ce constat est fait à partir des campagnes précédentes selon lesquelles il faudrait financer toutes les actions éligibles, même celles jugées peu pertinentes, et d’éviter les doublons d’actions en les ligues, les comités, et les clubs. En priorisant les actions en fonction des structures, cela permet de rendre légitime la fédération, et de se justifier correctement auprès de l’ANS, sur le choix du non financement de certaines actions. En effet, l’ANS est le financeur de cette campagne de subvention. De ce fait, la fédération doit rendre des comptes et justifier l’ensemble des prises de décision. La nomination de référents PSF sur l’ensemble du territoire renforce l’accompagnement auprès de ces structures. Dans chaque région, une ou deux personnes (en fonction de la densité du territoire) sont désignées pour relayer et animer cette campagne sur leur territoire. Pour cela, différentes réunions sont organisées entre la fédération et les référents PSF, pour leur annoncer les modalités PSF relatives à cette campagne, échanger sur les prises de décision notamment en lien avec les pré requis et les éligibilités des structures, et avoir un retour sur l’engouement de cette campagne dans chaque territoire. Après la campagne, ces référents sont toujours sollicités dans l’instruction des montants à octroyer pour l’ensemble des structures de leur territoire. Puis, un échange croisé entre la fédération et les référents (les ligues) à l’issue de ces instructions est indispensable pour mener correctement l’accord des montants proposés pour chaque structure pour des raisons éthiques. La compilation de communication passe par les échanges précieux avec les référents PSF, le mailing du lancement de la campagne envoyée à l’ensemble des structures, des newsletters fréquemment diffusées aux structures, un webinaire organisé par la fédération. Les objectifs de ces communications massives sont d’activer le réseau fédéral et d’accompagner l’ensemble de ces structures pour qu’elles bénéficient de ce dispositif. Le PSF n’est pas que la gestion de la campagne et/ou en amont de définir le cahier des charges de celui-ci. Il s’agit également de faire valoir un compte-rendu financier de ces actions ayant obtenu un financement. Autrement dit, la fédération et les référents PSF doivent s’assurer de la mise en œuvre de ces actions. Pour cela, chaque fin de saison sportive, la structure ayant reçu une subvention doit déposer son bilan de son action. Il s’agit de savoir si l’action a été mise en œuvre, d’évaluer l’impact de son action, et de faire un état des lieux de l’action. Dans le cas où la structure n’a pas mise en œuvre son action, elle doit impérativement rembourser cette somme octroyée auprès de l’ANS. Il est impératif de justifier sa subvention.

### Deuxième mission : la réforme de la labellisation fédérale

La deuxième mission dans l’accompagnement de moyen humain pour les dispositifs structurant du réseau fédéral est la réforme de la labellisation fédérale. Un label pour un club affilié permet de faire valoir ses connaissances et ses capacités sur un domaine. La labellisation vise à récompenser le club pour ses savoirs et savoir-faire, et reconnaitre l’expertise de cette structure dans le domaine octroyé. La FFN a connu plusieurs réformes de labellisation afin d’améliorer les conditions d’obtention et corréler ce dispositif aux objectifs politique du réseau fédéral. Ces politiques sont orientées vers le 100% licences, la plus-value de licenciés, améliorer et inciter la qualité d’offre dans ces structures. Pour cela, dans la nouvelle labellisation plusieurs indicateurs ont été pris en compte. Il y a les indicateurs relatifs à l’encadrement notamment sur sa quantité et ses formations fédérales, des résultats quantitatifs (tests, nombres de licenciés) liés au domaine à savoir apprentissage, compétition, natation pour tous, activités promotionnelles, et des indicateurs relatifs à la mobilisation de bénévoles (ex : les officiels). Cette mission sur la labellisation nécessite un travail rigoureux et en lien avec le cercle de compétence « labellisation ». Dans ce cercle, des personnes ayant différentes fonctions en font parties. Par exemple, il y a le Président de la ligue Normandie, un chargé de développement à la ligue Haut-de-France, un Conseiller Technique National sur les questions liées à la performance et la compétition, le directeur du service Centre Fédéral de Ressources de la FFN, et un entraineure de natation artistique dans un club se situant en Corse. Cela montre la diversité des acteurs participant à ce projet de réforme. Il est important de diversifier les acteurs pour avoir la connaissance et l’expertise de chaque domaine et chaque discipline que la FFN représente. Ces échanges ont permis de conduire une nouvelle ligne directive avec notamment des nouveaux indicateurs. Pour avoir de la lisibilité sur cette réforme, des simulations ont dû être fait. En variant les différents indicateurs, cela a permis de donner plusieurs situations de cas, c’est-à-dire combien de clubs concernés par les domaines et les disciplines avec les indicateurs proposés. L’objectif n’est pas de labellisé l’ensemble des clubs du réseau fédéral. Il faut que ce dispositif soit méritant et un privilège. Si les trois quarts des clubs affiliés sont labellisés, alors cette récompense perd de son sens. Cette labellisation doit être une mesure de différenciation avec les autres structures.

## Deuxième sujet de mission : le soutien et la mise en œuvre de rassemblement des acteurs du réseau fédéral

Le deuxième sujet de mission était le soutien et la mise en œuvre de rassemblement des acteurs du réseau fédéral. A la suite de la réorganisation fédérale, le service Centre Fédéral de Ressources a mis en place deux types de rassemblements ayant pour but de mutualiser les ressources de chacun, et de former une meilleure unité. La première est l’organisation des Conseils des Territoires. Il s’agit d’un rassemblement, une fois par mois sur une demie journée, l’ensemble des Présidents des ligues, du Président de la fédération, et du directeur de service Centre Fédéral de Ressources sont conviés. L’objectif est de faire un constat sur l’évolution des projets de chaque ligue, mais également d’échanger sur les prochains projets mis en place par la fédération. Le deuxième rassemblement est l’organisation des regroupements des chargés de développement territoriaux, c’est-à-dire le chargé de développement de « chaque ligue »[[171]](#footnote-171). Ce regroupement se déroule sur deux journées, une fois par trimestre. Ces deux journées sont l’occasion de parler des nouveaux projets de la FFN à décliner dans l’ensemble des ligues régionales, et de créer à terme une unité de travail. Cette unité a pour but de faire avancer les ligues sur un même rythme, de partager et mutualiser ses ressources humaines et matérielles.

## Troisième sujet de mission : la création, la mise à disposition et l’alimentation d’un Centre Fédéral de Ressources (CFR)

Le troisième et dernier sujet de mission était la création, la mise à disposition et l’alimentation d’un Centre Fédéral de Ressources (CFR). Il s’agit d’un outil visant à regrouper un ensemble de fiches techniques et guide méthodiques à destination principalement des clubs, mais également aux comités et ligues. La première mission était de faire un état des lieux des contenus déjà existants et de ceux à créer. La deuxième mission était d’organiser ce travail sous forme de rubriques. Cette organisation doit répondre aux interrogations des clubs selon la logique suivante : Je crée mon club, Je structure mon club, Je développe mon club, Je pérennise mon club. Le contenu devait être mis à disposition sur le site internet de la fédération dans une rubrique dédiée à ces outils. A terme, cette élaboration doit être actualisée, développée, et diversifiée au-delà de la logique club, c’est-à-dire rendre ces outils utiles également au reste du réseau fédéral, à savoir les ligues et les comités.

