UNIVERSITÉ de PARIS SACLAY

Faculté des Sciences du Sport

Mémoire présenté en vue de l’obtention du Master 2

*« Politiques Publiques et Stratégies des Organisations Sportives »*

Développement fédéral et nouvelles modalités de pratiques sportives

par

**Pierre Legrand**

Année 2022-2023

Lieu de stage : Fédération Française de Tennis de Table

Directeur du mémoire : D. Sayagh

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·rices).

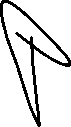
De ce fait, les « copier-coller » de documents en format papier ou électronique (Internet ou autres fichiers électroniques) utilisés dans des travaux d’étudiant·e·s destinés à une évaluation sont assimilés à de la fraude aux examens et sont donc passibles du conseil de discipline de l’université.

Je soussigné, Pierre LEGRAND certifie :

* avoir rédigé 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·e.
* savoir que, en cas de non-respect de ces principes, l’enseignant·e en informera le jury qui prendra les mesures adéquates.

Prénom, Nom : Date, Signature.

Pierre Legrand 31/08/2023



**Remerciements**

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire et m'ont soutenu tout au long de mon parcours académique et professionnel.

Tout d'abord, je souhaite adresser mes remerciements aux responsables du Master PPSOS, dirigé par Dominique Charrier et David Sayagh. Votre disponibilité, vos conseils ainsi que votre savoir ont grandement enrichi ma compréhension de l’organisation du sport en France. Votre encadrement m'a permis de développer mes compétences et de mener à bien ce travail de recherche.

J'aimerais exprimer ma gratitude envers la Fédération Française de Tennis de Table pour m'avoir accueilli en tant que chargé de mission PSF au sein du Pôle Développement. Je tiens à remercier chaleureusement ma tutrice, Julie Buat, pour son encadrement attentif, ses conseils éclairés et sa disponibilité.

Je souhaite également adresser mes remerciements à Stéphane Lelong, responsable du Pôle Développement à la Fédération Française de Tennis de Table. Votre appui, vos orientations stratégiques et votre engagement en faveur du développement de la Fédération ont été un moteur essentiel dans la réalisation de ma mission et la rédaction de ce mémoire.

Pour m’avoir accordé leur temps et leur connaissance du milieu du tennis de table au travers d’un entretien, je remercie :

* Bruno Bellet, Vice-Président de la FFTT
* Patrick Beaussart, Président de la Ligue Ile-de-France
* Renan Thepaut, Président de la Ligue de Bretagne

Enfin, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers ma famille, mes amis et tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin pendant cette période.

**Sommaire :**

[Introduction 22](#_Toc144345078)

I. [Gouvernance et développement des Fédérations sportives 27](#_Toc144345079)

[A) Modèle de gouvernance 27](#_Toc144345080)

[B) Evolution des stratégies des Fédérations 31](#_Toc144345081)

[C) Projet de développement des Fédérations Sportives 33](#_Toc144345082)

[II. L’offre sportive pour répondre aux nouvelles caractéristiques du pratiquant 39](#_Toc144345083)

[A) Le pratiquant sportif devenu consommateur 39](#_Toc144345084)

[B) Les enjeux des Fédérations face à ces nouvelles tendances 46](#_Toc144345085)

[III. Les nouvelles modalités de pratiques au sein de la FFTT : un outil de croissance du nombre de licenciés nécessitant une structuration interne 55](#_Toc144345086)

[A) Une augmentation du nombre de licenciés, pas tout à fait synonyme de développement 55](#_Toc144345087)

[B) Un impact et une dépendance à la structuration interne de la Fédération 61](#_Toc144345088)

[C) Un renforcement de la marque fédérale offrant des opportunités de partenariats 67](#_Toc144345089)

IV. [Conclusion du Mémoire : 71](#_Toc144345090)

[Bibliographie 73](#_Toc144345091)

[Annexe 75](#_Toc144345092)

**Rapport de Stage**

**Présentation de la structure d’accueil**

Dans le cadre de mon année en Master 2 Politiques Publiques et Stratégies des Organisations Sportives, j’ai pu réaliser mon stage au Siège de la Fédération Française de Tennis de Table, au sein du « Pôle Développement ».

L'histoire de la Fédération Française de Tennis de Table (FFTT) débute en 1927, année de sa fondation. Le Président actuel de la Fédération Mr Gilles Erb, est élu depuis décembre 2020 pour un mandat de 4 ans.

C’est en Angleterre qu’apparaît la première institution du tennis de table ayant pour but de se différencier du lawn-tennis et imposant des règles claires. En Europe, nombre de pays ont alors suivi le courant en créant tour à tour leur propre Fédération à partir de 1924. C’est finalement en 1926 que la Fédération Internationale de Tennis de Table (ITTF) voit le jour.

C’est ensuite venu au tour de la France, lorsque dix Présidents d’associations, aux ambitions diverses, se réunirent à Paris pour fédérer la pratique du tennis de table.

Les années qui ont suivi sont marquées par la lutte pour l’émancipation du tennis de table encore beaucoup trop absorbé par le lawn-tennis. Les actions menées par les pionniers de la FFTT tendent à développer et pérenniser la pratique sur l’ensemble du territoire.

Peu à peu, la pratique s’impose dans l’Hexagone et l’obligation de se licencier pour pratiquer est instauré en 1933.

Au fil des ans, elle a su se développer et s'imposer en tant qu'institution majeure dans le paysage sportif français. Grâce à son engagement continu en faveur de la promotion et du développement du tennis de table, la FFTT a su attirer des passionnés et des pratiquants de tous âges et de tous niveaux.

L’histoire de la FFTT est également marquée par des tensions entre dirigeants dont la vision du sport diverge sur certains aspects du développement de la pratique. Très disparates lors de la création de la Fédération, ces dirigeants ont lutté pour imposer leur philosophie, défendant également des intérêts commerciaux. Cependant ils se rejoignirent tous sur un axe : la compétition.

C’est ce qui représentera le mieux ce sport jusqu’au début du 21e siècle, la confrontation et le besoin de challenges. La FFTT aura comme ambition de mettre en place des compétitions sur tout le territoire et en conséquence, de pouvoir briller sur la scène internationale.

Son histoire est jalonnée de moments forts, de défis relevés et de succès remportés, faisant de la FFTT un acteur incontournable dans le développement de cette discipline dynamique et conviviale. De grands champions tel que Jacques Secrétin, représenteront la fierté de la Fédération et la possibilité de s’affirmer à l’international.

Le tennis de table en France est synonyme de compétition et la FFTT et ses dirigeants en font le principal axe de développement.

Cependant les caractéristiques du sportif ont évolué, et celui-ci s’est transformé peu à peu en consommateur pratiquant pour le plaisir et non plus pour la compétition. Ainsi la Fédération qui reposait sa politique sur la mise en place de compétitions a dû revoir sa stratégie pour attirer de nouveaux consommateurs tout en conservant ses licenciés actuels. C’est ce que le Président Gilles Erb a pris en considération pour établir le projet fédéral pour son mandat actuel.

A ce jour, la politique de la FFTT priorise la diversification des pratiques et tente de s’adapter aux besoins de ces nouveaux consommateurs. En diversifiant ses offres et en proposant des activités plus variées, la Fédération s'adresse à un public plus large, incluant ceux qui cherchent à s'engager dans une pratique plus informelle ou occasionnelle.

En plus des compétitions traditionnelles, elle peut désormais offrir des séances de jeu libre, des rencontres conviviales entre joueurs de niveaux différents, ou encore des formats de jeu plus informels, créant ainsi un environnement propice à la détente et au partage.

La Fédération s’inscrivait depuis quelques années dans cette logique en offrant un accès à la pratique à différents publics via l’handisport, l’inclusion par le sport et la féminisation. Aujourd’hui ce nouveau projet fédéral tend à densifier cette diversification en prenant en compte des nouveaux besoins comme l’autonomie et la liberté dans la manière de pratiquer.

L’objectif de la Fédération est d’attirer et de fidéliser ces pratiquants tout en augmentant la part de licenciés. Actuellement, le tennis de table c’est 5 millions de pratiquants en France et seulement 200 000 licenciés FFTT pour 3 200 clubs.

Le second enjeu est de pouvoir appliquer la politique sur le territoire alors que des tensions et divergences d’opinions subsistent toujours quant à l’orientation que prend la FFTT et donc le tennis de table en France.

Le « Pôle Territoire » a été créé dans le but de se rapprocher des territoires et pouvoir collaborer avec les différents acteurs. L’aboutissement de ce projet est de converger vers une gouvernance horizontale où la Fédération travaille avec l’ensemble des acteurs.

Les enjeux politiques peuvent alors représenter un obstacle dans la mise en place de la politique fédérale. Ainsi le nouveau pôle créé sous le mandat du Président Gilles Erb doit faciliter le processus d’adoption de cette stratégie par les territoires, mais également permettre davantage de communication et de compréhension entre les structures et les pratiquants.

La Fédération Française de Tennis de Table (FFTT) se définit aujourd’hui par une identité forte, ancrée dans son rôle de pilier du tennis de table en France. Sa mission première est de développer et de promouvoir la pratique de ce sport passionnant à travers tout le pays.

Pour atteindre cet objectif ambitieux, la FFTT s'appuie sur un large éventail d'actions et d'initiatives. Elle met en place des programmes de développement au sein des écoles et des clubs, encourageant ainsi la découverte précoce du tennis de table et la formation des futurs talents.

La Fédération s'engage également dans la sensibilisation du grand public à cette discipline, en organisant des événements et des campagnes pour susciter l'intérêt de nouveaux adeptes.

Développement territorial : La FFTT met l'accent sur le développement du tennis de table sur l'ensemble du territoire français. Pour cela, elle travaille en étroite collaboration avec les Ligues régionales et les clubs locaux. La Fédération s'efforce de favoriser l'implantation de nouvelles structures sportives dans les zones où elle est le moins présente, afin d'offrir à un plus grand nombre d'individus la possibilité de pratiquer ce sport. Cette approche territoriale permet également de détecter et de soutenir les jeunes talents émergents dans les régions, contribuant ainsi à la détection précoce de futurs champions.

Organisation des compétitions : la FFTT joue un rôle clé dans l'organisation de compétitions à l'échelle nationale et internationale. Elle est responsable de la coordination de l'ensemble du calendrier compétitif, offrant ainsi aux joueurs de tous niveaux des opportunités de s'affronter et de progresser.

Toutes ces compétitions sont regroupées dans le Critérium Fédéral qui désigne l'ensemble des compétitions individuelles organisées par la FFTT (échelle départementale à nationale). Elle a également pour mission de représenter la France auprès des instances mondiales du tennis de table, contribuant ainsi à la visibilité et au rayonnement de la discipline au niveau international.

Rayonnement international : La FFTT aspire à renforcer le rayonnement du tennis de table français à l'échelle internationale. Pour cela, elle investit dans la formation et l'accompagnement des joueurs de haut niveau, en leur offrant des conditions optimales pour progresser et atteindre l'excellence.

La Fédération s'engage également à organiser des compétitions internationales de haut niveau sur le territoire français, attirant ainsi des joueurs et des équipes du monde entier et contribuant à la promotion du tennis de table français sur la scène internationale.

Développement des pratiques : La FFTT met en place des actions spécifiques pour encourager la diversification des pratiques du tennis de table. Outre les compétitions traditionnelles, la Fédération développe des formats de jeu alternatifs, adaptés à différents publics (jeunes, seniors, personnes en situation de handicap, etc.). Ces initiatives visent à rendre la pratique du tennis de table accessible à tous et à promouvoir une pratique sportive inclusive, favorisant ainsi l'intégration sociale par le biais du sport.

Formation et encadrement : La FFTT considère la formation comme un pilier essentiel de sa stratégie. Elle s'engage à former et à perfectionner les entraîneurs, les arbitres et les dirigeants impliqués dans le tennis de table. La Fédération propose des programmes de formation adaptés à chaque niveau, permettant aux acteurs du tennis de table de développer leurs compétences et de contribuer ainsi à l'amélioration globale de la discipline.

Innovation et digitalisation : La FFTT intègre les nouvelles technologies dans sa stratégie pour moderniser ses pratiques et mieux répondre aux besoins de ses licenciés. Elle investit dans la digitalisation de ses services, facilitant ainsi l'accès à l'information, la gestion des compétitions et la communication avec ses membres.

L'innovation occupe une place importante dans la recherche de nouvelles approches et de solutions pour continuer à faire évoluer le tennis de table en France.

En somme, la stratégie de la Fédération Française de Tennis de Table repose sur un équilibre entre le développement territorial, la promotion internationale, l'innovation et la formation. Ces différents axes contribuent à faire du tennis de table un sport accessible, populaire, porteur de valeurs éthiques et en perpétuelle évolution. La Fédération vise ainsi à pérenniser le rayonnement du tennis de table en France et à assurer son développement continu pour les générations futures.

**Missions de stage**

Pour pouvoir contribuer au développement de la Fédération et à la mise en place du projet fédéral au travers de mes missions, j’ai postulé à l’offre de stage publiée par la FFTT.

Cette offre s’intitulait « Chargé(e) de mission Développement / Projet Sportif Fédéral et nouvelles pratiques ». La personne salariée en tant que *chargée de mission PSF* est diplômée du Master 2 PPSOS. De ce fait l’offre a, dans un premier temps, été partagée auprès de la promotion 2022/2023 pour qu’un des étudiants puissent se positionner prioritairement.

J’ai ainsi envoyé ma demande à la Fédération et été contacté pour un entretien. Cet entretien s’est réalisé en la présence de Julie Buat, *chargée de développement* et Stéphane Lelong, *Responsable du Pôle Développement.* Nous étions deux étudiants (de deux universités différentes) en concurrence pour le poste, mais j’ai finalement été sélectionné pour le poste de chargé de mission PSF en tant que stagiaire. J’ai débuté le 6 février 2023.

Ce poste avait vocation à s’assurer principalement du suivi du Projet Sportif Fédéral et de contribuer au développement des nouvelles pratiques dérivées du tennis de table.

L’Agence Nationale du Sport (ANS) confie, depuis plusieurs années, à la Fédération Française de Tennis de Table la gestion et le déploiement de la campagne Projet Sportif Fédéral. Pour cela, la FFTT a pour mission d’instruire les dossiers de demandes de subventions et de proposer une répartition financière auprès de l’Agence Nationale du Sport.

Cela comprend toute la préparation en amont de la campagne, l’accompagnement et le suivi auprès des structures pendant son ouverture ainsi que l’évaluation des dossiers et la répartition financière de l’enveloppe FFTT. Pour cette campagne, une attention particulière était portée sur les crédits réservés aux clubs (50% minimum), plus particulièrement les clubs engagés situés en zone carencée (QPV et ZRR), et dans le dispositif Pass’sport. Une enveloppe aux territoires ultramarins a été dédiée et définie par l’ANS.

Quant au stage en lui-même, l’offre indiquait que les objectifs principaux seraient de :

* Assurer le lien privilégié avec les clubs, comités et Ligues pour toute question relative au PSF
* Être en appui de la chargée de mission développement, responsable du dossier
* Faire des recherches et conduire des analyses sur des sujets techniques
* Participer à d’autres missions du pôle, en particulier la structuration de pratiques alternatives, Ping VR et Ping en extérieur

Par conséquent, puisque le poste est rattaché au Pôle Développement, il s’agissait en plus de participer à l’ensemble de la campagne PSF, de soutenir les différents axes de travail du pôle sur les temps faibles de la campagne.