# Le bilan du stage

Il s’agit d’effectuer un bilan de stage de six mois. J’ai effectué une multitude de tâches sous différentes formes. J’ai eu la chance d’être mise en relation avec différents acteurs de la fédération, mais également du monde sportif.

## Le questionnement, les réflexions, et l’analyse face à mes missions

Le stage s’est déroulé sur une période de 6 mois (de fin janvier à fin juillet). Le poste de stagiaire était encadré par Madame ARRIBE, responsable du développement et de l’accompagnement du réseau fédéral à la fédération, et tutrice de ce stage. Accueillie par cette personne le premier jour, nos échanges ont rapidement été orientés sur les constats et les questionnements liés au réseau fédéral à la Fédération Française de Natation. Aujourd’hui, à la fédération, quels sont les services et les moyens apportés aux différentes structures ? (Ligues régionales, comités départementaux, et clubs). Cette réflexion doit se décomposer en plusieurs parties. Doit-on uniformiser les différents services pour l’ensemble des structures ? Faut-il apporter une distinction sur l’accompagnement entre les structures ? Les besoins sont-ils les mêmes entre les ligues régionales, les comités départementaux, et les clubs ? L’interrogation la plus importante parmi ces échanges est celle de l’articulation entre la fédération et ses structures affiliées dans le système fédéral sportif. Comment mutualiser l’ensemble de nos ressources dans cette organisation et gouvernance fédérale ? C’est ainsi que le sujet de mémoire en lien avec le stage a été construit. Cette articulation et cette gouvernance fédérale doivent-elles fluctuer au service des structures, plus précisément, ceux des clubs affiliés ? A mon sens, la question la plus importante qui doit sans cesse être posée, lorsque nous travaillons dans un service réseau fédéral, est la suivante : qu’est-ce que la fédération peut apporter aux clubs ? Il est primordial d’avoir les deux visions : celle du terrain, au cœur de la vie fédérale à travers la vie associative des clubs, mais également la vision « imposée » de la politique fédérale. Le maillage entre la position fédérale et la position du club doit constamment être équilibré pour que l’accompagnement, le conseil, et la réponse aux besoins de ces structures soient efficaces.

Cette analyse précédemment expliquée a pu être possible grâce aux échanges avec ma tutrice de stage, à la rédaction de mon mémoire, mais également la vision à laquelle j’aspire et ce à quoi je veux être utile dans ma vie professionnelle. Je souhaite être acteur de l’amélioration des relations dans un système fédéral sportif. Cela veut dire que je souhaite participer à l’évolution de l’organisation fédérale, permettre aux clubs de se développer pour être rentables et viables sur le long terme est une évolution majeure à considérer pour la pérennisation de la vie fédérale. Beaucoup de structures, aujourd’hui, sont vulnérables et dépendantes de leur système. La fédération joue un rôle indispensable dans cette évolution. Elle est moteur de ce changement. C’est ce à quoi j’ai envie de contribuer : être au service des clubs dans une logique d’accompagnement et de pérennisation du réseau fédéral.

La fédération doit être au service de ses structures. Sans celles-ci, la fédération perd son sens de champ d’intervention et d’utilité publique. Ces logiques de développement et d’accompagnement du réseau fédéral, j’ai pu les visualiser et les identifier à travers ce stage. Etant mobilisée dans la vie associative depuis de nombreuses années, cette double vision, club et fédération, met en lumière la fragilisation des articulations entre fédérations et clubs. Toutefois, il y a des tentatives et une réelle volonté à la Fédération Française de Natation d’accompagner ces structures. Cela se met en place, mais avec un manque de convergence, c’est-à-dire que la mutualisation des ressources et des sollicitations des clubs ne s’exécute pas dans l’ensemble du réseau fédéral.

Il est nécessaire de regagner la confiance des clubs, de démontrer l’intérêt et l’utilité de la fédération aux clubs. Il y a également énormément de clubs peu structurés, ce qui freine considérable leur développement et leur attachement fédéral. Cela illustre le manque ou la fragilisation des articulations entre fédération, ligues, comités et clubs. Cette analyse provient des missions que j’ai pu effectuer à travers mon stage. Il s’agit des constats auxquels j’ai pu être confrontée.

La première analyse est celle en lien avec les changements de Présidents des clubs. Dans le cadre des précédentes campagnes PSF, j’ai dû contacter et relancer les clubs concernés par la non-transmission de leur compte-rendu financier des actions ayant perçues une subvention. Il s’agit d’un contact sur des dossiers datant de l’année 2020 et 2021. Il y a une différence, parfois de deux ans. De ce fait, des changements de présidences ont pu s’opérer. La problématique de ce changement est que la passation du pouvoir ne se passe pas toujours bien. Les dossiers, les projets, et les actions en cours ne sont pas toujours transmis. Pour les cas de PSF, les Présidents de clubs doivent rembourser la subvention perçue avant leur mandat avec l’argent n’appartenant pas à la subvention. Cela illustre la fragilisation de certaines structures, qui ont la volonté de construire et restructurer leur club, mais leur vision politique et leur passé rend difficile ce développement. Dans ce cas-là, la fédération n’est pas perçue comme les accompagnant, mais plutôt comme un « contrôleur » qui décide d’une « amende » ou d’une « taxe ». Bien entendu, la demande de bilans d’action datant de N-2 reste une situation exceptionnelle au regard de la crise sanitaire traversée. Néanmoins, cela met en lumière les instabilités de certaines structures qui limitent leur développement et leur sentiment d’appartenance fédéral.

## Les différentes limites auxquelles j’ai pu être confronté

A travers mes missions que j’ai pu effectuer pendant ces six mois, j’ai pu identifier différentes limites.



### Concernant le PSF

Lors de ma mission sur le PSF, j’ai été amenée à rencontrer plusieurs difficultés et limites du dispositif actuel.

La première limite est celle du contact avec l’ensemble des clubs et/ou associations sportives. Être en contact avec les personnes concernées par le problème n’est pas toujours simple. Tout d’abord, le manque d’actualisation des données et des coordonnées des structures, après des changements résultants des élections présidentielles ou des changements de salariés, rend parfois difficile le contact des personnes concernées dans tous les clubs et/ou associations sportives. A la fédération, nous avons accès à une base de données remplie par les clubs. Toutefois, si le club ne change pas les données, nous avons accès aux anciennes données et donc celles-ci ne sont pas toujours à jour. Cette problématique peut se retranscrire lorsque nous voulons contacter les clubs pour les informer de nouveaux projets. Aujourd’hui, les trois quarts de notre communication passe par les coordonnées des dirigeants de club. Le système de newsletter et de mailings a potentiellement besoin des coordonnées pour toucher le destinataire et lui délivrer l’information. Potentiellement, car la politique à la fédération est de s’adresser, en tout premier lieu, aux Présidents des structures. Cette pratique est compréhensive car le Président d’une structure est responsable de sa vie associative et, en théorie, très investi. Ainsi, s’adresser aux dirigeants semble une démarche toute logique. Néanmoins, j’ai pu constater que délivrer ces informations uniquement aux dirigeants des structures limite et freine la communication entre la fédération et son réseau fédéral, en fonction de plusieurs raisons. La première est celle des changements de dirigeants qui ne sont pas pris en compte, ce qui implique que nous ne nous adressons pas au dirigeant actuel de la structure sportive. Deuxième raison, les dirigeants élus ne sont pas toujours ceux réactifs et responsables de ces missions, c’est-à-dire qu’il peut y avoir un référant ou un responsable sportif. Dans ce cas, ces personnes ne reçoivent pas directement l’information de la fédération. Cette information passe par le dirigeant élu. Toutefois, cette délégation d’information entre le dirigeant et le responsable n’est toujours effectué pour des raisons de temps et d’oubli.

Au-delà de la difficile actualisation des données de ces structures, il y a également un manque de temps pour regarder ces informations et l’impossibilité de déléguer ces informations à une personne plus au cœur du fonctionnement et du développement du club. Bien entendu, ce constat varie en fonction des clubs plus ou moins structurés et des dirigeants plus ou moins impliqués. Délivrer l’information a minima à deux personnes par club semble vraiment nécessaire pour maximiser la transmission des informations entre la fédération et les clubs. Parmi ces deux personnes, il est évidement indispensable d’inclure le Président de la structure, mais également une autre personne qui peut-être un directeur, responsable sportif ou technique. S’il n’y a pas de salarié à ce type de poste, cela peut être un entraineur salarié ou bénévole, ou bien un autre membre du bureau.

La deuxième limite que la fédération rencontre dans le cadre du PSF est celui du nombre de structures déposant un dossier PSF. Parmi les 1300 clubs affiliés à la fédération, il y a 377[[172]](#footnote-172) structures qui déposent un dossier PSF. Les 377 structures concernent les 15 ligues régionales, 52 comités départementaux, et 325 clubs sur 1300 d’affiliés. Les disparités entre les affiliations sur le réseau fédéral et les structures bénéficiant des dispositifs fédéraux sont importantes. Cela peut s’expliquer par plusieurs facteurs.

Le premier facteur est celui de la communication. La communication n’est peut-être pas assez efficace et attrayante. En effet, ces structures reçoivent une multitude d’informations venant de différents acteurs du monde sportif. C’est pourquoi il est possible que certaines informations ne soient pas réceptionnées et divulguées au sein de sa structure.

Le deuxième facteur explicatif concerne les prérequis obligatoires pour être éligible au dispositif PSF. Pour la campagne PSF 2022, les prérequis étaient les suivants : deux années d’affiliations consécutives à la Fédération Française de Natation, le 100% licences de la structure[[173]](#footnote-173), une complétude[[174]](#footnote-174) dument remplie, et déposer a minima deux actions par structure. L’affiliation et les licences ont vocation à lier la fédération et son réseau fédéral, et à justifier pourquoi s’affilier et faire une structure 100% licences, c’est-à-dire rendre accessibles ses dispositifs/contenus à ceux affiliés et licenciés à la fédération. Le prérequis a minima de deux actions est une nouveauté de cette campagne. L’objectif est de réduire le saupoudrage connu lors des campagnes précédentes. En effet, l’ANS impose de financer à hauteur minimum de 1 500 euros par dossier de structure déposé. Les difficultés rencontrées précédemment sont d’avoir à financer une seule action éligible au dispositif PSF ne justifiant pas de la somme de 1 500 euros à octroyer. De plus, ce prérequis permet aux structures d’aller au-delà de leur seule action représentant une action de fonctionnement[[175]](#footnote-175), et de les inciter à proposer une deuxième action orientée vers une action d’investissement[[176]](#footnote-176). Le ratio de 325 clubs sur 1300 clubs est certes faible, mais cela reste un record historique en comparaison de l’ensemble des campagnes PSF.

Un dernier aspect concernant le PSF est celui à destination des structures Centre d’Accession de Formation (CAF). Bien que le PSF est orienté développement de la pratique et ne finance aucune action relative au haut-niveau, à la performance et la compétition, les structures CAF sont les seules à être éligibles à ce type d’actions dans le PSF. Diversifier les actions et permettre l’accès à toutes les structures fédérales affiliées à ce dispositif permet de donner une certaine éthique et égalité des chances. Toutefois, les actions relatives à la performance et au haut niveau biaisent les objectifs du PSF. A l’origine, il s’agit d’encourager les structures à prendre des initiatives d’actions relatives au développement de la pratique, aux formations fédérales, au développement de l’éthique et de la citoyenneté. La performance et la notion de compétition ne sont pas éligibles au dispositif, sauf pour les structures CAF.

La limite rencontrée au fur et à mesure des campagnes PSF est relative à la part d’enveloppe dédiée aux actions pour les CAF. En effet, dans une campagne PSF, la fédération doit respecter certaines répartitions de l’enveloppe destinée à la FFN. Il y a 50% de l’enveloppe qui doit être à destination des actions des clubs. 10% de l’enveloppe doit revenir aux actions des ligues régionales, comités départementaux, et clubs des outre-mer. La part de l’enveloppe CAF ne cesse d’augmenter d’années en années. Cette année, la part s’élevait à 15% de l’enveloppe totale. Il s’agit d’une augmentation de 5 points entre 2021 et 2022. L’enveloppe globale n’a pas connu d’augmentation depuis ces deux dernières années. C’est ainsi que la part des actions CAF biaise les objectifs préconisés, au départ, du dispositif PSF. A travers cette enveloppe spéciale CAF, la fédération ne finance pas le développement de la pratique[[177]](#footnote-177), les actions sur l’éthique et la citoyenneté[[178]](#footnote-178), les formations fédérales. Augmenter l’enveloppe CAF ne me semble pas logique au sein du dispositif PSF. Il n’y a pas de cohérence directe avec les objectifs et les modalités opérationnelles du PSF. Cette augmentation de l’enveloppe CAF impacte les autres actions non CAF. Si cette enveloppe CAF augmente et que l’enveloppe globale n’augmente pas, cela restreint la possibilité d’offrir un meilleur financement sur les actions relatives au développement de la pratique, à l’éthique et la citoyenneté, ainsi que les formations fédérales. Il s’agit des actions au cœur de la vie fédérale. Il est à noter que les structures CAF disposent d’autres moyens de financements et de subventions. Certes, les ligues, les comités et les clubs non CAF disposent d’autres dispositifs, mais ils sont moins présents que ceux des CAF.