Ces axes sont composés du Ping en Extérieur et du Ping VR mais aussi de la féminisation, du sport santé, de l’inclusion par le sport (milieu carcéral et insertion professionnelle), des jeunes, du milieu scolaire, de Paris 2024 et des évènements ayant lieu l’été (Ping Tour et Eté ping).

L’objectif principal reste tout de même l’encadrement de la campagne et de se servir des fonds octroyés par l’ANS pour promouvoir le projet fédéral et contribuer au développement des structures.

Cette répartition financière doit être cohérente avec la politique fédérale actuelle, d’autant plus qu’il s’agit d’une subvention de développement et non de fonctionnement. Il faut alors pouvoir accompagner les structures dans la construction de leur dossier de demandes de subventions pour que les projets soient ambitieux. Ce travail représente 80% du temps de travail du poste sur l’ensemble de la période de stage.

Tout au long de mon stage j’ai travaillé avec Mme Julie Buat sur les missions relatives au PSF pour mener à bien ce projet.

Lors de mon arrivée à la FFTT en février 2023, la campagne PSF allait débuter le mois suivant. Nous étions encore dans la phase de préparation de la campagne, il s’agissait alors de créer les outils adaptés pour accompagner les structures ainsi que la communication relative au lancement de la campagne.

Mais avant cela, j’ai dû prendre connaissance de l’ensemble des décisions politiques relatives au PSF qui ont été votées au début de la saison sportive. Ces décisions ont défini la politique de répartition de l’enveloppe entre les différents types de structures. Globalement, ce sont 70% des fonds qui devaient aller à destination des clubs et comités et 30% pour les Ligues.

La répartition financière entre les régions a également été votée pour les enveloppes Ligues et les enveloppes territoriales (clubs et comités). De même les listes d’actions pour les Ligues, comités et clubs ont été mises places par le responsable du Pôle Développement.

Ces listes recensent l’ensemble des thématiques pour lesquelles une structure peut monter un projet et déposer une demande de subvention dans le cadre du PSF.

Après avoir pris connaissance de la politique appliquée par la FFTT pour le PSF, j’ai participé à la préparation de la campagne courant février. L’ANS met à disposition des outils à savoir « Le Compte Asso » et « Osiris », qui sont les plateformes de dépôt et de suivi des dossiers de demandes de subventions. Ces plateformes représentent les principaux outils disponibles durant la campagne pour monter les dossiers des structures et appliquer la répartition financière sur le territoire. Il fallait donc mettre à disposition des guides permettant aux structures de poursuivre les étapes dans la création de leur dossier, de construire un budget prévisionnel mais aussi de rédiger un compte-rendu financier.

Ce dernier élément sera nécessaire un an après avoir perçu la subvention puisqu’il est demandé à chaque structure de réaliser un bilan offrant un aperçu de la mise en place de l’action et de la réussite ou non du projet. Ces comptes-rendus financiers permettent de connaitre l’impact du PSF sur la Fédération et de rendre compte du développement de la pratique sur le territoire.

Parmi les outils déployés à la Fédération, le principal relatif au PSF est la note de cadrage. Ce document recense l’ensemble des attendus en termes d’objectifs de développement, d’indicateurs définis par l’ANS (féminisation, handisport, territoires carencés) et par la FFTT (nouvelles pratiques, haut niveau). Il décrit les critères d’éligibilité requis pour déposer un dossier, les dates clés de la campagne et les grilles d’appels à projets.

La note de cadrage est le document permettant aux Ligues et référents PSF de chaque territoire d’accompagner aux mieux leurs structures et de s’emparer du sujet.

Nous avons également mis en place des webinaires à destination des Ligues pour évoquer leurs attentes, les démarches administratives et anticiper de potentielles interrogations. Ces webinaires ont permis de discuter de la grille d’appels à projets et des actions obligatoires en fonction des structures.

La FFTT poursuit le travail de priorisation des actions afin d’établir un lien direct avec le projet fédéral. Ces axes de priorités sont scindés sur trois niveaux de territoires (Ligue, comité, club). Il s’agit de mettre en œuvre une cohérence en fonction des rôles et des missions de chaque structure au sein de leur territoire. Par conséquent le mois de février fut marqué par la rédaction de différents documents administratifs pour préparer au mieux l’ensemble des structures aux démarches et valider auprès de l’ANS l’ouverture de la campagne courant mars.

En dehors de la rédaction de ces documents, j’ai pu travailler sur des missions concernant les répartitions financières sur le territoire. Avant que l’ANS ne communique les montants attribués à chaque Fédération, il convenait de réaliser des prévisions en se basant sur les chiffres de la dernière campagne. L’intérêt était de pouvoir se projeter quant aux évolutions de répartition entre les territoires et de communiquer aux Ligues un montant approximatif qu’elles pourraient percevoir.

Lorsque l’enveloppe PSF de la FFTT a finalement été communiquée par l’ANS, il s’agissait de déterminer quel montant chaque territoire devait atteindre, par rapport aux thématiques, pour respecter les indicateurs évoqués en amont et définis par l’ANS et la FFTT.

En fonction de la répartition de l’année passée et de ces indicateurs, j’ai déterminé un montant, en guise d’objectif, que chaque territoire devait atteindre pour que la FFTT respecte ces indicateurs.

Par conséquent lors de l’instruction des dossiers les commissions régionales de chaque Ligue doivent prendre en compte ces données lors de la répartition de leur enveloppe territoriale.

Ces montants concernaient les actions de féminisation, l’handisport, les territoires carencés et la part des subventions à destination des clubs. Pour l’instruction des dossiers, chaque Ligue, au travers de commissions régionales, instruisent les dossiers des clubs et comités de leur territoire. La Fédération se charge d’instruire les dossiers de chaque Ligue.

De ce fait une grille d’évaluation a été mise en place pour faciliter le travail de tous les instructeurs. Ce fichier recensait l’ensemble des dossiers, par structure et par territoire et offrait la possibilité de noter chaque dossier de 0 à 5 sur les 6 critères suivants :

* Adéquation entre la situation de la structure et l’action proposée
* Objectifs clairs, ambitieux et réalistes et cohérence budgétaire par rapport au fonctionnement de la structure demandeuse
* Clarté, complétude, structuration et compréhensivité du projet
* Si 1ère demande d’action : caractère innovant / Si renouvellement d’action : qualité du bilan de l’action précédente et la corrélation avec l’action de cette année
* Impact de l’action sur le développement de la pratique dans la structure demandeuse
* Lien de l’action avec les dispositifs de développement de la FFTT

Tous ces critères pouvaient être notés de 1 à 5. Ces notes permettent de différencier les dossiers entre eux, mais les instructeurs peuvent décider indépendamment de la note, du montant attribué aux actions du dossier.

Un travail de suivi a été demandé par l’ANS auprès des Fédérations : solliciter des retours et instruire les bilans des dossiers 2020 et 2021. Ces dossiers peuvent comporter des actions qui ont dû être reportées à cause du contexte sanitaire. Par conséquent jusqu’à cette année il était possible de ne pas remplir le compte-rendu financier en indiquant « action reportée ».

Ce travail de suivi était conséquent pour la Fédération et l’ensemble des Ligues, qui devaient dans le même temps gérer la campagne actuelle. Grâce à la base de données de l’ANS, il était possible de recenser l’ensemble des dossiers et donc des structures concernées.

Ce suivi s’est donc fait de manière transversale de février à mai au travers de nombreuses réunions, échanges téléphoniques et par courriel.

Toujours dans le cadre de la phase de préparation de la campagne, j’ai collaboré avec le Pôle Communication pour informer, via divers canaux, les différentes structures du territoire.

Nous avons rédigé des newsletters, créé des flyers et repris le site de la FFTT pour mettre en avant et à jour l’onglet PSF.

Enfin, à quelques jours de l’ouverture de la campagne, nous avons mis en forme les notifications à destination des Ligues pour leur enveloppe Ligue et territoire. Ces enveloppes ont été définies à partir de l’enveloppe FFTT octroyée par l’ANS et de la politique PSF de la Fédération quant à la répartition financière entre les territoires. La Fédération, dans le cadre du PSF, a pu percevoir quasiment 1 800 000€.

Au 3 mars, la campagne PSF 2023 a été ouverte, jusqu’au 3 avril, offrant la possibilité aux différentes structures du territoire de construire et déposer leur dossier. Lors de cette période, mes principales missions consistaient à accompagner et rester à disposition des clubs, comités et Ligues.

Certaines structures peuvent éprouver des difficultés dans l’utilisation des outils malgré les guides fournis. Dans d’autres cas, il était nécessaire d’accompagner les clubs dans la construction de leur projet, d’une part pour rendre leurs actions ambitieuses et d’autre part pour s’assurer de la cohérence de l’action vis-à-vis du projet de développement de la Fédération.

De même, deux réunions ont été mises en place avec les Ligues pour les soutenir dans leur rôle de référent PSF sur leur territoire. Certains problèmes pouvaient subvenir durant la campagne et en tant que représentant de la Fédération nous devions convenir des solutions que les référents devaient appliquer.

Nous devions également jouer un rôle de contrôle sur les dossiers.

Premièrement pour vérifier que tous les critères d’éligibilité sont respectés puisque la plateforme ne peut pas les prendre en compte pour bloquer leur dépôt.

Deuxièmement pour faire des retours sur les actions proposées par les structures dans le but de converger vers une amélioration globale de la qualité des dossiers.

Ce travail sur chaque territoire peut représenter une charge importante pour les référents de chaque Ligue, c’est pourquoi nous nous mettons à la disposition de leur structure pour les accompagner dans leurs démarches.

Lors des deux derniers jours de la campagne, l’ensemble des structures ont voulu déposer leur dossier à la date limite ce qui a surchargé le site. Il était donc impossible pour les structures de déposer leur dossier alors que le nombre de dépôt à l’échelle nationale n’atteignait pas celui des années précédentes. Nous avons donc décidé de repousser la fermeture de la campagne de deux jours offrant la possibilité à ces structures de pouvoir déposer leur dossier. Cela a eu pour conséquence de rajouter une charge de travail à l’ensemble des Ligues qui commençaient à regrouper les dossiers de leur territoire. Finalement les clubs ont pu accéder à la plateforme, la campagne a officiellement fermé le mercredi 5 avril et la situation s’est régularisée en fin de semaine.

A partir de début avril et jusqu’à début juin, cette période est marquée par le contrôle, l’évaluation et l’instruction des dossiers de l’ensemble des territoires. Les Ligues possédaient un délai de deux semaines supplémentaires, soit jusqu’mi-avril, pour compléter leur demande de subvention. Ce délai est justifié par le fait qu’elles devaient prioritairement assurer l’accompagnement de leur structure pendant l’ouverture de la campagne. Elles ne pouvaient alors s’investir pleinement dans la création de leurs projets.

Ainsi pendant le mois d’avril, en collaboration avec les Ligues, j’ai procédé à l’évaluation des dossiers et la répartition financière de leur enveloppe territoriale.

A la Fédération notre rôle consistait davantage à vérifier que ces dossiers soient éligibles en termes de budget et de complétude. La complétude étant l’ensemble des documents administratifs et autres justificatifs requis pour être éligible à la subvention PSF. Nous devions de la même manière porter attention aux indicateurs pour chaque région pour s’assurer que les objectifs fixés pour la FFTT soient atteints.

En ce qui concerne les dossiers de demandes de subvention des Ligues, c’est le groupe de pilotage de la Fédération, composé de deux élus et de deux cadres technique nationaux, qui était chargé d’appliquer la répartition financière pour ces structures. En collaboration avec cette équipe nous avons accompagné et fait des retours aux Ligues lors de la construction de leur dossier.

Chaque Ligue connaissait la base fixe de somme d’argent qui leur était destinée. Mais une partie de l’enveloppe Ligue restait à répartir entre ces structures et dépendait de la qualité, la cohérence et l’ambition de l’action menée.

J’ai pu participer à la réunion du groupe de pilotage, en tant que consultant, qui visait à répartir l’enveloppe Ligue en fonction des évaluations de chacun. Même si les Ligues possédaient une base fixe, celle-ci pouvait être réduite dans le cas où le groupe de pilotage jugeait que l’investissement dans la construction du dossier et de leur projet n'était pas à la hauteur des attentes de la Fédération.

Courant mai, l’instruction des dossiers Ligues était finalisée et nous avons reçu l’ensemble des répartitions financières de chaque commission régionale. Dans l’enveloppe octroyée par l’ANS, la FFTT a conservé une partie de l’enveloppe nationale : la « part variable » qui est utilisée à destination des clubs et comités.

La Fédération laisse la liberté aux Ligues d’instruire les dossiers de leurs structures comme elles le souhaitent à partir de l’enveloppe qui leur est attribuée. Mais la FFTT conserve cette « part variable » lui permettant : de valoriser certains dossiers de qualité, soutenir des structures qui n’ont pas pu percevoir ce qu’elles espéraient, ou bien encore d’ajuster la part de subvention pour les indicateurs définis par l’ANS s’ils ne sont pas respectés.

De fait, la première partie du mois de mai consistait, avec l’appui du responsable du Pôle Développement, de sélectionner les structures dont les dossiers devaient être valorisés pour les raisons expliquées. Cette somme, qu’il fallait répartir, s’élevait à plus de 50 000€.

Une fois que toutes ces répartitions furent finalisées, j’étais chargé de mettre en forme différents fichiers permettant de visualiser la répartition financière à différentes échelles.

Tout d’abord un fichier à l’échelle nationale montrant les sommes versées entre chaque territoire, et pour chaque type de structure. Ensuite, un fichier à l’échelle régionale à destination de chaque Ligue mettant en avant la répartition entre chaque type de structure, ainsi que les sommes versées pour chaque modalité d’action en lien avec les indicateurs.

Enfin le dernier fichier, était relatif à chaque structure et montrait de façon détaillée comment l’enveloppe PSF de la FFTT a été répartie.

En somme, ce fichier montrait d’une part la répartition par Ligue et par action puis en fonction de chaque région la répartition par structure (clubs et comités) et par action également.

Tous ces fichiers ont été créés pour être partagés sur l’ensemble du territoire et offrir une véritable transparence dans le travail de la Fédération. Mais avant tout, il s’agissait de présenter ces fichiers lors de la commission fédérale PSF.

Cette commission a pour objectif de voter l’application de la répartition financière sur le territoire et de rappeler les objectifs du PSF pour la FFTT. Cette année elle s’est déroulée le 5 juin et a fait intervenir 11 personnes dont des salariés, des CTN et des élus.

A la suite de cette commission et du vote de la répartition financière, nous avons pu transmettre notre travail à l’ANS pour qu’elle le valide et entame les démarches administratives relatives au versement de la subvention.

Durant les mois de juin et juillet nous avons travaillé directement avec l’ANS pour avancer dans les étapes administratives et s’assurer une nouvelle fois de la validité de l’ensemble des dossiers déposés par les structures de la FFTT.

Cette période moins dense, nous a permis avec Mme Julie Buat, de faire un retour sur le déroulement de la campagne. Nous avons décidé de travailler sur une évaluation de notre campagne en collaboration avec les Ligues.

Cette campagne étant la première pour Mme Buat et moi-même au sein de la FFTT, les dates de retour imposées par l’ANS furent avancées en lien avec l’accueil des JOP 2024.

Par conséquent, cette contrainte nous a mis en difficulté et nous pensions que la prochaine campagne pouvait être améliorée. D’autant plus que cette année, l’ANS a demandé des retours quant aux actions reportées depuis 2020 ce qui a rajouté une charge de travail conséquente pour les Ligues.