### Concernant la réforme de la labellisation fédérale

La labellisation fédérale est le dispositif au cœur du système fédéral. Les clubs y sont très attachés. Cela permet à ces structures de mieux argumenter lors des recherches de partenaires, de financements et des futurs adhérents. Une certaine montée en concurrence peut alors apparaître entre les clubs. Dans le cadre de la réforme de la labellisation, c’est sur cela que la fédération, plus précisément la commission, a voulu s’appuyer. Aujourd’hui, un club labellisé peut l’être de différentes manières en fonction des activités proposées, c’est-à-dire qu’une structure peut solliciter plusieurs labellisations. Cette variété de labellisation perd de son sens avec les futurs objectifs.

Dans la réforme de la labellisation fédérale, l’objectif est d’uniformiser l’ensemble des labellisations en un seul label, pour qualifier un club en une seule certification. La labellisation s’adresse aux personnes extérieures au réseau fédéral (collectivités, mouvement olympique, citoyens). L’idée de cet objectif est de vulgariser ce système pour ceux ne participant pas à la vie fédérale.

Cette réforme consiste en un temps d’échange avec différents d’acteurs fédéraux (présidents de clubs ou ligues, salariés de clubs ou ligues, et de la fédération). Cette réforme sera mise en place dans un an. L’idée est d’avertir les clubs et de prendre connaissance du nouveau dispositif et de ses critères d’éligibilité. Ma participation à cette nouvelle réforme m’a permis de prendre en compte tous les indicateurs et leurs influences dans l’évolution du milieu fédéral.

## A travers mon stage, les différentes relations que j’ai pu avoir

Durant mon stage, j’ai été mise en relation avec différents acteurs à l’occasion de mes missions, et des événements auxquels j’ai pu partager.



### Le regroupement des chargés de développement des ligues régionales

Pendant ce stage, j’ai été en relation avec les chargés de développements des ligues régionales. D’une part, cela a été possible grâce à mes missions qui nécessitait la mise en relation avec ces acteurs.

D’autre part, la responsable du développement et de l’accompagnement du réseau fédéral organise tous les trimestres un rassemblement des chargés de développements des régions sur deux jours. Cela est donc l’occasion d’informer les ligues des évolutions et des futurs projets de la fédération à déployer sur l’ensemble des territoires. Il s’agit également d’un moment d’échange pour faire remonter les informations de leur territoire au niveau fédéral. Il y a donc une communication verticale. Lors du dernier rassemblement des agents de développements, de la saison sportive (15 et 16 juin), il a été exprimé le souhait de créer une réelle transversalité entre les chargés de développements, y compris le service réseau fédéral de la fédération.

L’objectif est de rendre la communication davantage horizontale et pas seulement verticale. Les deux jours de temps de partage tous les trimestres ne sont pas suffisants pour créer une émulation de l’ensemble du territoire français et une mutualisation des idées vers une harmonisation territoriale. L’importance est de montrer l’efficacité de travailler ensemble sur les mêmes objectifs opérationnels avec son territoire. L’idée est de créer une réelle déclinaison territoriale avec du sens.

Ce projet est ambitieux et très intéressant. Ambitieux car il n’est jamais simple d’alimenter et nourrir ce collectif au quotidien et au-delà de nos missions actuelles, afin de le pérenniser. Intéressant, car cela va permettre de démontrer l’intérêt de travailler ensemble. La mutualisation et l’entre-aide sont des facteurs clés de réussite. Je suis convaincue des bienfaits de ce système.

### Les relations avec les élus-dirigeants des structures fédérales (ligues, comités, clubs)

Un dernier aspect de mon stage est celui des relations avec l’ensemble du réseau fédéral. Cela a été riche en échanges et m’a permis de me mettre en confiance sur le discours à tenir en fonction des acteurs. Au fur et à mesure, j’ai pu acquérir les éléments de langage adaptés aux différentes situations qui se présentaient. Très rapidement, j’ai dû être confrontée aux échanges avec les Présidents de clubs concernant les relances de comptes rendus financiers PSF. J’ai vite compris que les échanges avec les différents acteurs du réseau fédéral sont indispensables, car il est au cœur des missions d’un chargé de mission.

A travers la mise en œuvre de la campagne PSF et de la réforme de la labellisation fédérale, j’ai rencontré d’autres acteurs, notamment l’ANS. J’ai pu identifier les relations entre les différents acteurs. Cela rejoint ce qui a été dit précédemment. Il y a un jeu de forme en fonction des acteurs. Nos éléments de langage varient. Nos échanges ne sont pas les mêmes. Nous devons répondre en fonction du besoin et en fonction de la place qu’occupe la personne. Une demande l’ANS et celle d’un Président de club sur le PSF ne présentera pas le même besoin. C’est ainsi que les approches entre chaque acteur divergent.

### Le séminaire du personnel fédéral

Grâce à ce stage à la fédération, j’ai eu la chance de participer au séminaire du personnel fédéral. Pendant deux jours, l’ensemble des acteurs fédéraux étaient réunis pour partager des moments de cohésion et d’échange pour avancer sur une meilleure transversalité. Les trois entités étaient donc réunies. Il s’agit de la sphère politique. Il y avait l’ensemble des vice-présidents et le Président de la fédération. Il y avait l’entité DTN[[179]](#footnote-179) et CTN[[180]](#footnote-180) des différents départements de service. Enfin, l’ensemble des salariés de la fédération étaient présents. Ce regroupement n’a eu lieu qu’au niveau national, cela signifie que les ligues n’y étaient pas conviées. Pour ma part, cela m’a permis de mieux comprendre l’organisation de la structure et son nouveau fonctionnement fédéral récemment mis en place. Pour les temps d’échanges, les groupes ont été faits de sorte que les trois entités se mélangent. J’ai pu être mise plus facilement en relation avec des élus, des CTN, et d’autres salariés que je n’avais pas l’habitude de côtoyer. Cela a généré une belle émulation pendant ces deux jours de séminaire.

### Conclusion du stage et ce qu’il m’a apporté

En somme, ce stage m’a apporté beaucoup et a été très formateur. Au-delà des missions exercées qui m’ont permis de comprendre le système fédéral, j’ai senti une évolution dans l’approche des missions. Cela a également été ressenti par ma responsable de stage. J’ai pris davantage de l’assurance dans la communication, la mise en œuvre des missions, et l’utilisation des outils. Il est vrai que j’ai été mise dès le début sur les missions sans même avoir assimilé le fonctionnement de la fédération. Finalement, cela n’est pas une mauvaise chose, j’ai pu faire preuve d’adaptabilité. Le dosage a parfaitement été équilibré entre la prise de connaissance du fonctionnement de la fédération, des outils, et la liberté des tâches.