C’est pour cela que nous avons pris le temps de mettre en place un questionnaire à destination des Ligues et de leurs référents PSF pour prendre en compte leurs retours et nous permettre d’évaluer notre travail.

Pour finaliser la campagne PSF2023, nous avons réalisé des entretiens individuels avec chaque Ligue pour reprendre leurs réponses du questionnaire et pousser la réflexion.

En effet, nous voulions améliorer le déroulement de la campagne mais également certains aspects dans la gestion du PSF par la FFTT. Durant la campagne des éléments nous semblaient incohérents ou en manque d’efficacité et ceux-ci ont été mis en avant lors de la commission fédérale PSF.

Nous avons donc travaillé sur une grille d’entretien permettant de rendre compte des attentes de chaque Ligue et connaitre leur avis sur nos propositions.

Parmi les éléments que nous avons évoqués, il y avait :

* La répartition financière entre les territoires
* Le déroulement de la campagne
* Les comptes-rendus financiers
* Critère d’éligibilité pour déposer une demande
* Le fait d’être plus sélectif avec les structures
* Les parts variables et leurs critères
* La collaboration de la FFTT avec les comités.

Ces réponses ont permis de mettre en avant des axes d’amélioration pour les prochaines campagnes et de présenter, lors du prochain Conseil Fédéral, les principaux éléments de notre « Réforme PSF ».

**Bilan du stage**

Lors du début de mon stage mes premières journées étaient consacrées à la lecture du projet fédéral, la prise en compte des décisions politiques relatives au PSF et plus généralement, le fonctionnement et les logiques internes de la Fédération.

Ce premier mois fut très chargé puisque je devais m’imprégner des logiques internes de ma structure d’accueil mais également commencer à travailler sur le bon déroulement de la campagne PSF qui démarrait un mois plus tard.

Dans le même temps, j’ai dû comprendre le fonctionnement des outils mis à disposition par l’ANS. Cette prise en main était essentielle puisque de par ma fonction je devais accompagner les structures dans l’utilisation de l’outil.

Cette période m’a demandé beaucoup d’investissement et d’efficacité dans mon travail pour intégrer l’ensemble des connaissances et compétences nécessaires pour assurer mes missions. J’étais davantage dans une logique d’apprentissage et de compréhension du contexte que dans l’application de tâches. Ces étapes étaient primordiales pour que je puisse réaliser au mieux mes missions par la suite.

Après mes premiers jours d’intégration, j’ai pu travailler sur la création de guides. Cela m’a permis de rapidement prendre en main les outils et d’expliquer leur utilisation avec un regard neuf. Par cette mission j’ai avancé sur la préparation de la campagne tout en acquérant le savoir pour mes missions futures.

Cette logique fut la même lorsque j’ai assisté Mme Buat dans la rédaction de la note de cadrage PSF à destination des structures du territoire. J’ai pu prendre connaissance des critères d’éligibilité, des dispositifs de la Fédération, des datés clés, des enjeux et des actions disponibles pour une demande de subvention.

Au sein du Pôle Développement, auquel j’appartiens, les axes de travail correspondent aux actions de développement présentes dans la grille d’appels à projets.

J’ai pu prendre le temps de rencontrer, d’échanger et de m’intéresser à chacun des collaborateurs en charge d’un de ces axes. Cela m’a permis de comprendre les logiques de chaque étape du développement et les enjeux qui en résultent.

Chacun des collaborateurs voient au travers du PSF une manière de contribuer au développement des pratiques. Par conséquent, ces échanges m’ont permis de renforcer mes connaissances sur les actions du PSF, et ajouté de la valeur à mon discours devant les acteurs du territoire.

Rapidement j’ai travaillé avec les différents pôles de la Fédération pour réaliser mes missions. Je cernais de mieux en mieux l’ensemble des missions de la FFTT et la manière dont elle les réalise.

En intégrant les missions de chaque pôle, je me suis offert la possibilité de m’appuyer sur chaque salarié pour converger vers la réussite de la campagne PSF 2023. Si les structures sollicitaient un soutien spécifique sur un sujet, je pouvais travailler avec le référent de la FFTT capable d’accompagner et de répondre à la demande.

Tous ces pôles travaillent à la réussite du projet fédéral et appliquent la stratégie mise en place. Il était donc essentiel de prendre connaissance de leurs missions pour faciliter mon intégration et rendre plus efficace mon travail concernant le PSF.

Manquant d’expérience dans la communication et ayant pour mission de créer un flyer résumant les informations importantes de la campagne. J’ai donc travaillé en collaboration avec le Pôle Communication pour gagner en compétence et donner à cet outil de communication tous les éléments essentiels permettant d’informer les acteurs sur le déroulement de la campagne.

J’ai compris assez rapidement que le PSF est une des manières de mettre en place le projet fédéral sur le territoire. Ce n’est pas simplement la gestion de répartition financière auprès de différentes structures, mais une façon de soutenir les structures dans leur développement.

De ce fait, assimiler la politique actuelle m’a permis de cerner les enjeux de cette campagne de subvention et comprendre la manière d’aider les structures dans la construction de leur projet. Les grilles d’appels à projets comprenant la liste des actions pour lesquelles les structures peuvent déposer une demande de subventions, sont le découlement de l’application de ce projet fédéral sur le territoire.

Ainsi, certaines décisions pouvaient être remises en question par des acteurs de Ligues, comités ou clubs qui ne comprennent pas ou ne sont pas tout à fait en accord avec les priorités du projet. Lors de conférences territoriales, du fait de mon statut de représentant de la Fédération je me devais alors de pouvoir justifier ces choix, et expliquer l’intérêt de ces actions auprès d’acteurs majeurs de la FFTT.

En somme, j’ai réussi à aller au-delà de mon rôle administratif et j’ai saisi les enjeux de développement mais également les enjeux politiques qui sont en lien avec le PSF.

Tous les acteurs du territoire partagent des visions et des ambitions diverses quant au développement de la Fédération. Leurs priorités de développement peuvent alors diverger d’un territoire à l’autre ou bien même d’une structure à l’autre.

Le Projet Sportif Fédéral représente une campagne de subvention pour développer les structures. Par conséquent les actions proposées par la Fédération, notamment celles obligatoires, peuvent être remises en question et créer des désaccords dans la répartition financière.

Pour ma part, je n’intervenais pas lors des premières Conférences Régionales, car mon objectif était de comprendre les différents points de vue et de prendre conscience du contexte politique actuel. J’échangeais davantage avec les référents de chaque Ligue, pour la plupart salariés et qui travaillaient au bon déroulement de la campagne. Les questions n’étaient pas politiques lors de ces échanges, mais orientées sur l’administratif et l’accompagnement des structures.

N’étant pas habitué au domaine politique cela représentait pour moi un premier enjeu au travers de ce stage que de discuter, comprendre les enjeux et les sous-entendus qui pouvaient ressortir lors de ces échanges. Je me suis donc concentré en premier lieu sur le fonctionnement de la campagne, ma mission prioritaire en tant que stagiaire sur le PSF.

Mais ce rapport aux élus et aux décisions politiques est constant, notamment lorsque l’on travaille au Siège de la Fédération. Il fallait donc s’adapter à ce modèle de fonctionnement où toute décision doit être prise en accord avec l’élu en charge. Cela n’était pas évident au départ puisque cette validation s’appliquait à tous les documents administratifs créés, les mails envoyés aux élus du territoire ou encore les modifications dans le déroulement de la campagne.

Ce processus permet de créer du lien entre salariés et élus et de s’assurer de la cohérence du travail fourni. Mais il faut également prendre en compte que ces validations prennent du temps et par conséquent que les projets peuvent être retardés. Les élus ne sont pas toujours disponibles ou doivent travailler longuement pour trouver un terrain d’entente. Ces éléments peuvent être contraignants dans notre activité et j’ai dû rapidement m’adapter à ce fonctionnement dont je n’avais pas réellement conscience lors de mon arrivée à la FFTT.

Le PSF est d’autant plus un sujet contraignant politiquement puisqu’il s’agit de l’allocation de ressources financières pour les structures. La question des finances reste un sujet sensible et il m’a fallu adapter mon discours pour travailler avec les structures tout en respectant les demandes de la Fédération. Chaque territoire milite pour percevoir une plus grande part de subvention et demande comment subvenir au mieux aux besoins de leurs structures.

Dans mon rôle de chargé de mission, je n’ai pas le pouvoir politique pour modifier cette répartition entre les territoires mais avec Mme Buat nous avons commencé à nous questionner sur le fonctionnement du PSF. Nous devions avant tout nous charger du suivi administratif et répondre aux questions d’ordre fonctionnel. Cependant nous avons commencé à devenir une forme de relais entre les Ligues et la Fédération en prenant en compte l’ensemble des retours.

Lors de l’ouverture de la campagne j’ai gagné en autonomie dans mes missions étant totalement responsable du suivi des structures voulant déposer un dossier. Cette autonomie était la conséquence de ma maîtrise des outils informatiques, de la gestion de la répartition financière sur les territoires et de la multiplication des échanges que j’ai pu avoir avec les Ligues mais aussi certains comités et clubs.

J’ai vu mon rôle évoluer en prenant des responsabilités vis-à-vis du fonctionnement de la campagne. J’ai pu aider certains clubs dans la construction de leur dossier et l’utilisation des plateformes mais aussi dans le choix des projets à mettre en place. Mme Buat ayant différents dossiers à traiter en plus du PSF, le poste de référent m’a été délégué sur certaines périodes. J’ai donc pris en responsabilité et cela m’a offert la possibilité d’être au cœur du projet notamment pendant l’ouverture de la campagne.

Pour la gestion du territoire, la Fédération s’appuie sur ses Ligues, organes déconcentrés de la FFTT. Cela se traduit par des projets comme le PSF, où les Ligues gèrent la répartition financière sur leur territoire comme elles le souhaitent. Elles suivent les préconisations de la Fédération et travaillent pour contribuer au développement du projet fédéral.

Cependant la liberté accordée aux Ligues reste assez large et importante. Leur façon de procéder sur le territoire diffère d’une Ligue à l’autre et elles ont chacune leurs priorités qu’elles mettent en avant au travers des clubs et plus précisément des actions subventionnées.

Il m’a fallu prendre en compte ces spécificités pour travailler avec les référents PSF de chaque Ligue et adapter mon approche. Les Ligues régionales nous permettent de faire le lien avec leur territoire puisque ce sont elles qui travaillent avec les comités et qui possèdent la connaissance des dynamiques territoriales.

Ainsi ces Ligues sont les acteurs qui possèdent la connaissance et les compétences permettant d’appliquer la politique fédérale auprès des clubs. Elles ont donc beaucoup de responsabilités, notamment pour le PSF puisque ce sont elles qui instruisent l’entièreté des dossiers de leur région.

Ce fonctionnement m’a étonné puisque pour beaucoup d’acteurs de la Fédération, cela donne la vision d’une gouvernance verticale plus qu’horizontale. La Fédération semble loin de ses territoires et passe par plusieurs relais pour appliquer la politique ou obtenir des retours.

Dans le cas du PSF, j’ai effectué un rôle de contrôle sur les répartitions financières proposées mais ce sont les Ligues qui décident bien de la forme que prendra leur travail. D’une certaine manière la Fédération ne donne pas d’avis sur ce qui sera valorisé sur les territoires.

On peut relever par exemple le fait que certaines Ligues prônent la paix sociale, en appliquant un saupoudrage lors de l’instruction des dossiers. Les clubs et comités perçoivent alors une subvention à peu près égale proportionnellement à leur statut et leur demande.

Dans d’autres cas les Ligues préfèrent appliquer une sélection visant à valoriser les meilleurs dossiers. Cela permet de donner plus de sens à la subvention et au PSF puisque les projets qualitatifs perçoivent une plus grande somme d’argent pour la réalisation de leur projet.

A contrario le nombre de structures non subventionnées est plus important et apporte du mécontentement dans la région.

La question de la politique à appliquer n’est pas claire sur ce sujet et les Ligues peuvent procéder comme elles le souhaitent. Pourtant un débat existe sur la manière d’amener le PSF pour le faire contribuer au mieux au projet de développement fédéral. Cela incombe de se positionner politiquement sur le sujet et par conséquent il faut du temps et de la volonté.

Lors de la campagne, j’ai fait face aux confrontations entre nos attentes et la réalité du terrain, notamment par rapport au travail et à l’investissement des clubs.

D’une part, ceux qui construisent ces dossiers sont en très grande majorité des bénévoles qui prennent de leur temps pour s’investir dans la vie du club. Ils n’ont pas forcément les compétences pour réaliser un excellent dossier et peuvent éprouver des difficultés pour percevoir une importante subvention. Ce fait est évidemment d’autant plus marqué pour les plus petites structures en termes de salariés et de budget. D’autre part la communication provenant de la Fédération ne parvient pas tout le temps jusqu’aux clubs (ou bien ils n’y portent pas grand intérêt). De ce fait, les guides et autres documents permettant de les accompagner, ne sont pas utilisés.

C’est principalement pour ces deux raisons que mon rôle et celui des référents de chaque Ligue consistaient principalement à aider ces structures pour monter leurs dossiers et les guider lors des différentes étapes de la plateforme. Il fallait souvent renvoyer les documents ou prendre le temps d’expliquer les démarches pour que le dossier puisse être déposé et surtout éligible.

De plus, comme la plupart des tâches à effectuer dans sa vie, l’Homme décide de la réaliser à la date limite n’ayant plus d’autres choix.

La plupart des dossiers ont été reçu le dernier jour de la campagne provoquant une charge de travail intensive sur les jours suivants et nous obligeant à évaluer et trier de manière succincte ces dossiers. Beaucoup de dossiers non-éligibles ont été reçus puisque la plateforme de l’ANS ne peut pas bloquer tous nos critères.

Mais ce qu’il faut surtout relever c’est que tous ces dossiers n’ont pas pu avoir de retours pour améliorer leur qualité. Ce qui implique que beaucoup de dossiers déposés ont été subventionnés sans pour autant que le projet soit cohérent ou ambitieux. Il arrive cependant que des structures déposent de très bons dossiers sans avoir besoin de retours, même si ce cas n’est pas très fréquent.

En conséquence de ce volume important de dossiers déposés le dernier jour de la campagne, la plateforme ne fonctionnait plus ce qui nous a contraint à reporter la date de fermeture. Nous l’avons décalée de deux jours pour laisser les structures finaliser le dépôt de leur dossier déjà construit.

Notre indulgence est expliquée par le fait que notre nombre de dossiers déposés était assez bas comparé aux années précédentes et que de nombreux étaient en attente. Cependant ce choix a considérablement impacté le travail des Ligues qui finalisaient leur fichier pour instruire l’ensemble de ces dossiers. Pour beaucoup de référents, il a fallu reprendre leur fichier pour y ajouter les nouveaux dossiers ou ceux ayant été modifiés.

D’autant plus qu’à la Fédération nous avons dû prendre cette décision dans l’urgence sans prendre en compte l’opinion de l’ensemble des Ligues. Cette situation a créé quelques désaccords sur ces deux, trois jours mais tout a été régularisé par la suite.

Avec du recul et dans l’optique d’améliorer les prochaines campagnes, l’intransigeance sera de mise pour le respect des dates butoir. Si les dossiers ne sont pas déposés, cela simplifiera leur sélection pour valoriser les structures les plus investies.

Une fois la campagne clôturée, les Ligues disposaient d’un mois pour compléter l’instruction des dossiers et nous transmettre la répartition de leur enveloppe territoriale. Comme expliqué précédemment chaque Ligue instruit à sa manière et les répartitions financières diffèrent d’une Ligue à une autre. Cela dépend de leurs priorités et de leur manière de s’inscrire ou non dans le projet fédéral.

La Fédération se laisse donc une part « variable » de l’enveloppe nationale pour influer sur certains dossiers et mais aussi valoriser ceux sélectionnés par les Ligues. L’objectif de cette part variable, tout comme la part « qualité » pour l’instruction des dossiers Ligue permet de récompenser les projets les mieux construits et les plus ambitieux.

Cependant, encore une fois, il y a une différence entre les attentes et la réalité. Les enjeux politiques viennent contrebalancer ces ambitions pour assurer une cohérence entre les territoires et un respect des objectifs fixés par l’ANS. En outre, ces parts variables n’ont pas été utilisées comme présentées en amont de la campagne mais davantage pour atteindre les indicateurs fixés par l’ANS.

Dans le cas des dossiers clubs et comités, la part de subvention en direction d’actions de féminisation n’était pas assez élevée à l’échelle nationale. Il a donc été question de revaloriser les dossiers qui comportaient des actions de féminisation, indépendamment de la qualité du dossier ou du projet.

Plus généralement le choix des clubs, des comités ou des Ligues à soutenir via ces parts variables, dépendait de leur région. Dans un souci d’équité entre les territoires, il fallait prendre en compte la part déjà versée à chaque région tout en comparant ce qu’elles touchaient les années précédentes. Le but était d’atteindre les mêmes proportions que l’année précédente en déterminant les territoires à soutenir prioritairement via ces parts variables.

Il n’était donc plus question de valoriser les structures qui le méritaient ou qui en avaient le plus besoin, mais bien de répondre à des enjeux politiques et satisfaire l’ensemble des acteurs concernés par le PSF.

Au travers de mes missions et de la campagne de subvention, mon rôle a évolué à mesure que je cernais les rouages du PSF et de la politique globale du tennis de table. Je suis passé d’un référent administratif pour la campagne à un analyste des données.

L’export des données de la campagne m’a permis de visualiser l’ensemble de la répartition financière sur le territoire en fonction de différents filtres. J’ai ajouté à ces données les échanges que j’ai pu avoir tout au long de la campagne ainsi que le suivi des travaux de chaque commission régionale. Tout cela m’a permis d’obtenir un point de vue globale sur les actions et les enjeux de la Fédération.

J’ai donc pu définir les axes dominant de cette campagne, expliquer quelle voie empruntait la FFTT au travers de sa campagne et quelles pouvaient être les pistes d’amélioration à l’avenir.

La commission fédérale PSF qui s’est tenue début juin a permis de mettre en lumière tous ces éléments et d’évoquer les pistes d’améliorations pour les prochaines campagnes. Après avoir voté et donc validé la répartition financière à l’échelle nationale, les échanges ont pu converger vers le fonctionnement du PSF.

Le Président de la Fédération, Gilles Erb, a tenu à rappeler l’objectif du PSF qui vise à déployer le programme de développement fédéral sur l’ensemble du territoire. Il regrette l’utilisation de cette part qualité comme une variable d’ajustement, ce qui signifie une forme de déviance par rapport à l’objectif initial.

Il se questionne également sur la réduction du fonds solidaire, car comme la part qualité, il permet d’ajuster la répartition financière par territoire plutôt que de financer des actions ambitieuses. Le rapport et le lien avec les territoires ainsi que la question de la qualité des comptes-rendus financiers ont été évoqués.

Par conséquent, compte tenu de ces retours, de notre vision d’ensemble et de l’expérience que nous avions vécue avec Mme Buat, nous nous sommes penchés sur un travail de réforme pour le PSF.

Ce travail consistait à reprendre les éléments et les sujets qui semblaient manquer de cohérence vis-à-vis de la politique du PSF à la FFTT.

Tout au long de la campagne, j’ai reçu des retours, des critiques ou des louanges sur le fonctionnement du PSF. Tous ces échanges m’ont fait prendre conscience que la politique actuelle n’était pas parfaite et qu’il y avait différentes pistes d’amélioration à suivre pour rendre cette subvention de développement plus efficace.

L’objectif de la Fédération était déjà de donner une nouvelle tournure au PSF en engageant Mme Buat en septembre 2022.

Après la réalisation de la campagne il était maintenant possible de réfléchir à la manière de rendre la répartition financière plus efficace et cohérente par rapport au projet de développement. Puisqu’au-delà de la mise en place de la politique par la diversification des modalités de pratiques, la Fédération tend à se rapprocher des territoires et intensifier la collaboration entre tous les acteurs. Cela s’inscrit dans la logique de la création du Pôle Territoire pour converger vers une gouvernance horizontale, que certaines structures ont encore du mal à percevoir.

Grâce à la campagne PSF 2023, j’ai donc pu noter les remarques pertinentes reçues par tout type d’acteurs. Etant dans l’obligation d’échanger constamment avec les référents PSF de chaque région, j’ai développé des relations avec les différentes Ligues. Cela fut essentiel puisque dans le cas d’une réforme PSF, l’avis des Présidents de Ligue est primordial, puisqu’il s’agit d’une question politique. De fait, avoir les retours des référents, soit des salariés, puis des élus de chaque structure ont permis de construire un projet cohérent et acceptable par tous.

L’idée était de changer la manière d’aborder le PSF petit à petit pour que ce nouveau fonctionnement soit reçu positivement par chaque territoire. Le changement étant rarement quelque chose d’apprécié au départ, nous ne pouvions pas proposer tout type de modifications drastiques sachant que les élections à la présidence de la FFTT sont pour 2024.

Ainsi, de par nos observations, les échanges avec les acteurs et l’expérience de Mme Buat, nous avons travaillé sur cette réforme au travers de deux piliers : la politique du PSF et le processus d’instruction et de suivi des dossiers.

La question de définir le PSF nous semblait essentielle, puisque beaucoup de structures ont semblé vouloir utiliser ces subventions pour employer ou acheter du matériel. Or, il s’agit bien d’une subvention de développement permettant de mettre en place des actions de développement. Pour certains il n’y a pas de distinction entre une subvention de développement et de fonctionnement. Cette dernière permettant d’investir dans l’emploi et le matériel est accessible via le PST que les DRAJES encadrent sur leur territoire. Cette subvention est davantage adaptée aux clubs souhaitant se structurer plutôt que de se développer.

Il convenait donc de s’assurer, en travaillant avec les Ligues, de poser une définition claire du PSF pour la FFTT mettant en avant ces principaux objectifs.

Le deuxième axe de questionnement concernait la répartition financière entre les régions. En effet celle-ci avait été votée pour deux ans et doit être de nouveau votée pour la prochaine campagne. Elle reposait sur 4 critères : le nombre de licenciés, le nombre de clubs, la somme versée pour l’année N-1 et une part variable définie par la Fédération.

L’inconvénient était que le critère « somme versée pour l’année N-1 » représentait 70% et 80% des critères. Ce pourcentage varie entre l’enveloppe à destination des Ligues et celle pour les territoires.

Par conséquent, les territoires qui percevaient une plus grande part de subventions n’étaient pas ceux s’investissant le plus dans le PSF, ni forcément ceux participant au développement de la Fédération via les licenciés et les clubs. Ce sont les territoires qui ont perçu une somme importante il y a quelques années. Non pas que ces choix sont à contredire, mais par ces critères, il n’y pas vraiment de perspectives d’évolution dans la part de subvention touchée. Les résultats des territoires n’impactent donc pas les sommes versées et cela ne permet pas de les engager pleinement dans ce projet.

Dans le cadre du vote de la nouvelle politique de répartition financière qui aura lieu lors de la prochaine saison sportive, nous avons échangé avec les Ligues pour connaitre leur avis sur ces critères. Dans l’ensemble toutes les Ligues sont d’accord pour les revoir et surtout les définir clairement. Il s’agirait de mettre plus en avant le nombre de clubs et licenciés par territoire mais également le nombre de dossiers déposés l’année passée tout en mettant en lien les actions qui relève des priorités fédérales (féminisation, ping en extérieur, sport santé…).

L’objectif serait donc d’impliquer davantage les Ligues et leurs structures dans le PSF et le projet de développement de la Fédération.

Les parts variables et les parts qualités devraient également être impactées par cette réforme :

La part variable à destination des territoires ne permettait pas de valoriser les dossiers qui l’auraient mérité mais incitait davantage à se focaliser sur les indicateurs. De fait il est imaginable de la voir disparaitre pour réinjecter directement cette somme dans les enveloppes territoriales.

La part qualité, utilisée pour l’enveloppe des Ligues, devrait avoir de nouveaux critères redéfinis et clairs pour tous. Cette part deviendra la plus importante de l’enveloppe et incitera les Ligues à s’investir dans leur dossier pour créer un projet ambitieux. Cela permettra à chaque Ligue de percevoir une somme indépendamment de leur territoire mais davantage en fonction des actions mises en place et de la cohérence du projet.

En ce qui concerne le suivi et les démarches administratives, plusieurs points sont à faire évoluer notamment dans l’instruction des dossiers.

L’objectif de la Fédération est de voir le nombre de dossiers diminuer au fur et à mesure des années pour éviter cet effet de saupoudrage mais surtout pour valoriser les meilleurs dossiers sans prendre en compte la taille de la structure.

Actuellement, avec plus de 500 structures subventionnées cette année, le nombre de dossier qui perçoive une subvention est encore trop important. Parmi toutes ces structures, certaines n’ont pas le moyen d’utiliser la subvention, puisque le minimum attribuable est de 1 500€ sur un projet. Dans lequel il est demandé dans lors de la construction du budget prévisionnel, d’investir au moins le même montant.

Ainsi les plus petites structures n’utilisent pas toute la subvention perçue ou arrange le budget. Dans d’autres cas les clubs mettaient en place ces actions depuis des années sans aide financière et cette subvention vient alors simplement renflouer les caisses du club.

Le cas des clubs considérés comme étant de grosses structures, peut également poser un problème puisque ces sommes ne leur seront pas d’une grande utilité mais viennent tout de même s’ajouter à leurs finances.

Il y a donc un gros travail d’accompagnement ou de sélection à appliquer sur le territoire pour améliorer l’efficacité de l’utilisation de cette subvention. Certains critères d’éligibilité pourront être mis en place par la Fédération pour valoriser les structures adéquates (labels clubs, résultats des dernières actions).

La connaissance du territoire et de ses structures est essentielle et doit être au cœur du projet du PSF. Les comités semblent être les acteurs principalement concernés par cette mission et représentent un point d’appui pour la Fédération. Pourtant cette relation n’existe qu’au travers des Ligues qui travaillent avec leurs comités sans l’implication de la FFTT.

C’est pourquoi dans le travail de cette réforme, la Fédération souhaiterait s’impliquer davantage dans le travail d’instruction des Ligues notamment concernant les dossiers des comités. Cette implication viserait à collaborer avec chaque Ligue lors de l’instruction des dossiers mais également sur les retours que peuvent faire ces principaux acteurs du territoire. Cela permettrait une meilleure transversalité dans la connaissance des dynamiques territoriales pour la FFTT et d’aider les Ligues à prendre des décisions quand il le faut.

Mais cette idée implique également beaucoup de sous-entendus politiques qui peuvent freiner son application. Puisque, lorsque nous avons réalisé nos entretiens, nous avons relevé que certaines Ligues craignent que la Fédération ne s’empare de leur lien avec les comités et par conséquent leur retire du pouvoir.

En somme toutes ces interrogations et ces voies d’améliorations seront présentés devant les élus de la Fédération pour travailler avec eux et mettre en place la réforme PSF de la FFTT lors de la prochaine saison sportive.

Mon expérience en tant que référent du PSF au sein de la FFTT revêt une importance significative dans ma démarche de professionnalisation. Au cours de ce stage, j'ai eu l'opportunité de m'immerger dans un environnement professionnel riche en enjeux administratifs et politiques, en lien avec le développement du tennis de table à l'échelle nationale.

En assumant le rôle de référent PSF, j'ai non seulement été confronté aux défis concrets de la coordination et de l'allocation de subventions pour des projets spécifiques, mais j'ai également contribué à la vision stratégique de la FFTT qui vise à renforcer sa présence au niveau territorial. Cet engagement aligné avec la mission de la FFTT, de se rapprocher des territoires, démontre ma capacité à fusionner les aspects administratifs et politiques de la gestion sportive, tout en restant résolument tourné vers le développement local.

Toutes ces missions et cette expérience me seront bénéfiques dans ma future activité professionnelle, étant engagé en CDI au Pôle Territoire à partir de septembre 2023.

Cela confirme l'évolution de mon parcours professionnel, puisque je vais continuer à mettre en pratique mes compétences et mon expérience pour soutenir la mise en œuvre concrète de la stratégie de la FFTT à travers des initiatives territoriales. Je serai donc davantage concerné par la politique de gouvernance horizontale de la Fédération et d’implication dans les territoires. De plus je continuerai à intervenir sur le PSF de manière consultative étant donné l’expérience que j’ai engrangée.

Enfin, cette expérience m'a permis d'acquérir une vision holistique de la gestion sportive et administrative en fédération, tout en me préparant à contribuer activement à la croissance et à l'expansion du tennis de table au niveau local, régional et national.

**Mémoire de fin d’étude**

# Introduction

Le paysage sportif contemporain est marqué par des évolutions profondes et incessantes où les Fédérations sportives jouent un rôle central dans le développement et la promotion des disciplines qu'elles régissent. Ces Fédérations sportives sont des organisations à but non lucratif, généralement de nature associative, responsable de la gouvernance, de la régulation et de la promotion d'un ou plusieurs sports spécifiques au niveau national ou international. Dans un contexte en constante mutation, ces organisations doivent faire face à de nombreux défis pour assurer leur pérennité et répondre aux attentes de leurs pratiquants. Selon **Gilles Erb (2018),** les Fédérations, et ce, depuis de nombreuses années, sont vouées à faire évoluer leurs modèles organisationnels et économiques pour continuer à performer en résultats sportifs mais aussi promouvoir la pratique et attirer de nouveaux licenciés. Les méthodes sont diverses et chaque Fédération tente de mettre en place un projet de développement qui lui est propre en fonction de sa politique existante. Certaines Fédérations veulent par exemple développer leur image de marque et utiliser davantage le secteur privé pour y trouver de nouvelles ressources financières ou matérielles. Mais le principal enjeu reste centré sur la licence, ressource économique essentielle d’une Fédération permettant de recenser l’ensemble des adhérents.

Concernant la pratique sportive en elle-même, **Lepetit, Rannou et Gouguet (2022)** expliquent que « les vingt dernières années ont bouleversé le modèle qui prédominait avant 2000 et qui reposait majoritairement sur une mono-pratique tournée vers la compétition et la performance ». Quant aux pratiques du 21e siècle, « elles se caractérisent par un plafonnement de la pratique, une évolution de la manière de pratiquer ainsi que l’apparition de pratiques auto-organisées ». En outre, les pratiquants ont, eux aussi, connu des évolutions significatives. Les attentes des individus à l'égard de leur pratique sportive ont changé, passant d'une approche davantage compétitive et résultat-orientée à une demande croissante de bien-être, de convivialité et d'inclusion sociale. Les pratiquants aspirent désormais à des expériences sportives personnalisées, flexibles et adaptées à leurs contraintes quotidiennes. Cela a conduit les Fédérations sportives à reconsidérer leurs offres de pratique, en proposant des formats plus diversifiés, des horaires plus flexibles et des approches pédagogiques plus inclusives, afin de répondre aux besoins variés de leurs membres. Alors que leur politique était marquée par les résultats sportifs et la compétition, les Fédérations doivent maintenant adapter leur stratégie en développant leur offre de pratique si elles veulent conserver une croissance du nombre de licenciés.