En fin de stage, j’étais autonome sur les missions qui m’étaient confiées. Bien entendu, un contre rendu était nécessaire pour expliquer la progression du projet. Enfin, l’ensemble des éléments que j’ai pu éclairer dans ce rapport a confronté mon idée de continuer dans cette voie. La campagne de subvention Projets Sportifs Fédéraux menée, la réforme de la labellisation fédérale et de la contractualisation auxquelles j’ai pu participer, et la création d’un ensemble d’outils à destination des clubs en voie de développement ont conduit à répondre à l’objectif suivant : être au service des clubs et du réseau fédéral. J’ai ainsi été amenée à être en contact avec différents acteurs fédéraux et sportifs. Cette expérience professionnelle a donc été formatrice et a confirmé ma volonté de participer au développement des fédérations, afin de mesurer leur impact sur la vie fédérale, olympique, et sportive.

1. ZINTZ. T, VAILLEAU. D, (2008), La gouvernance des fédérations sportives. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action, ed Revue française de gestion [↑](#footnote-ref-1)
2. LEFEVRE. L, BAYEUX. P, (2018), Nouvelle gouvernance du sport, ed Ministère des Sports [↑](#footnote-ref-2)
3. [TERRET.](https://fr-academic.com/dic.nsf/frwiki/1627840) T, (1996), Histoire des sports, ed L'Harmattan [↑](#footnote-ref-3)
4. [TERRET.](https://fr-academic.com/dic.nsf/frwiki/1627840) T, (1996), Histoire des sports, ed L'Harmattan [↑](#footnote-ref-4)
5. Mazeaud Pierre, secrétaire d’Etat chargé de la Jeunesse et des Sports, Loi Mazeaud : « relative au développement de l’éducation physique et du sport » [↑](#footnote-ref-5)
6. France Archives, https://francearchives.fr/article/82857280 [↑](#footnote-ref-6)
7. Comité d’histoire des ministères chargés de la Jeunesse et des Sports, (2021), Agence Nationale du Sport – repères historiques  [↑](#footnote-ref-7)
8. Comité d’histoire des ministères chargés de la Jeunesse et des Sports, (2021), Agence Nationale du Sport – repères historiques  [↑](#footnote-ref-8)
9. Sport.gouv, https://www.sports.gouv.fr/organisation/organisation-en-france/principaux-acteurs/ [↑](#footnote-ref-9)
10. Gatsi, J. (2007), Les acteurs institutionnels, ed Le droit du sport [↑](#footnote-ref-10)
11. CNOSF, https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/cat/6/606.php [↑](#footnote-ref-11)
12. Gatsi, J. (2007), Les acteurs institutionnels, ed Le droit du sport [↑](#footnote-ref-12)
13. CNOSF, https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/actus/4724-les-fdrations.html [↑](#footnote-ref-13)
14. INSEE, <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1258> [↑](#footnote-ref-14)
15. Larousse, 2022 [↑](#footnote-ref-15)
16. http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2009.jumageldinov\_a&part=165820 [↑](#footnote-ref-16)
17. BARBUSSE. B, (2009), Le fédéralisme sans l’Etat fédéral, ed Fédéralisme [↑](#footnote-ref-17)
18. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000006071318/ [↑](#footnote-ref-18)
19. Un décret est « un acte réglementaire ou individuel pris par le président de la République ou le Premier ministre dans l’exercice de leurs fonctions respectives. » vie-publique.fr 2018 [↑](#footnote-ref-19)
20. Un arrêté est « un acte émanant d’une autorité administrative autre que le président de la République ou le Premier ministre. » vie-publique.fr 2018 [↑](#footnote-ref-20)
21. Article L131-2, legifrance.gouv.fr [↑](#footnote-ref-21)
22. https://www.associations.gouv.fr/liberte-associative.html#:~:text=La%20loi%20%221901%22%20fonde%20le,de%20la%20loi%20de%201854 [↑](#footnote-ref-22)
23. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\_lc/LEGITEXT000006071318/LEGISCTA000006137768/#LEGISCTA000006137768 [↑](#footnote-ref-23)
24. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\_lc/LEGITEXT000006071318/LEGISCTA000006137768/#LEGISCTA000006137768 [↑](#footnote-ref-24)
25. Cela concerne notamment toutes les dérives de violences. [↑](#footnote-ref-25)
26. MIEGE. C, (2009), Les organisations sportives et de l’Europe, ed INSEP-édition [↑](#footnote-ref-26)
27. MIEGE. C, (2009), Les organisations sportives et de l’Europe, ed INSEP-édition [↑](#footnote-ref-27)
28. MIEGE. C, (2009), Les organisations sportives et de l’Europe, ed INSEP-édition [↑](#footnote-ref-28)
29. https://www.sports.gouv.fr/grands-evenements/Mouvement-sportif/Federations-Internationales/ [↑](#footnote-ref-29)
30. ARCQ. E, DE COOREBYTER. V, ISTASSE. C, (2012), Fédéralisme et confédéralisme, ed Dossiers du CRISP [↑](#footnote-ref-30)
31. Document à retrouver en annexe numéro 6 : l’affiliation fédérale, rédigé par le service juridique de la Fédération Française de Natation [↑](#footnote-ref-31)
32. https://www.helloasso.com/blog/federation-definition-role/#questce-quune-federation-5d68f599-3adf-40f6-a141-6a981bdb9138 [↑](#footnote-ref-32)
33. https://www.helloasso.com/blog/federation-definition-role/#questce-quune-federation-5d68f599-3adf-40f6-a141-6a981bdb9138 [↑](#footnote-ref-33)
34. BARBUSSE. B, (2009), Le fédéralisme sans l’Etat fédéral, ed Fédéralisme [↑](#footnote-ref-34)
35. PARLEBAS. P, (1987), Eléments de sociologie du sport, ed Revue française de sociologie [↑](#footnote-ref-35)
36. PARLEBAS. P, (1987), Eléments de sociologie du sport, ed Revue française de sociologie [↑](#footnote-ref-36)
37. BARBUSSE. B, (2009), Le fédéralisme sans l’Etat fédéral, ed Fédéralisme [↑](#footnote-ref-37)
38. VEBLEN. T, (1970), La théorie de la classe de loisir, ed Gallimard [↑](#footnote-ref-38)
39. VEBLEN. T, (1970), La théorie de la classe de loisir, ed Gallimard [↑](#footnote-ref-39)
40. BARBUSSE. B, (2009), Le fédéralisme sans l’Etat fédéral, ed Fédéralisme [↑](#footnote-ref-40)
41. BARBUSSE. B, (2009), Le fédéralisme sans l’Etat fédéral, ed Fédéralisme [↑](#footnote-ref-41)
42. https://patrickbayeux.com/comprendre/organisation-du-sport-en-france-approche-historique/ [↑](#footnote-ref-42)
43. BARBUSSE. B, (2009), Le fédéralisme sans l’Etat fédéral, ed Fédéralisme [↑](#footnote-ref-43)