De plus, d’après un article publié dans Jurisport en 2019**,** reprenant les chiffres partagés par le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF), on apprend que « 59 % des Fédérations ont indiqué avoir observé une hausse du nombre de leurs licenciés depuis 2013. Une réussite qui repose, d'après 74 % d'entre elles, sur l'adaptation de l'offre sportive aux attentes des pratiquants ». Cette adaptation est d’autant plus d’actualité lorsque l’on s’intéresse aux données partagées par l’**INJEP** dans le rapport « Baromètre national des pratiques sportives » en 2022. On peut observer une hausse de la pratique sportive avec près de la moitié des sportifs qui pratiquent seuls et de manière autonome. Les pratiques sportives fédérales proposées ne suffisent plus à satisfaire le public et les Fédérations voient alors leur marge de développement se réduire si leur offre ne s’adapte pas à la demande.

C’est d’après ces éléments et cette constante évolution du secteur sportif que ce mémoire portera sur le sujet : « Développement fédéral et nouvelles modalités de pratiques sportives ».

Les fédérations sportives selon **Vincent (2019),** se définissent par trois critères : le critère formel désignant le fait que ces fédérations sont constituées d’un regroupement d’associations auxquels adhèrent les pratiquant via une licence. Le critère matériel correspond à l’objet social, soit l’organisation d’une ou plusieurs disciplines sportives. Enfin le critère territorial met en avant le fait que ces fédérations possèdent leur siège social en France et n’interviennent uniquement que sur ce territoire. En outre ce sujet traitera principalement des fédérations sportives française en se précisant notamment sur le cas de la Fédération Française de Tennis de Table. La nouveauté exprimée dans la problématique fait référence à la mise en place d’une pratique n’existant pas auparavant dans le champ de la Fédération concernée. Il sera alors primordial d’analyser son impact en observant la situation avant et après son introduction.

Les acteurs du sport tentent de développer leurs associations de différentes manières en fonction de leur vision. Le CNOSF traduit le terme de « développement », dans son rapport de 2016, comme l’orientation que les dirigeants souhaitent donner à leur association. Le Comité précise son propos en expliquant qu’il peut s’agir de l’augmentation de l’activité, du nombre de licenciés ou du nombre de salariés de l’association, mais aussi de la recherche de la qualité et de la durabilité des actions menées. Plus concrètement, pour l’Agence Nationale du Sport, le développement fédéral passe par le Projet Sportif Fédéral (PSF), soit l’utilisation de subventions dont l’objectif est de promouvoir au développement des différents acteurs du sport au travers d’actions prédéfinies.

Lorsque l’on s’intéresse au catalogue proposé par la Fédération Française de Tennis de Table, on remarque que ses actions tendent vers la mise en place de différentes modalités de pratiques, et la structuration des acteurs (Ligues, comités et clubs). Finalement, ce développement passe par l’accomplissement d’objectifs fixés par l’association. La pertinence de ce sujet repose alors sur la mise en avant et la compréhension des voies de développement possibles pour les Fédérations en adaptant son offre et en proposant des modalités de pratiques qui répondent aux attentes de ses licenciés. Si l’on prend la définition du dictionnaire Larousse, on entend par « modalité » toute forme particulière que peut prendre un élément, soit la manière dont se réalise l’action. En l’occurrence, on parle des différentes formes que peut prendre la pratique sportive.

L’INSEP édite une enquête en 2003 dans laquelle les modalités de pratiques sont présentées au travers de la pratique autonome, l’adhésion à une association sportive ou la compétition. Ces modalités de pratiques peuvent être abordées et présentées de différentes manières par les Fédérations pour s’adapter aux différents publics. Toute la stratégie doit être cernée en partant de l’élaboration du projet, la définition de l’offre et la mise en place de la pratique sans omettre l’impact économique et social du projet sur la Fédération.

Ainsi, ce mémoire va tenter de répondre à la question :

**Dans quelle mesure la mise en place de nouvelles modalités de pratiques contribue au développement d’une Fédération sportive ?**

Au travers de cette problématique, nous essaierons de mettre en lumière l’impact de la mise en place de nouvelles modalités de pratiques sur l’augmentation des licenciés et des pratiquants, mais également sur la structuration de la Fédération et de ses acteurs.

Nous tenterons également d’analyser l’impact sur la structuration de la fédération et de ses acteurs mais aussi la manière de mettre en place cette politique pour la rendre efficiente.

Le développement de ce mémoire abordera des aspects généraux du monde fédéral quant à leur logique de fonctionnement et d’évolution puis se recentrera sur le cas de la Fédération Française de Tennis de Table (FFTT). En effet, effectuant mon stage à la Fédération Française de Tennis de Table, mon travail de recherche s’articulera principalement autour des activités et de la politique de la FFTT.

Cette Fédération, dont la présidence a changé en 2020, tend à faire évoluer sa politique, jusqu’à présent fortement axée sur la pratique compétitive. De nouveaux projets sont mis en place sur tout le territoire pour redynamiser le développement du tennis de table en France, trouver de nouvelles ressources financières et attirer de nouveaux pratiquants. Ce projet de développement décliné sur l’ensemble des territoires doit également être bien reçu par l’ensemble des acteurs pour converger à l’échelle nationale vers la réussite du projet. Par conséquent, ce contexte politique expose les divers enjeux, qu’ils soient économiques, politiques ou fonctionnels.

Concrètement, la politique fédérale est axée sur le développement des pratiques, notamment au travers de nouvelles modalités comme le « Ping en extérieur » pour créer des points de rencontres entre pratiquants ou encore le « Ping VR » mélangeant la pratique sportive, les jeux vidéo et la réalité virtuelle. Ces pratiques permettront de recueillir de nombreuses données essentielles et de cerner davantage les enjeux mais également les tenants et aboutissants de cette politique.

J’occupe, au travers de mon stage, le poste de chargé de mission sur le Projet Sportif Fédéral (PSF), qui me permet d’être en lien direct avec plusieurs acteurs du territoire tels que les Ligues régionales et dans une moindre mesure les comités départementaux et les clubs. Ma principale mission étant de superviser la répartition financière des subventions accordées par l’Agence Nationale du Sport (ANS) en direction des structures du tennis de table français. J’ai un suivi direct sur les actions de développement et la mise en place de ces nouvelles modalités de pratiques.

Du fait de mon poste et de mes missions, je peux alors observer l’accueil, par les structures, de cette politique qui ne fait pas l’unanimité sur l’ensemble du territoire, mais aussi l’investissement de chaque acteur dans ces projets. J’aurai également la possibilité de m’entretenir avec différents acteurs du territoire avec qui j’échange régulièrement pour recueillir des informations et un point de vue pertinent. De plus, lors de réunions faisant intervenir les commissions régionales, des débats s’ouvrent concernant le développement des pratiques. Ces échanges mettent en évidence certaines tensions ou inconvénients relatifs à la nouvelle politique et offrent des pistes de réflexions quant à la problématique du mémoire. Ainsi, l’articulation entre mes missions de stage et mon mémoire pourra se faire progressivement en notifiant que le pôle auquel je suis rattaché est le Pôle Développement. Je serai donc en charge de certaines missions différentes du PSF et permettant d’intervenir plus concrètement sur l’une de ces modalités de pratiques.

Pour ce qui concerne le dispositif méthodologique, je souhaite utiliser plusieurs outils me permettant de récolter des données à différentes échelles du territoire. Tout d’abord j’utiliserai les outils mis à disposition par la Fédération ; le projet fédéral représente le document majeur pour cerner la stratégie mise en place et les logiques internes de la Fédération. Nous chercherons à comprendre pourquoi cette stratégie a été adoptée et comment elle a été appliquée en collaborant avec les principaux acteurs du territoire. Également, les comptes-rendus de réunions et de conseils fédéraux seront primordiaux pour noter les évolutions du développement fédéral ainsi que les résultats observés ou les problèmes rencontrés. Les présentations créées par le Pôle Développement, permettront de recenser l’ensemble des dispositifs mis en place par la Fédération dans l’optique de développer la pratique. Ces outils seront essentiels pour contextualiser les projets de la Fédération dans le but de les évaluer et d’apporter des éléments de réponses à la problématique du mémoire.

Pour la suite du dispositif, il est envisagé de réaliser plusieurs entretiens avec différents acteurs de la Fédération et du territoire. L’aboutissement de ces rencontres serait d’obtenir des retours sur la politique actuelle ainsi que ses conséquences, sur différentes échelles du territoire. Il y a donc 4 à 5 entretiens de prévus avec le Vice-Président de la FFTT, les salariés en charge du développement et enfin les référents et Présidents des Ligues régionales pour se rapprocher le plus possible des structures de certains territoires.

L’entretien avec Mr Bruno Bellet, Vice-président de la FFTT pourra éclaircir les décisions stratégiques, les politiques et les initiatives mises en place pour le développement de la Fédération. De plus, cela permettra d'explorer la vision et les perspectives du Vice-président sur les évolutions des pratiquants, les adaptations des modalités de pratiques et les enjeux de gouvernance auxquels la Fédération est confrontée. Les informations recueillies lors de cet entretien enrichiront considérablement l'analyse du mémoire, apportant des données précieuses pour évaluer l'impact réel des nouvelles modalités de pratiques sur le développement de la Fédération. Cet échange fournira un aperçu essentiel des défis et des opportunités auxquels les Fédérations sportives sont confrontées dans un environnement sportif en constante évolution.

Concernant les entretiens avec des salariés en charge du développement des pratiques, ils devraient être réalisés avec le responsable du Pôle Développement ainsi qu’un référent d’une des nouvelles modalités de pratiques.

Ces rencontres offrent une perspective précieuse pour compléter la compréhension des mécanismes internes de la Fédération et de ses actions concrètes en matière d'innovation et de développement. Ces entretiens seront complémentaires aux déclarations du Président de la Fédération, permettant d'obtenir des points de vue multiples sur les projets en cours et certaines perspectives. Les salariés de la Fédération, en tant qu'acteurs opérationnels, peuvent communiquer des informations plus détaillées sur les étapes de mise en œuvre des nouvelles pratiques, les partenariats établis avec les clubs et les organismes externes, ainsi que les retours d'expérience des pratiquants et des entraîneurs. Il sera également intéressant de relever les différences entre la stratégie, les attentes de la Fédération et la partie opérationnelle à laquelle les salariés sont confrontés.

Enfin, les référents et Présidents de Ligues régionales jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre des politiques et des orientations nationales au niveau local. Leurs témoignages fourniront des informations cruciales sur la manière dont les initiatives de développement des pratiques sont adaptées et déclinées dans des contextes régionaux spécifiques. Ils pourront partager leur expérience quant aux défis rencontrés et aux succès obtenus dans l'implémentation des nouvelles modalités de pratiques au niveau de leur région.

En intégrant les témoignages des référents et Présidents de Ligues régionales, l'analyse du mémoire sera enrichie d'une dimension territoriale et contextualisée, permettant une vision plus complète des enjeux de développement des pratiques sportives à l'échelle nationale. Les référents et Présidents de Ligues régionales pourront ainsi fournir des informations clés sur les attentes et les besoins spécifiques des pratiquants de leur région, ainsi que sur les opportunités et les contraintes auxquelles ils sont confrontés. Il faut également prendre en compte que tous les Présidents ne partagent pas la même vision quant au projet fédéral, il sera donc intéressant de rencontrer des acteurs engagés et dans le même temps d’autres plus contestataires pour obtenir différents types de données.

En outre il s’agira de déterminer les avantages et inconvénients d’un tel projet mais également d’expliciter la stratégie d’articulation des différents pouvoirs politiques pour mettre en place le projet sur l’ensemble du territoire tout en intégrant les divers contextes locaux.

Pour la bonne réalisation de ces entretiens, il est prévu de concevoir une grille d’entretien listant une série de questions précises. Ces entretiens seront donc dans un premier temps directif, mais en fonction du contexte et des opportunités pour recueillir les données, il est possible de laisser plus de liberté dans l’échange et de converger vers un entretien plus exploratoire.

En dehors de ces données qualitatives, il est envisagé d’utiliser de récolter des données quantitatives notamment grâce aux statistiques mises à disposition par la Fédération. Il sera alors possible d’observer les évolutions de nombre de licenciés et de pratiquants. Ces données pourront potentiellement être développées pour connaitre la répartition en fonction du type de licence et du pratiquant. De même il faudra porter un intérêt aux données financières et à l’investissement de la FFTT dans ces projets en faisant le lien avec le PSF.

D’autres variables seront essentielles dans l’analyse des données et accessibles via les bases de données de l’**INJEP** et Statista. Ces bases de données fournissent des renseignements à propos de l’évolution des pratiques et permettront de mettre en évidence des tendances ou des évolutions significatives dans le temps. Ces informations pourront être comparées avec les chiffres relatifs aux Fédérations sportives françaises et leur nombre de licenciés en essayant de dégager des facteurs d’influence.

Finalement, l’objectif de ces données quantitatives serait de créer des indicateurs permettant de juger de la performance de cette politique ou tout du moins de ses tendances. Il faudra donc comparer ces indicateurs par rapport aux objectifs de la FFTT en prenant en compte l’investissement financier, matériel et humain.

Enfin il convient de s’appuyer sur la littérature scientifique et professionnelle existante pour faire l’état des connaissances actuelles sur le sujet et expliciter les éléments qui seront décrits dans ce mémoire. Certains éléments bibliographiques ont déjà été évoqués pour justifier le choix du sujet vis-à-vis de la stratégie de développement des Fédérations (**Erb, 2018)** et de l’évolution des pratiquants (**Lepetit, Rannou et Gouguet, 2022).** D’autres sources compléteront chaque partie du mémoire dans l’optique d’appuyer le propos. Parmi les littératures disponibles d’utiliser la littérature pour parler généralement de la gouvernance des Fédérations (**Zintz,** **Vailleau, 2008 et Viencent, 2019)** puis de s’orienter petit à petit vers l’évolution des modes de gestion (**Rundstadler, 2018)** ou encore l’innovation des fédérations sportives (**Winand, Qualizza, 2013).**

Afin de mieux appréhender les enjeux liés au développement des Fédérations sportives et à l'adaptation de leurs pratiques, ce mémoire est structuré en trois parties complémentaires.

Dans une première partie, nous explorerons le volet crucial de la gouvernance et du développement des Fédérations, en analysant les différents modèles de gouvernance adoptés, les projets de développement en cours et l'évolution des dernières années.

La deuxième partie sera consacrée à l'adaptation de l'offre des Fédérations aux pratiquants, en étudiant les nouvelles tendances et évolutions dans les pratiques sportives ainsi que les enjeux auxquels les Fédérations sont confrontées face à ces changements.

Enfin, dans la troisième partie, nous nous pencherons sur l’analyse de mise en place de nouvelles modalités de pratiques, en détaillant la démarche pour mettre en œuvre ces politiques, leur impact sur l'augmentation du nombre de pratiquants et de licenciés, ainsi que le renforcement de l'organisation interne et des partenariats.

Chaque partie contribuera à approfondir notre compréhension globale du développement des Fédérations sportives dans un contexte de changements sociétaux et d'évolutions des pratiques sportives. Cette démarche analytique nous permettra d'identifier les bonnes pratiques, les succès et les défis rencontrés par les Fédérations, tout en offrant des perspectives pour une gestion innovante et durable du sport.

## Gouvernance et développement des Fédérations sportives

Dans cette première partie, nous allons contextualiser le milieu fédéral en décrivant le modèle de gouvernance qui le caractérise pour ensuite évoquer les possibilités d’évolutions des Fédérations définies par leur projet de développement. Le modèle de gouvernance fédéral a évolué au fur et à mesure des années et nous nous pencherons sur les raisons de cette évolution et la manière dont les Fédérations se sont adaptées au sein d’un champ sportif complexe. La prise en compte des besoins et des tendances de la société pousse les Fédérations à revoir leurs stratégies et s’adapter au changement. Nous allons essayer de comprendre au travers de la littérature scientifique et professionnelle, comment la gouvernance, le développement et les stratégies de ces Fédérations se sont adaptés pour suivre le rythme effréné des changements sociaux et sportifs.

En explorant les modèles de gouvernance adoptés par ces entités ainsi que leurs stratégies de développement, cette partie jette une lumière cruciale sur la manière dont les Fédérations naviguent dans un environnement sportif en constante mutation. En analysant leurs interactions avec les pratiquants, les clubs, les instances politiques et les partenaires, cette première partie permet de saisir comment la gouvernance peut être un catalyseur ou un frein au développement sportif. Alors que la gouvernance du sport suggère une approche plus inclusive et participative, comment ces changements ont-ils influé sur le monde fédéral marqué par ces spécificités. Nous montrerons également de quelle manière les Fédérations parviennent à concilier la préservation de leurs valeurs fondamentales avec ce besoin d'innovation et d'adaptation au changement. Cela permettra d’expliciter la façon dont elles s’organisent et pensent leur stratégie, et de soulever les réelles motivations derrière la mise en place de ces projets de développement. Cette première partie est donc essentielle pour pouvoir justifier la mise en place d’une politique orientée sur les nouvelles modalités de pratiques. En somme, cette section mettra en place les bases nécessaires pour appréhender les enjeux complexes et les dynamiques sous-jacentes à la croissance des Fédérations sportives, ouvrant la voie à une analyse approfondie des nouvelles modalités de pratiques et de leur impact dans les parties suivantes du mémoire.

### Modèle de gouvernance

Au sein du paysage sportif français, les Fédérations sportives revêtent une importance considérable en tant qu'organismes directeurs qui régissent et orientent la pratique sportive à l'échelle nationale. Ces entités jouent un rôle fondamental dans la promotion, la régulation et l'encadrement des disciplines sportives, et influencent directement la manière dont les pratiquants, les clubs et les autres parties prenantes interagissent avec le sport. Le modèle de gouvernance qui régit les Fédérations sportives en France constitue un aspect essentiel à examiner pour appréhender leur fonctionnement, leur évolution et leur impact sur le développement du sport dans le pays.

La gouvernance, correspond à la manière dont une organisation est gouvernée. On parle ici de l’ensemble de règles et décisions qui sont prises pour exercer un contrôle sur l’organisation et assurer son fonctionnement. Selon **Cohen (2001),** la gouvernance c’est « la mise en jeu de l’ensemble des dispositifs formels et informels qui organisent les relations entre les différentes parties prenantes concernées par les performances et le développement d’une entreprise. »

**Vincent (2019)** définit ce terme au travers de différents angles.  Tout d’abord il évoque la gouvernance d’entreprise en expliquant que : « l’Etat doit abandonner une stratégie interventionniste au profit d’une régulation par une utilisation de règles déontologiques, de bonne conduite ou pratiques, émises par des autorités indépendantes puis mises en œuvre volontairement par les entreprises ». Ensuite il aborde le cas de la gouvernance étatique qui doit « prôner un effacement progressif de l’Etat au profit d’une coopération entre tous les acteurs impliqués dans les actions publiques ». Il explique qu’il n’existe pas de définition « stable » du terme ce qui crée une certaine polysémie. Néanmoins la gouvernance est un instrument d’analyse pour l’organisation depuis sa création jusqu’à son fonctionnement actuel.

La gouvernance des Fédérations sportives s'étend bien au-delà de la simple administration. Elle englobe la structure organisationnelle, les processus décisionnels, les politiques stratégiques et les mécanismes de participation. Cette vaste toile de mécanismes permet aux Fédérations sportives de jouer un rôle central dans la création d'un environnement propice à la croissance des pratiques sportives, à l'encouragement de la compétition éthique et à la transmission des valeurs sportives essentielles.

Pour **Barbusse** **(2009),** les premiers dirigeants ont voulu développer et encadrer la compétition de leur discipline tout en conservant leur identité. Le fédéralisme correspond alors à une communauté qui œuvre à un objectif commun où la participation de tous est assurée de l’échelle locale et à l’échelle nationale tout en respectant l’autonomie de fonctionnement de chaque entité. L’auteur nous apprend qu’avec la loi du 16 juillet 1984, les Fédérations sont des délégations et qu’il y n’y a plus de distinction entre celles agréées et habilitées. C’est le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF), qui devient le représentant du mouvement sportif auquel toutes les Fédérations doivent être affiliées. Il y a alors une ambiguïté qui est relevé par P. Chiffet, relevant le fait que le système fédéral n’est «ni tout à fait associatif, ni tout à fait service public ». L’Etat peut intervenir auprès des Fédérations et les soutenir via des moyens humains ou financiers ainsi que par la rédaction de conventions.

Barbusse explique qu’à l’échelle nationale, le modèle de gouvernance d’une Fédération s’est construit sur un modèle déconcentré. Il existe des structures au niveau régional, départemental ou communal qui doivent promouvoir et organiser la pratique à leur échelle ainsi qu’appliquer la politique fédérale. Avant les années 2000, ce modèle de gouvernance est marqué par une verticalité, notamment descendante via ces structures locales. La structure se situant en haut de la hiérarchie, on parle ici du CNOSF, d’une Fédération ou le Ministère chargé des sports, s’occupe donc de définir les priorités, les objectifs et de diffuser cela aux structures présentes plus bas dans la hiérarchie.

Les Fédérations sportives se distinguent non seulement en tant qu'organismes régissant la pratique sportive, mais également en tant qu'entités politiques intrinsèquement liées à la définition et à la mise en œuvre des politiques sportives nationales. En effet, la gouvernance des Fédérations sportives en France, présente un aspect politique dynamique et influent qui façonne non seulement les orientations des disciplines sportives, mais également l'évolution globale du sport au sein de la nation. La politique sportive, du fait de la gouvernance des Fédérations, se manifeste à travers une pluralité d'aspects : la définition des priorités, la prise de décisions stratégiques et l'articulation des initiatives pour atteindre des objectifs spécifiques. Les Fédérations sportives opèrent ainsi comme des acteurs politiques, participant activement à la création et à la diffusion des politiques sportives au niveau national. En tant qu'organismes qui réunissent des parties prenantes variées, des pratiquants individuels aux clubs et aux instances régionales, les Fédérations sont des espaces où les intérêts et les aspirations convergent, mais aussi des arènes où des négociations politiques ont lieu.

La complexité de ces organisations est décrite par **Vincent (2019)** qui les présente comme des institutions à la fois autonomes et dans le même temps, dépendantes. Ces organisations sont en charge du développement et l’organisation de leur pratique. Ce sont elles qui organisent les compétitions et qui deviennent de véritables agents économiques par l’exploitation de ces compétitions et du développement de leurs pratiques.

En somme, elles disposent de leur propre organisation interne. La gouvernance politique des Fédérations sportives repose sur une structure décisionnelle souvent caractérisée par des Assemblées Générales, des Conseils d'Administration et des Comités Exécutifs. Ces instances reflètent la diversité des acteurs impliqués, chacun apportant sa perspective et ses préoccupations. Les débats politiques qui émergent de ces assemblées influencent les orientations futures, les choix d'investissement et les priorités d'action. Dans cet environnement, la dynamique politique peut varier, allant de la recherche d'un consensus sur des enjeux clés à des débats plus conflictuels reflétant les divergences d'opinions.

D’autre part, ces instituions sont caractérisées par l’auteur, comme dépendantes pour différentes raisons. Elles vont tout d’abord être sous l’influence de l’ordre juridique étatique, puisque si elles souhaitent bénéficier des subventions publiques et de la protection de certains pouvoir, les Fédérations sportives doivent alors d’être intégrées au service public du sport. De plus les Fédérations sportives sont sujettes à l’ordre sportif où des acteurs transnationaux peuvent influer sur la politique sportive et la réglementation des compétitions. L’affiliation des Fédérations françaises aux Fédérations internationales permet leur reconnaissance mais traduit également l’acceptation du rôle de ces dernières comme institution fédérale. L'aspect politique de la gouvernance des Fédérations sportives en France est indissociable du paysage institutionnel plus large.

Les Fédérations interagissent avec les Ministères en charge des sports, les collectivités territoriales et les instances sportives internationales, contribuant ainsi à la création d'un écosystème politique complexe. Les relations avec ces parties prenantes politiques ont un impact significatif sur les orientations prises par les Fédérations, influençant la répartition des ressources, les financements et les soutiens à différentes initiatives.

Cette dimension politique de la gouvernance des Fédérations sportives est également observable dans les processus d'élection des dirigeants et de prise de décision. Les élections internes, la mise en place des organes de gouvernance et la formulation de stratégies s'inscrivent dans un contexte politique où différentes visions et projets peuvent s'affronter.

Dans le cadre de la FFTT, l’institution fait intervenir différents types d’acteurs quelque soient les échelles. Ce sont donc des salariés, des élus et des bénévoles qui collaborent pour contribuer au fonctionnement et au développement de leur structure. Le Président de la Fédération est élu pour un mandat de 4 ans et constitue son équipe d’élus en charge de différents axes de travail. Les salariés interviennent à temps plein sur ces différents axes et sont sous la responsable de la Directrice Générale, Magali Andrier. Ainsi chaque salarié du Siège de la Fédération est assigné à l’un des pôles et travaille conjointement avec l’élu en charge de cet axe. Ce sont eux qui valident les décisions et déterminent les demandes prioritaires auxquelles le salarié doit répondre. L’objectif est de s’assurer de la cohérence du travail avec le projet fédéral et donc de répondre aux enjeux politiques. Ainsi le salarié est confronté au monde et aux décisions politiques et doit adapter son travail pour prendre en compte ces facteurs.

C’est au Siège que sont déterminés les orientations politiques de la FFTT et donc les principaux axes de développement. Sont définis les modalités de compétitions, les formations et les modalités de pratiques à mettre en place ou encore le moyen d’accompagner les structures sur le territoire.Pour ensuite appliquer sa politique sur le territoire, la Fédération travaille en collaboration avec ses antennes à savoir les ligues régionales. Présentes dans chacune des régions, elles permettent de faire le relai entre les décisions fédérales et les structures de leur territoire.

Elles-mêmes sont composées d’élus et de salariés et possèdent leur propre projet de développement relatif à leur structure. Ces ligues mettent également en lumière des enjeux politiques puisqu’il peut exister des divergences d’opinions entre ces acteurs et la Fédération. Chacun œuvre à sa manière au développement de la pratique tout en respectant les choix politiques et les préconisations fédérales.

Pour intervenir auprès des clubs et appliquer la politique tout en l’adaptant aux contextes locaux, les ligues s’appuient sur leurs comités. Ces structures regroupent des acteurs ayant une large connaissance des dynamiques territoriales et de l’activité de leurs clubs. Pour certaines régions ces comités peuvent être complètement autonome dans leurs activités alors que dans d’autres cas il y a véritablement une collaboration entre les comités et les cadres techniques des ligues. Ce modèle de gouvernance verticale a permis d’appliquer des politiques mises en place par les hautes instances et de les adapter aux clubs du territoire via ces relais. Les comités représentent donc les principales structures sur lesquelles s’appuyer pour que les stratégies de développement s’opèrent et s’assurent du bon fonctionnement des clubs.

Ainsi la Fédération compte trois niveaux d’échelles à savoir les ligues régionales, les comités départementaux et les clubs qui lui permettent d’intervenir de différentes manières et d’appliquer la politique définie. Ces choix politiques ne sont pas votés uniquement par les élus du siège de la Fédération, mais font intervenir différents acteurs lors des Conseils fédéraux. Ces temps d’échanges organisés sur deux jours permettent de réunir les Présidents des ligues régionales et autres élus du territoire pour échanger sur la politique actuelle et les décisions à venir. Chaque axe de la FFTT est abordé et un vote est réalisé pour valider ou non les décisions permettant à chaque territoire de faire entendre ces positions. Ces votes déterminent les projets futurs à mettre en place par la Fédération.

Le modèle de gouvernance des Fédérations sportives est donc le fruit d'une évolution constante, marquée par des ajustements en réponse aux évolutions sociétales, aux attentes des pratiquants et aux exigences réglementaires. Les Fédérations sont en quelque sorte les gardiennes de la tradition sportive, tout en s'adaptant aux transformations du monde contemporain. La gouvernance doit trouver l'équilibre entre la préservation des valeurs et des pratiques historiques et l'ouverture à l'innovation et à l'évolution des besoins.

Au cours des dernières décennies, les Fédérations sportives françaises ont connu des changements significatifs dans leur mode de fonctionnement. Des ajustements ont été opérés pour garantir une participation plus large et plus représentative des acteurs du sport, tout en garantissant une gestion efficace et transparente. La gouvernance démocratique, la prise en compte des avis des pratiquants et des clubs, ainsi que la collaboration avec les instances régionales et nationales sont autant d'éléments cruciaux de ce modèle.

### Evolution des stratégies des Fédérations

Au travers de sa thèse, **Erb (2019)** nous explique que : face à un contexte concurrentiel exacerbé sur les marchés du sport, une baisse tendancielle des aides publiques et de nouvelles attentes des consommateurs, les Fédérations sportives olympiques françaises sont l’obligation de faire évoluer leurs modèles économiques ». Cette nécessité de faire évoluer son modèle économique et de se professionnaliser est présente depuis de nombreuses années et les Fédérations voient leur stratégie évoluée constamment. Concernant la professionnalisation, **Barbusse** **(2009)**, la classe en trois temps : d’abord par le recrutement de techniciens du sport dans les années 1960, puis l’arrivée d’un personnel administratif dans les années 80 et enfin l’apparition de postes relatifs aux fonctions managériales. Chaque Fédération s’est donc professionnalisée à son rythme et transforme son modèle organisationnel en modèle hybride où salariés et élus collaborent pour promouvoir la pratique fédérale.

De même le nombre de partie prenantes au sein de la gouvernance ou des projets, a considérablement augmenté, complexifiant tout le système fédéral se traduisant par des « tensions ». Ce que **Barbusse** met en avant au travers de son texte, c’est que cette confrontation entre les parties prenantes du champ sportif tend à revoir le modèle de gouvernance, pour un modèle dit, systémique, où le rapport hiérarchique serait questionné. On parle alors de moins en moins d’une gouvernance verticale mais davantage d’une gouvernance horizontale où les acteurs locaux pourraient se faire entendre et intervenir plus concrètement dans les stratégies fédérales.