44. BARBUSSE. B, (2009), Le fédéralisme sans l’Etat fédéral, ed Fédéralisme [↑](#footnote-ref-44)
45. https://patrickbayeux.com/comprendre/organisation-du-sport-en-france-approche-historique/ [↑](#footnote-ref-45)
46. A cette époque, l’USFSA existait encore mais regroupait les disciplines ayant le plus de succès, c’est-à-dire l’athlétisme, football, rugby, tennis, golf, escrime, natation. (https://cnosf.franceolympique.com/cnosf/actus/4780-lunion-des-socits-franaises-de-sports-athltiques---usfsa.html) [↑](#footnote-ref-46)
47. https://www.fflutte.com/ [↑](#footnote-ref-47)
48. https://patrickbayeux.com/comprendre/organisation-du-sport-en-france-approche-historique/ [↑](#footnote-ref-48)
49. BAYAD. M, NEBENHAUS. D, (1998), Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME, ed Presses de l’Université du Québec [↑](#footnote-ref-49)
50. https://www.questions-de-management.com/lorganisation-pyramidale-la-delegation-au-coeur-du-modele/ [↑](#footnote-ref-50)
51. https://patrickbayeux.com/comprendre/organisation-du-sport-en-france-approche-historique/ [↑](#footnote-ref-51)
52. Un conseil des sports est un ensemble de personnes élus par les fédérations sportives les plus représentatives [↑](#footnote-ref-52)
53. Loi Mazeaud octobre 1975 : « Le développement de la pratique des activités physiques et sportives, élément fondamental de la culture, constitue une obligation nationale. » - https://www.legifrance.gouv.fr [↑](#footnote-ref-53)
54. Larousse, 2022 [↑](#footnote-ref-54)
55. Larousse, 2022 [↑](#footnote-ref-55)
56. ZINTZ. T, WINAND. M, (2013), Les fédérations sportives, ed Courrier hebdomadaire du CRISP [↑](#footnote-ref-56)
57. Il y a trois conditions pour respecter le cadre d’intérêt général : la fédération n’exerce pas d’activité lucrative, une gestion désintéressée, et ne doit pas être au profit d’un ensemble de personnes. (https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1131) [↑](#footnote-ref-57)
58. Service public, https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1131 [↑](#footnote-ref-58)
59. INSEE, https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1258 [↑](#footnote-ref-59)
60. THOMAS. R, (1993), Sociologie du sport, ed Presses Universitaires de France [↑](#footnote-ref-60)
61. BARBUSSE. B, (2009), Le fédéralisme sans l’Etat fédéral, ed Fédéralisme [↑](#footnote-ref-61)
62. LORET. A, (2004), Concevoir le sport, pour un nouveau siècle, ed Presses universitaires du sport [↑](#footnote-ref-62)
63. ZINTZ. T, (2008), Les fédérations sportives, ed CRISP (courrier Hebdomaire du CRISP) [↑](#footnote-ref-63)
64. ZINTZ. T, (2008), Les fédérations sportives, ed CRISP (courrier Hebdomaire du CRISP) [↑](#footnote-ref-64)
65. BARBUSSE. B, (2009), Le fédéralisme sans l’Etat fédéral, ed Fédéralisme [↑](#footnote-ref-65)
66. BARBUSSE. B, (2009), Le fédéralisme sans l’Etat fédéral, ed Fédéralisme [↑](#footnote-ref-66)
67. BERNARDEAU. D, (2004), Sociologie des fédérations sportives, La professionnalisation des dirigeants bénévoles, ed L’Harmattan [↑](#footnote-ref-67)
68. BARBUSSE. B, (2009), Le fédéralisme sans l’Etat fédéral, ed Fédéralisme [↑](#footnote-ref-68)
69. BARBUSSE. B, (2009), Le fédéralisme sans l’Etat fédéral, ed Fédéralisme [↑](#footnote-ref-69)
70. BARBUSSE. B, (2009), Le fédéralisme sans l’Etat fédéral, ed Fédéralisme [↑](#footnote-ref-70)
71. BOURION. C, BOURNOIS. F, (2015), Le pouvoir hiérarchique, une organisation sans emprise comportementale ?, ed ESKA [↑](#footnote-ref-71)
72. https://injep.fr/donnee/recensement-des-licences-et-clubs-sportifs-2021/#tab01 [↑](#footnote-ref-72)
73. ZINTZ. T, WINAND. M, (2014), Les fédérations sportives, ed CRISP [↑](#footnote-ref-73)
74. Larousse, 2022 [↑](#footnote-ref-74)
75. https://www.sports.gouv.fr/pratiques-sportives/sports-pour-tous/education-et-insertion/article/sport-facteur-d-inclusion-sociale [↑](#footnote-ref-75)
76. ZINTZ. T, WINAND. M, (2014), Les fédérations sportives, ed CRISP [↑](#footnote-ref-76)
77. CHAIX. P, CHAVINIER-RÉLA. S, (2015), Évolution de la demande sociale de sport et remise en cause de la compétition, ed De Boeck Supérieur [↑](#footnote-ref-77)
78. TNS Opinion & Social Sondage dirigé par la Direction générale de l’Education et de la Culture, (2010), Eurobaromètre spécial 334 Sport et Activités Physiques Terrain, coordonné par la Direction générale Communication (Unité « Recherche et analyse politique) [↑](#footnote-ref-78)
79. CHAIX. P, CHAVINIER-RÉLA. S, (2015), Évolution de la demande sociale de sport et remise en cause de la compétition, ed De Boeck Supérieur [↑](#footnote-ref-79)
80. CHAIX. P, CHAVINIER-RÉLA. S, (2015), Évolution de la demande sociale de sport et remise en cause de la compétition, ed De Boeck Supérieur [↑](#footnote-ref-80)
81. (2013), Impact économique et social du tennis en France [↑](#footnote-ref-81)
82. CHAIX. P, CHAVINIER-RÉLA. S, (2015), Évolution de la demande sociale de sport et remise en cause de la compétition, ed De Boeck Supérieur [↑](#footnote-ref-82)
83. Manifestation moins spectaculaire concerne des organisations à vocation promotionnelles de la discipline c’est-à-dire l’aspect compétitive et performance ne sont pas mise en avant. De ce fait, ces organisations sont moins sensationnelles et donc moins spectaculaire. (P. BAYEUX) [↑](#footnote-ref-83)
84. CHAIX. P, CHAVINIER-RÉLA. S, (2015), Évolution de la demande sociale de sport et remise en cause de la compétition, ed De Boeck Supérieur [↑](#footnote-ref-84)
85. CHAIX. P, CHAVINIER-RÉLA. S, (2015), Évolution de la demande sociale de sport et remise en cause de la compétition, ed De Boeck Supérieur [↑](#footnote-ref-85)
86. https://www.sportvalue.fr/interview-federation-modele-ludovic-mariette/ [↑](#footnote-ref-86)
87. https://www.sportvalue.fr/interview-federation-modele-ludovic-mariette/ [↑](#footnote-ref-87)
88. https://www.sportvalue.fr/interview-federation-modele-ludovic-mariette/ [↑](#footnote-ref-88)
89. https://www.sportvalue.fr/interview-federation-modele-ludovic-mariette/ [↑](#footnote-ref-89)
90. https://www.sportvalue.fr/interview-federation-modele-ludovic-mariette/ [↑](#footnote-ref-90)