Ainsi, l'évolution de la gouvernance a impacté les stratégies des Fédérations et de leurs structures internes. Les Fédérations ont dû trouver un équilibre entre une gouvernance démocratique, impliquant les clubs et les licenciés, et une structure organisationnelle efficace pour prendre des décisions rapidement. Cette transition vers une gouvernance horizontale reflète un désir profond de démocratisation et de participation au sein des Fédérations. Jadis caractérisées par une hiérarchie rigide, les Fédérations reconnaissent désormais l'importance de donner la parole à toutes les parties prenantes, des athlètes aux entraîneurs, des bénévoles aux passionnés. Cette approche inclusive permet une meilleure représentativité des différents acteurs et de leurs perspectives, tout en favorisant un sentiment d'appartenance et d'engagement au sein de la communauté sportive. De plus, cette ouverture contribue à renforcer la légitimité des décisions prises, car elles reflètent véritablement les besoins et les aspirations de la communauté sportive dans son ensemble.

C’est par cette vision du fonctionnement du sport en France qu’est née l’ANS. La nouveauté dans cette gouvernance est incarnée dans la façon par laquelle elle se trouve partagée au niveau local. L’enjeu de la création de l’ANS est de passer d’un mode de gouvernance dit vertical, soit de l’Etat aux Régions puis aux départements et enfin aux communes, à un mode de gouvernance plus horizontal. L’intérêt majeur est de promouvoir l'échange entre les acteurs et la compréhension des besoins pour aboutir sur des objectifs communs. Le but étant de créer un organisme pour rassembler et fonder un nouveau modèle sportif français partagé, où tous les acteurs sont réunis.

L’allocation des subventions entre la haute performance et le développement des pratiques se fait sur des critères définis grâce aux conférences régionales et des financeurs. Concernant le développement des pratiques ils se scindent entre Projet Sportif Territorial (PST) géré par les DRAJES et Projet Sportif Fédéral (PSF) pris en main par chacune des Fédérations. L’objectif étant de s’impliquer auprès de chaque territoire et de pouvoir évaluer l’impact de la subvention et par conséquent des actions mises en place par chaque structure.

Au sein de la FFTT cette logique de gouvernance horizontale est au centre du projet fédéral. C’est la raison principale de la création du Pôle Territoire sous le mandat de Gille Erb qui tend à travailler directement avec les différentes ligues et à moyen terme, comités. Actuellement les retours des structures offrent une image de la Fédération très éloignée de celles-ci. La politique menée sur ce sujet tend à créer une collaboration entre la Fédération et ses structures locales pour appliquer plus efficacement les stratégies et les projets de développement. D’un autre côté cela permet d’ajuster sa stratégie en prenant en compte les besoins et les demandes de ses structures et par conséquent offrir plus de cohérences aux différents projets.

Pour **Barbusse (2009),** cette nouvelle gouvernance du sport a drastiquement changé la manière dont fonctionne les Fédérations : « S’il s’agissait de diriger, de commander, il convient davantage dorénavant de conduire des négociations, de coordonner des actions, de communiquer et partager des informations, de contrôler les pratiques dirigeantes ». La prise en compte des parties prenantes, le besoin d’une transparence et d’une pertinence dans les actions sont donc les principaux tenants de cette évolution.

Au-delà de changement de modèle de gouvernance, les stratégies des Fédérations ont dû évoluer en lien avec le modèle économique du sport en France. **Erb (2019)** explique que le sport est devenu un marché complexe composé d’une diversité d’acteurs concurrentiels. Les Fédérations voient donc le marché évoluer et n’ont le choix que de s’adapter et se rapprocher selon **Barbusse (2009),** d’un modèle entrepreneurial. Les stratégies marketing se diversifient entre les Fédérations qui chacune à leur manière redéfinissent leur gestion.

Pour l’instant le problème majeur des Fédérations, selon **Erb,** reste qu’elles ne parviennent pas à être concurrentielles et performantes dans ce contexte en constante mutation. L'évolution du sport au 21e siècle a généré un besoin crucial de repenser les approches conventionnelles. Alors que les attentes des pratiquants évoluent, les Fédérations sportives doivent réexaminer leur manière de fonctionner pour rester en phase avec cette dynamique. Cela implique une adaptation audacieuse de leurs modèles économiques, allant au-delà des seules recettes générées par les compétitions et les sponsors traditionnels. La diversification des sources de revenus, l'exploration de nouvelles collaborations et l'intégration des technologies émergentes sont autant d'éléments qui constituent le nouvel écosystème économique des Fédérations.

Les entreprises s’intéressent à leurs potentiels clients et proposent des biens, des services, des offres qui répondent à leurs demandes dans le but de les attirer et les pousser à la consommation. Aujourd’hui les Fédérations, pour la plupart, recherchent constamment l’augmentation de leur nombre de licenciés et doivent peu à peu se rapprocher du modèle entrepreneurial pour convaincre les pratiquants de se licencier. Les Fédérations ont donc opté pour une approche marketing permettant de proposer une offre par rapport à un public où le « marché » est segmenté. Evidemment cette dimension marketing est adapté au monde du sport, ses valeurs et ses spécificités puisqu’elle ne peut pas se rattacher à un simple espace commercial.

Les Fédérations élaborent leur stratégie dans l’optique de créer une marque fédérale qui puisse donner de la valeur et permettre d’attirer et de vendre. Chacune des Fédérations opte pour sa propre stratégie puisqu’il n’existe pas qu’une seule voie de développement. Cependant certaines Fédérations plus en retard sur la stratégie marketing exprime des difficultés dans la création d’une offre marketing et dans la vente de leurs produits.

En conséquence, les partenaires privés sont difficilement attirés par la collaboration avec les Fédérations puisque, si les produits proposés ne fonctionnent pas, seuls les résultats sportifs internationaux peuvent être une plus-value pour le secteur privé.

Les Fédérations ont intégré, à leur rythme, les notions de marketing dans leur stratégie même si les compétences peuvent parfois manquer en fonction de la structure. Mais l’adaptation au pratiquant et la création d’une offre sportive semble être la nouvelle voie à suivre pour contribuer à l’augmentation du nombre de licenciés et au développement de l’organisation.

En somme, l'évolution du sport requiert une révision profonde des structures de gouvernance. Les Fédérations, traditionnellement conçues pour répondre aux besoins des athlètes et des compétitions, doivent maintenant équilibrer leurs priorités avec une représentation plus large, incluant les intérêts des pratiquants récréatifs, des amateurs et même des spectateurs. Cette refonte de la gouvernance n'est pas seulement une question d'efficacité organisationnelle, mais aussi une affirmation de la diversité et de l'inclusion, éléments fondamentaux de l'évolution du sport moderne.

### Projet de développement des Fédérations Sportives

Les stratégies des Fédérations sont donc multiples mais au sein même d’une structure celle-ci peut évoluer d’un mandat à l’autre. Pour concrétiser la stratégie fédérale et l’appliquer sur l’ensemble du territoire cela nécessite une planification méthodique et éclairée. C'est ici qu'émerge le concept essentiel du projet de développement. Au-delà de la simple gestion quotidienne, les Fédérations sportives s'engagent dans des projets de développement ambitieux, conçus pour stimuler la croissance, améliorer les performances et anticiper les défis futurs. Un projet de développement au sein d'une Fédération sportive se dresse comme un pilier stratégique visant à catalyser la progression à long terme. Enraciné dans une vision stratégique, le projet incarne la vision de la Fédération pour l'avenir. Il traduit les aspirations et les objectifs en actions concrètes et planifiées, établissant une feuille de route pour atteindre l'excellence dans différents domaines. Cette excellence peut concerner la performance des athlètes, l'élargissement de la base des pratiquants, l'innovation technologique ou l'efficacité de la gestion interne. C’est par son projet de développement qu’un candidat à la présidence dévoile ses ambitions pour la Fédération et tend à convaincre ses électeurs. Il constituera la base du mandat que le Président tentera de mettre en place pour contribuer au développement de l’organisation.

La construction d'un projet de développement n'est pas le fruit du hasard. Au contraire, elle repose sur un processus réfléchi et participatif, rassemblant les parties prenantes clés au sein de la Fédération. Les idées et les aspirations sont méticuleusement examinées, les besoins des athlètes et des pratiquants sont évalués, et les opportunités et les défis sont soigneusement pesés. À partir de cette base, un plan stratégique est échafaudé, articulant les objectifs à long terme et les étapes intermédiaires nécessaires à leur réalisation. Ce processus inclusif renforce l'adhésion et la motivation des acteurs, donnant ainsi vie au projet de développement.

En outre le projet fédéral tend à redéfinir toute la politique d’une Fédération et ses objectifs à court et moyen terme. Cette redéfinition concerne différents aspects comme la structuration des Fédérations au travers des élus en charge des différentes missions et des postes ouverts pour les salariés mais aussi au travers du réseau d’élus sur tout le territoire. Cela concerne également la performance sportive avec la mise en place des compétitions et l’évaluation des résultats de la haute performance.

Mais un autre type de performance apparaît depuis dans les projets fédéraux, la performance sociale. La Fédération Française de Badminton définit cela dans son projet fédéral en expliquant que : « l’objectif est de structurer la vie associative pour optimiser ses bienfaits sur les citoyens et les territoires, pour faire du club à la fois un lieu de vie et un acteur éducatif, social, économique, sanitaire, écoresponsable et inclusif de sa commune. » Enfin d’autres grands axes peuvent être abordés comme l’innovation technologique, les réseaux de formation et le sentiment d’appartenance. Tous ces axes sont la base de la politique mise en place par la Fédération et permettent de mettre en place des objectifs à réaliser sur le mandat.

De manière globale, le projet fédéral doit permettre à l’institution de se développer et d’observer sa croissance. Actuellement, le développement est associé en grande majorité au nombre de licenciés. La licence étant la principale ressource financière pour les clubs, elle représente la donnée à faire grandir chaque année ou tout du moins à conserver pour pouvoir assurer le bon fonctionnement de la structure. Les projets de performance sportive et sociale doivent pouvoir contribuer à cette croissance en offrant les outils adaptés aux clubs. Ils sont les acteurs essentiels de la Fédération, puisque c’est en leur sein que toute la vie associative existe, ils sont donc les principaux destinataires du projet fédéral. La performance sportive doit permettre aux clubs d’améliorer leur rayonnement local pour attirer de nouveaux licenciés. Et à l’échelle nationale, la haute performance doit permettre de donner plus de visibilité à la pratique sur l’ensemble du territoire. La performance sociale tend à attirer les pratiquants en leur proposant d’autres modalités de pratique souvent éloignées de la compétition et adaptées à différents types de public. L’objectif est donc de capter de nouveaux pratiquants en leur offrant une pratique qui correspond à leurs attentes. Ainsi le projet fédéral tend principalement à augmenter le nombre de licenciés pour les clubs et par conséquent pour la Fédération concernée, pour permettre à toute l’institution de se développer.

Seulement, même si la licence reste l’indicateur clé pour les Fédérations, ces dernières veulent se développer d’autres manières qu’en priorisant la recherche d’augmentation des pratiquants. La structuration représente un chantier pour de nombreuses Fédérations qui cherchent à développer leur structure en interne pour améliorer l’efficacité des projets à l’avenir. La volonté est de restructurer l’ensemble des postes au Siège ou dans les structures locales faisant guise de relais avec le territoire. Des postes peuvent s’ouvrir tout comme les pôles de la structure pour accentuer les missions sur des actions de développement précises. Si celles-ci veulent être performantes, il faut des ressources humaines en capacité de mener à bien ces projets. Cela peut passer par l’ouverture de poste pour les structures importantes de la Fédération ou bien par des formations plus adaptées en direction des salariés et bénévoles des clubs.

Par conséquent la politique des formations mises en place par les Fédérations, intégrée au projet fédéral, représente une manière de contribuer à leur développement en se précisant sur la structuration de celles-ci. Les postes à ouvrir et les formations à mettre en place sont donc à redéfinir. D’une autre manière la recherche de partenariat participe à la structuration des Fédérations et permet par la suite de contribuer à leur développement. Les partenaires publics sont très présents dans le milieu associatif et permettent de mettre en place des évènements pour percevoir des subventions publiques ou du matériel.

Mais aujourd’hui la grande difficulté pour les Fédérations est de pouvoir mettre en place des partenariats avec des organisations privées. Cela représente un enjeu primordial à l’heure où les subventions publiques tendent vers une diminution constante. L’aspect Marketing des Fédérations est alors à revoir puisque beaucoup n’arrivent pas à se vendre et ne disposent pas des compétences pour créer ces partenariats.

Pourtant, le sponsoring est un moyen d’obtenir d’importantes ressources financières et matériels, mais également humaines. La structuration des Fédérations est un sujet d’actualité, puisqu’on observe dans le paysage sportif que la volonté est davantage de se rapprocher d’un système entrepreneurial. Le développement est alors la conséquence de cette structuration et c’est pourquoi elle est au cœur des projets fédéraux pourtant très axés sur des actions visant l’augmentation des licences.

La mise en œuvre du projet de développement est le passage crucial de la théorie à l'action concrète. Les initiatives identifiées sont lancées, les ressources sont allouées et les progrès sont rigoureusement suivis. Cela peut impliquer la formation d'équipes de travail, le renforcement des partenariats, la création de nouveaux programmes, ou la modernisation des infrastructures. La réalisation du projet s'étend sur une période qui peut s'étaler sur plusieurs années, nécessitant un engagement soutenu et une flexibilité pour s'adapter aux évolutions.

Evidemment, l'une des clés du succès de la mise en œuvre réside dans une allocation judicieuse et une gestion efficace des ressources. Cela englobe non seulement les ressources financières, mais aussi les ressources humaines, matérielles et technologiques nécessaires à la concrétisation des initiatives. Une gestion minutieuse garantit que chaque étape avance conformément au calendrier établi, tout en maintenant la qualité et la cohérence.

Par conséquent, cet investissement nécessite un suivi des projets en lien avec les objectifs fixés. Les Fédérations sportives doivent disposer de mécanismes pour évaluer régulièrement l'état d'avancement par rapport aux objectifs fixés. Cela permet d'identifier rapidement les retards ou les problèmes et de prendre des mesures correctives. L'adaptabilité est également une caractéristique essentielle de cette phase, car les réalités du terrain peuvent nécessiter des ajustements pour garantir le succès global du projet.

Ces projets fédéraux représentent alors un outil d’analyse des évolutions de ces organisations. Les projets fédéraux, en tant que miroir des stratégies et des ambitions de la Fédération, fournissent une fenêtre précieuse permettant d'observer les changements, les tendances et les orientations vers lesquelles les fédérations se dirigent.

Ils permettent de relever les priorités fédérales et peuvent mettre en avant les évolutions et les tendances dans le monde du sport ainsi que les enjeux sociaux et environnementaux du moment auxquels la Fédération tentera de répondre. Il est possible qu’un projet fédéral mette en œuvre de nouvelles modalités de pratiques sportives, comme des formats de compétition innovants ou des programmes d'entraînement spécifiques. Ces nouvelles modalités peuvent refléter une volonté de s'adapter aux préférences changeantes des pratiquants ou d'explorer de nouvelles façons d'engager la communauté sportive.

Lorsque les projets fédéraux sont mis en œuvre, ils génèrent des résultats mesurables. L'analyse de ces résultats permet de quantifier l'impact des initiatives de la Fédération. Par exemple, si un projet visait à augmenter le nombre de licenciés dans une discipline spécifique, l'analyse des données de participation peut fournir des informations précieuses sur la réussite de ce projet.