91. https://www.ffnatation.fr/grandes-dates-ffn [↑](#footnote-ref-91)
92. TERRET. T, (1998), L’institution et le nageur. Histoire de la Fédération Française de Natation (1919-1939), ed La Sorbonne « Sociétés & Représentations » [↑](#footnote-ref-92)
93. TERRET. T, (1998), L’institution et le nageur. Histoire de la Fédération Française de Natation (1919-1939), ed La Sorbonne « Sociétés & Représentations » [↑](#footnote-ref-93)
94. www.cnosf.franceolympique.com [↑](#footnote-ref-94)
95. Étude du CNOSF, (2004), Politiques sportives fédérales et politiques territoriales – État des lieux et perspectives [↑](#footnote-ref-95)
96. Étude du CNOSF, (2004), Politiques sportives fédérales et politiques territoriales – État des lieux et perspectives [↑](#footnote-ref-96)
97. Étude du CNOSF, (2004), Politiques sportives fédérales et politiques territoriales – État des lieux et perspectives [↑](#footnote-ref-97)
98. Étude du CNOSF, (2004), Politiques sportives fédérales et politiques territoriales – État des lieux et perspectives [↑](#footnote-ref-98)
99. Étude du CNOSF, (2004), Politiques sportives fédérales et politiques territoriales – État des lieux et perspectives [↑](#footnote-ref-99)
100. Étude du CNOSF, (2004), Politiques sportives fédérales et politiques territoriales – État des lieux et perspectives [↑](#footnote-ref-100)
101. https://www.ffnatation.fr/apprendre-nager-au-sein-lecole-natation-francaise [↑](#footnote-ref-101)
102. Étude du CNOSF, (2004), Politiques sportives fédérales et politiques territoriales – État des lieux et perspectives [↑](#footnote-ref-102)
103. Fédération Française de Natation, (2018), Les clés du développement de la natation – plan de développement 2019/2024 [↑](#footnote-ref-103)
104. Fédération Française de Natation, (2018), Les clés du développement de la natation – plan de développement 2019/2024 [↑](#footnote-ref-104)
105. Responsable du Développement et de l’Accompagnement du réseau Fédéral à la Fédération Française de Natation [↑](#footnote-ref-105)
106. L’entretien avec C. ARRIBE est à retrouver en annexe [↑](#footnote-ref-106)
107. www.ffn.extranat.fr [↑](#footnote-ref-107)
108. Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats [↑](#footnote-ref-108)
109. Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l’Éducation, et du Sport, Activités Aquatiques et de la Natation, diplôme délivré par l’État ou la fédération [↑](#footnote-ref-109)
110. Diplôme d’État de la Jeunesse, de l’Éducation, et du Sport diplôme délivré par l’État ou la fédération [↑](#footnote-ref-110)
111. Moniteur Sportif de Natation, diplôme délivré par la fédération [↑](#footnote-ref-111)
112. https://sports.gouv.fr/preventiondesnoyades/article/acteurs-formations-metiers [↑](#footnote-ref-112)
113. Entretien avec Catherine ARRIBE [↑](#footnote-ref-113)
114. Fédération Française de Natation, (2018), Les clés du développement de la natation – plan de développement 2019/2024 [↑](#footnote-ref-114)
115. Un constat effectué lors d’une observation sur l’organisation fédérale [↑](#footnote-ref-115)
116. Citation extraite lors de l’entretien réalisé avec C. ARRIBE [↑](#footnote-ref-116)
117. Entretien C. ARRIBE [↑](#footnote-ref-117)
118. Entretien C. ARRIBE [↑](#footnote-ref-118)
119. http://souspression.canalblog.com/archives/2017/06/06/35349474.html [↑](#footnote-ref-119)
120. https://cir.institute/holomidal-collective-intelligence/ [↑](#footnote-ref-120)
121. http://souspression.canalblog.com/archives/2017/06/06/35349474.html [↑](#footnote-ref-121)
122. Entretien C. ARRIBE [↑](#footnote-ref-122)
123. Entretien C. ARRIBE [↑](#footnote-ref-123)
124. https://associations.gouv.fr/liberte-associative.html [↑](#footnote-ref-124)
125. La société d’aujourd’hui est construite sur « les principes de l’individualisme, conception structurante dans laquelle la liberté individuelle est considéré comme un droit que les instituions doivent protéger. » (https://fr.wikipedia.org/wiki/Société\_occidentale) [↑](#footnote-ref-125)
126. Les décisions politiques ont pour objectif de réduire la sédentarité, insister les individus à modifier leur comportement, et à pratiquer une activité physique et/ou sportive durablement (https://www.santepubliquefrance.fr/determinants-de-sante/nutrition-et-activite-physique/articles/l-activite-physique-et-la-lutte-contre-la-sedentarite) [↑](#footnote-ref-126)
127. La concurrence sur le marché des acteurs sportifs est intervenue avec l’arrivée de nouveaux acteurs autres que ceux du milieu fédéral (salle de sport, collectivités territoriales, sport scolaire, etc) [↑](#footnote-ref-127)
128. https://www.associatheque.fr/fr/association-et-benevoles/benevolat-cest-quoi.html [↑](#footnote-ref-128)
129. Entretien A. DE SOUSA ROSA [↑](#footnote-ref-129)
130. Anciennement Assistante Technique de Développement au comité départemental du Val d’Oise rattaché à la Fédération Française de Natation, aujourd’hui désormais chargée développement des pratiques secteur apprentissage à la Fédération Française de Natation  [↑](#footnote-ref-130)
131. Entretien A. DE SOUSA ROSA [↑](#footnote-ref-131)
132. Les 13 ligues correspondent aux nombres de ligues régionales en France métropolitaine. Sinon, l’ensemble des ligues régionales y compris les outremers s’élèvent à 18. [↑](#footnote-ref-132)
133. Les ligues disposant d’un chargé de développement sont la Bretagne, la Normandie, les Haut-de-France, le Grand Est, l’Île-de-France, le Centre Val-de-Loire, le Pays-de-la-Loire, et la Provence-Alpes-Côte-d’Azur. [↑](#footnote-ref-133)
134. Coordinateur de natation au club de Sports Réunis Colmar Natation [↑](#footnote-ref-134)
135. Entretien D. DEMOOR [↑](#footnote-ref-135)
136. Entretien P. AESCHLIMANN  [↑](#footnote-ref-136)
137. CRDLA, CNSOF, (2017) Modèle économique des clubs sportifs fédérés – analyse et pistes de développement [↑](#footnote-ref-137)
138. https://www.definitions-marketing.com/definition/Sponsoring/ [↑](#footnote-ref-138)
139. Larousse, 2022 [↑](#footnote-ref-139)
140. Fédération Française de Natation, (2019), Présentation du projet plan de développement fédéral 2019 – 2024 FFN sur le sujet des missions et des rôles des structures fédérales [↑](#footnote-ref-140)
141. Les territoires outremer ne disposent pas de comités départementaux. [↑](#footnote-ref-141)
142. ffn.extranat.fr [↑](#footnote-ref-142)
143. Fédération Française de Natation, (2019), Présentation du projet plan de développement fédéral 2019 – 2024 FFN sur le sujet des missions et des rôles des structures fédérales [↑](#footnote-ref-143)
144. Fédération Française de Natation, (2019), Présentation du projet plan de développement fédéral 2019 – 2024 FFN sur le sujet des missions et des rôles des structures fédérales [↑](#footnote-ref-144)
145. Fédération Française de Natation, (2019), Présentation du projet plan de développement fédéral 2019 – 2024 FFN sur le sujet des missions et des rôles des structures fédérales [↑](#footnote-ref-145)
146. Coordinateur de natation au club de Sports Réunis Colmar Natation [↑](#footnote-ref-146)
147. Responsable sportif du club de natation de l’Émulation Nautique de Sainte Geneviève [↑](#footnote-ref-147)
148. La compétition la plus importante de l’année. Elle a lieu au mois de novembre. Il s’agit de constituer des équipes par club pour affronter d’autres équipes d’autres clubs. C’est la seule compétition où sa performance est convertie en points pour l’équipe, soit le club que l’on représente. L’équipe qui remporte le plus de points à gagner. [↑](#footnote-ref-148)
149. Responsable du Développement et de l’Accompagnement du réseau Fédéral à la Fédération Française de Natation [↑](#footnote-ref-149)
150. Entretien C. ARRIBE [↑](#footnote-ref-150)
151. Entretien C. ARRIBE [↑](#footnote-ref-151)
152. Anciennement, Assistante Technique Départemental du comité départemental du Val d’Oise. Aujourd’hui, chargée de développement de l’apprentissage de la natation [↑](#footnote-ref-152)
153. Entretien A. DE SOUSA ROSA [↑](#footnote-ref-153)
154. Entretien D. DEMOOR [↑](#footnote-ref-154)
155. Entretien D. DEMOOR [↑](#footnote-ref-155)
156. Entretien P. AESCHILEMAN [↑](#footnote-ref-156)
157. Entretien P. AESCHILEMAN [↑](#footnote-ref-157)
158. ffnatation.fr (Site internet grand public) [↑](#footnote-ref-158)
159. https://www.ffnatation.fr/licence [↑](#footnote-ref-159)
160. Le nombre de licencié est celui avant covid [↑](#footnote-ref-160)
161. ffn.extranat.fr (Site internet destiné aux structures fédérales affiliées) [↑](#footnote-ref-161)
162. ffn.extranat.fr (Site internet destiné aux structures fédérales affiliées) [↑](#footnote-ref-162)
163. Structure affiliée à la FFN souhaitant mettre en place le beach polo (Water-polo en milieu naturel) [↑](#footnote-ref-163)
164. Manifestation de beach polo organisée par la fédération avec un cahier des charges à respecter et une présence des partenaires [↑](#footnote-ref-164)
165. Une zone de baignade organisée et assurée par la FFN. [↑](#footnote-ref-165)
166. Une tournée dans plusieurs villes de France en faisant la promotion de l’eau libre dans une approche loisir et pour tous. [↑](#footnote-ref-166)
167. Une tournée dans toute la France en faisant la promotion de l’eau libre dans une approche compétitive grand public. [↑](#footnote-ref-167)
168. Il s’agit d’un club reconnu par la Directrice Nationale Technique (DTN) Adjointe d’utilité de haut-niveau et de haute performance. [↑](#footnote-ref-168)
169. Des séances de natation destinées aux enfants entre 4 à 6 ans. L’approche est différente de celle d’habitude. Il s’agit d’amener l’enfant à évoluer dans un environnement aquatique avec profondeur et sans matériel de flottaison. [↑](#footnote-ref-169)
170. Des séances de natation destinées aux enfants entre 6 à 12 ans et aux adultes de plus de 45 ans ne savant pas nager. Ils ont à minima 10 séances de 30 minutes pour apprendre à nager. Ce dispositif doit être gratuit et pratiqué par des personnes n’ayant jamais été licencié à la Fédération Française de Natation. [↑](#footnote-ref-170)
171. Toutes les ligues ne disposent pas d’un chargé de développement territorial. Pour cela, une réflexion est en cours pour intégrer les chargés de développement des comités départementaux mobilisés sur leur territoire, à défaut de celles des ligues. [↑](#footnote-ref-171)
172. Ce sont les chiffres indiqués sur la campagne PSF 2022 [↑](#footnote-ref-172)
173. Le 100% licences signifie que l’ensemble des personnes œuvrant pour l’association sont licenciés à la fédération. Cela prend en compte les dirigeants, les encadrants et les entraineurs, les adhérents. [↑](#footnote-ref-173)
174. Une complétude est un ensemble de documents obligatoire à déposer sur Le Compte Asso (Site internet pour déposer son dossier de subvention). Ces documents à fournir sont notamment le projet associatif, les statuts, le budget prévisionnel, et le rapport d’activité. [↑](#footnote-ref-174)
175. Une action de fonctionnement est un renouvellement d’action, sur chaque campagne, orientée sur une action permettant de faire fonctionner le club. Par exemple, une action pour financer son groupe de l’Ecole de Natation est une action de fonctionnement. [↑](#footnote-ref-175)
176. Une action d’investissement est une action nouvelle permettant de financer une manifestation, un événement, ou une intervention dans l’objectif d’apporter un rendement (plus-value) à la structure organisatrice. [↑](#footnote-ref-176)
177. Les actions type « développement de la pratique » sont le soutien à l’apprentissage, au développement en milieu naturel, aux équipements, la promotion et le déploiement de nouvelles pratiques et disciplines. [↑](#footnote-ref-177)
178. Les actions type « Ethique et citoyenneté » sont la mise en œuvre d’action sur la sensibilisation autour des valeurs du sport, du fair-play, la lutte contre le dopage, les violences sexuelles, discriminations, le harcèlement, et la valorisation du bénévolat. [↑](#footnote-ref-178)
179. Directeur Technique National et Directrice Technique National Adjointe [↑](#footnote-ref-179)
180. Conseillers Techniques Nationaux [↑](#footnote-ref-180)