Pour revenir plus concrètement au sujet du mémoire, le projet fédéral joue un rôle intrinsèquement lié à la mise en place de nouvelles modalités de pratiques au sein des Fédérations sportives. En effet, les projets de développement sont souvent conçus pour répondre aux attentes changeantes des pratiquants et aux évolutions du sport. Lorsqu'une Fédération décide de mettre en place de nouvelles modalités de pratiques, telles que des formats de compétition novateurs ou des approches pédagogiques différentes, ces initiatives s'intègrent fréquemment dans un projet fédéral plus vaste. Ces nouvelles modalités de pratiques naissent souvent de la reconnaissance des envies et besoins des pratiquants qui recherchent des expériences sportives plus adaptées à leurs préférences et à leur style de vie.

En conséquence, les projets de développement peuvent inclure des objectifs visant à diversifier l'offre sportive, à rendre les activités plus attrayantes pour de nouveaux publics ou à faciliter la participation à différents niveaux de compétence. En examinant les projets fédéraux et leurs liens avec la mise en place de nouvelles modalités de pratiques, on peut mieux comprendre comment les Fédérations répondent aux aspirations des pratiquants, favorisent l'innovation dans les activités sportives et créent des opportunités pour une plus large participation sportive.

Dans le cas de la FFTT, le projet fédéral actuel est mis en place depuis décembre 2020 sous le mandat du Président Gilles Erb, et ce pour 4 ans. Bruno Bellet, Vice-Président de la Fédération nous a présenté le projet fédéral en se focalisant sur la partie développement relative au mémoire.

Comme précisé lors de l'entretien, le projet fédéral repose sur deux piliers fondamentaux, à savoir la performance sportive et la performance sociale. Bien que la performance sportive soit un élément d'intérêt, nous nous concentrerons ici sur la performance sociale et les initiatives de développement qui en découlent. Il ressort des échanges que certains pratiquants s'éloignent de la pratique du ping-pong, en raison d'une emphase excessive sur la compétition dans les clubs. Le volet loisir semble quelque peu négligé au profit de la compétition, ce qui incite la Fédération à chercher un équilibre plus harmonieux entre ces deux dimensions. Dans cette perspective, il est souligné que les clubs pourraient être des acteurs clés pour intégrer ces deux cultures et offrir des expériences diversifiées en matière de ping-pong. Il semble que la Fédération considère qu'une approche participative, impliquant les pratiquants, serait cruciale pour mieux appréhender leurs besoins. L'accueil et la traduction concrète de ces besoins en mesures spécifiques sont perçus comme des éléments essentiels de ce processus. La Fédération se positionne ainsi comme un facilitateur pour aider les clubs et les comités à mettre en œuvre ces mesures de manière efficace.

Dans cette optique, la Fédération a mis en place ce qu'elle appelle les "produits fédéraux", qui correspondent à des approches spécifiques de la pratique du tennis de table. Le Pôle Développement de la Fédération est chargé de conceptualiser, organiser et promouvoir ces approches, tandis que le Pôle Accompagnement des Territoires vise à les mettre en place en collaboration avec les acteurs locaux. Le Pôle Territoire a été créé sous le mandat de Gilles Erb pour faciliter cette transition avec les territoires et s’en rapprocher davantage.

Parmi ces produits fédéraux, le concept de "Ping VR" se démarque, impliquant la pratique du ping-pong à travers la réalité virtuelle. Cette approche semble cibler principalement les amateurs de réalité virtuelle, mais la Fédération envisage également d'atteindre un public plus large, incluant ceux ayant des limitations de mobilité. Parallèlement, la démarche "Ping Santé" est en expansion, englobant des activités para-sport, des pratiques adaptées aux personnes atteintes d'affections spécifiques et d'autres pratiques liées au bien-être. La Fédération collabore activement avec des associations spécialisées pour renforcer ces initiatives. Le projet "Ping en Extérieur" vise quant à lui à attirer l'attention des pratiquants grâce à une pratique en plein air, avec pour objectif potentiel d'élargir la base des licenciés.

Il est également mentionné le "Ping 4-7 ans", qui, bien qu'étant une initiative récente, a déjà montré sa valeur en encourageant l'adhésion de nouveaux licenciés à travers des créneaux spécifiques pour ce groupe d'âge. De plus, le "Ping Loisir Adulte" vise à fournir des outils pédagogiques pour fidéliser les adultes qui pratiquent le tennis de table de manière récréative. La Fédération perçoit la nécessité d'adopter une approche différente pour fidéliser les pratiquants loisirs, en mettant en avant des services et des animations adaptés à leurs attentes.

En dehors de ces produits fédéraux qui sont déployés, la politique de formation a également évolué visant à valoriser la formation des animateurs. Cette question revêt une importance considérable dans le contexte du sport olympique. En effet, bien que des formations d'animateurs aient été mises en place, elles semblaient néanmoins être fortement imprégnées de techniques liées à l'entraînement. Cela s'explique en partie par le fait que bon nombre d'animateurs étaient auparavant des techniciens et des entraîneurs. Cependant, il est noté que le rôle d'animateur représente une dimension distincte qui requiert des compétences spécifiques. Cette distinction revêt une importance cruciale dans le contexte de la discipline, en raison de son statut relativement jeune en tant que sport olympique.

Consciente de cette lacune, la Fédération a entamé une révision de son programme de formation professionnelle afin d'assurer une meilleure correspondance entre les diplômes délivrés et les différentes professions au sein de la discipline. À cet égard, une collaboration est en cours avec France Compétence pour mettre en place un nouveau Certificat de Qualification Professionnelle (CQP). Cette initiative vise à clarifier les rôles respectifs des animateurs et des entraîneurs. Alors qu'un CQP "animateur TT" existait déjà, il est désormais envisagé d'orienter le futur CQP vers l'encadrement et l'animation des publics non-compétiteurs. L'objectif est double : valoriser cette profession au sein des clubs et des comités, et offrir un encadrement adapté à un public qui n'a pas nécessairement atteint le niveau technique requis pour la compétition. Cette approche contribue à adresser l'un des points faibles identifiés et reflète également un élément culturel significatif propre à la discipline du tennis de table.

Pour assurer la mise en place de ces produits et outils fédéraux, la Fédération a créé le Pôle Accompagnement des Territoires, en collaboration avec un réseau d'experts en développement, issus principalement des ligues régionales. Ce réseau semble viser à faciliter la diffusion des produits fédéraux sur le terrain en organisant des formations de niveau avancé destinées aux acteurs locaux. Ces formations sont conçues pour fournir les compétences nécessaires pour promouvoir et mettre en œuvre ces produits de manière optimale. Dans l'ensemble, ces produits fédéraux, combinés à des stratégies de déploiement innovantes, semblent refléter l'engagement continu de la Fédération Française de Tennis de Table à répondre aux besoins variés des pratiquants et à renforcer l'impact social et sportif de la discipline.

En fait, un projet de développement représente bien plus qu'un simple ensemble d'actions. C'est le reflet d'une ambition collective, d'une vision audacieuse et d'un engagement à élever les standards sportifs et organisationnels. À travers ce mécanisme, les Fédérations sportives tracent un chemin vers l'avenir, portant les valeurs du sport tout en répondant aux attentes dynamiques de leurs membres et de leur environnement.

**Transition**

En parcourant les méandres de la gouvernance et du développement au sein des Fédérations sportives, il devient évident que ces institutions, loin de demeurer figées dans les contours du passé, sont en constante réinvention pour répondre aux défis du présent et anticiper les opportunités du futur. Au sein de cette première partie, nous avons plongé dans les mécanismes complexes qui animent les Fédérations, découvrant comment leurs modèles de gouvernance ont évolué pour mieux représenter la diversité des acteurs et comment leurs stratégies ont mûri pour relever les défis d'un monde sportif en transformation. La question de l’inclusion de toutes les parties prenantes complexifie un champ sportif déjà très large et demande un grand travail d’échanges pour prendre en compte tous ces acteurs dans l’élaboration des stratégies.

La transition d'une gouvernance verticale traditionnelle vers une gouvernance horizontale plus participative et inclusive incarne l'essence même de l'adaptation des Fédérations aux exigences modernes. Antérieurement tournées principalement vers la pratique compétitive, les Fédérations ont vu leur offre devoir s’adapter au sportif et donc leur stratégie évoluée. Cette évolution illustre leur volonté de se connecter davantage aux aspirations et besoins de la communauté sportive dans son ensemble, favorisant ainsi une prise de décision collective, riche en perspectives variées. Les Fédérations comprennent que l'essence du sport ne se limite pas à des règles strictes et à des compétitions, mais s'étend à la manière dont les pratiquants expérimentent et perçoivent leur engagement sportif. C’est par cette lecture du monde sportif et cette volonté d’adaptation que les Fédérations ont commencé à proposer de nouvelles offres et à mettre en place de nouvelles modalités de pratiques pour répondre aux demandes des pratiquants. Leur projet de développement en est un exemple puisque l’on peut y voir plus concrètement les évolutions de la stratégie et une pratique plus ouverte et adaptée au pratiquant. De nouvelles modalités de pratiques apparaissent pour certaines Fédérations qui y voient un potentiel pour attirer de nouveaux licenciés.

De fait, puisque nous avons présenté de manière globale le fonctionnement des Fédérations et leur évolution en lien avec celui du monde sportif, nous allons nous pencher davantage sur les raisons de cette évolution. Les Fédérations recherchant principalement l’augmentation du nombre de leur licenciés, c’est en s’intéressant au sportif que nous pourrons apporter des réponses. Pourquoi est-ce que l’offre de pratique a tant évolué ? Que recherche le pratiquant sportif à l’heure actuelle ? Nous allons donc nous intéresser, au travers de cette deuxième partie, à la manière dont les caractéristiques des pratiquants sportifs ont évolué ces dernières années et comment les Fédérations ont adapté leur offre pour répondre aux nouvelles tendances.

## L’offre sportive pour répondre aux nouvelles caractéristiques du pratiquant

Après avoir présenté la structure interne des Fédérations au travers de la gouvernance et du développement des Fédérations sportives, il convient d’aborder de manière approfondie la façon dont elles répondent aux besoins des pratiquants qui ont évolué. Dans ce contexte d'évolution constante du sport, un changement profond se produit, modifiant les relations entre les pratiquants sportifs et les Fédérations qui les encadrent. Dans cette deuxième partie, nous plongerons au cœur de cette transformation pour examiner comment les Fédérations s'adaptent aux nouvelles caractéristiques et attentes des pratiquants d'aujourd'hui. Cette évolution soulève des questions essentielles : comment les pratiquants, devenus des consommateurs exigeants, influencent-ils la manière dont les Fédérations conçoivent leur offre sportive ? Comment ces organisations ont-elles su s'ajuster pour rester pertinentes et attractives dans un environnement sportif en constante évolution ?

La première sous-partie de cette section est axée sur le pratiquant lui-même, offrant une analyse complète pour saisir ses aspirations, ses besoins et ses attentes. Les sportifs contemporains ne se contentent plus d'être de simples participants ; ils aspirent à une expérience sportive complète et immersive. Quelles sont les nouvelles caractéristiques de ce pratiquant, de ce consommateur de sport ? Comment ces évolutions ont-elles modifié la dynamique entre les Fédérations et ceux qu'elles servent ? Au-delà de la simple compétition, comment le sport est-il devenu une plateforme pour la réalisation personnelle, le bien-être et la socialisation ?

La deuxième sous-partie portera sur l'adaptation des Fédérations aux nouvelles réalités du sport contemporain. En prenant le cas de la Fédération Française de Tennis de Table (FFTT) comme exemple, nous explorerons comment cette structure et ses parties prenantes ont repensé leurs approches pour répondre aux évolutions des attentes des pratiquants. Du concept innovant du "Ping VR" à l'introduction de programmes axés sur la santé et le bien-être, en passant par des initiatives spécifiques pour les tranches d'âge, la FFTT offre un terrain d'étude fertile sur la manière dont les Fédérations redéfinissent leur rôle et restructurent leur offre pour demeurer pertinentes et attractives.

Au travers de ce développement, nous nous confrontons aux répercussions de l'évolution des pratiquants sur le fonctionnement des Fédérations sportives. L'interrelation entre les besoins du pratiquant moderne et les actions des Fédérations émerge comme un élément clé dans le tissage de l'avenir du sport. Comment les Fédérations parviennent-elles à concilier les demandes variées de leurs adhérents avec la nécessité de maintenir l'intégrité sportive et l'inclusion ? Comment ces mutations influencent-elles la structure même du sport et la manière dont il est promu et pratiqué ? Du fait de cette relation spécifique entre pratiquants et Fédérations, nous nous intéressons au jeu de l’offre et la demande sportive, en constante évolution, où la compréhension des aspirations du pratiquant et l'adaptation des Fédérations définissent les contours du sport de demain.

### Le pratiquant sportif devenu consommateur

Si l’univers sportif est en constante mutation, c’est bien parce que les caractéristiques des pratiquants ont évolué au cours des dernières années et qu’il se positionne au cœur des préoccupations des Fédérations. Leur rôle en tant que cible privilégiée de ces organisations s'est renforcée au fil du temps, et leurs besoins ainsi que leurs attentes ont évolué de manière significative.

C’est dans l’étude du **CDES** parue en 2022 qu’on apprend que cette évolution s'inscrit dans un contexte plus vaste de transformation du paysage sportif, caractérisé par des changements sociaux, technologiques et culturels.

Les pratiquants d'aujourd'hui ne se contentent plus de participer à une discipline sportive de manière traditionnelle ; ils recherchent une expérience plus personnalisée, diversifiée et en phase avec leur mode de vie. Il est expliqué que même si les pratiquants sportifs restent influencés par leur milieu social, ils pratiquent en fonction de leur envie. Cette section de notre étude se focalise sur le pratiquant sportif en tant que figure centrale et sur les transformations majeures qui ont redéfini sa relation avec les activités sportives au fil du temps.

Les années 2000 sont marquées par une diversification de la pratique. L’étude du **CDES** explique que les innovations technologiques ont permis l’apparition de nombreuses déclinaisons de discipline sportive. Mais au-delà, c’est bien l’aspiration des sportifs qui a impacté considérablement le champ des pratiques. La tendance a évolué et les sportifs possèdent des raisons différentes les poussant à la pratique.

Selon le baromètre national des pratiques sportives publié en 2022 par l’**INJEP**, la pratique sportive régulière est bien plus haute qu’en 2018 et bien supérieure aux années précédentes. C’est 60% des Français de plus de 15 ans qui pratique une activité physique et sportive régulière, contre 52% en 2018. Pourtant l’évolution du nombre de licences moyen depuis 2012 plafonne et a connu sa première baisse en 2018. Toujours selon **l’INJEP**, le nombre de licences et d'autres titres de participation (ATP) en 2018 à l’échelle nationale est 16 350 000 adhérents.

Ce plafonnement exprime que la pratique associative attire toujours les pratiquants, cependant elle éprouve des difficultés pour en attirer de nouveaux et par conséquent continuer de se développer. Nous venons de montrer que le nombre de pratiquants augmente mais il en va de même pour la proportion de pratiquants non licenciés, puisqu’en 2018 **l’INJEP** affichait que 67 % des pratiquants exerçaient une activité physique via une pratique auto-organisée et non via une association. Les Fédérations pour la première fois de leur histoire voit leur développement freiner et ne s’adaptent pas assez efficacement aux besoin des pratiquants.

Pour pousser un peu plus loin dans l'analyse des donnés, 72 % des Français ont une pratique occasionnelle. Soit 72% des Français porte un intérêt au sport et peuvent représenter de potentiels licenciés pour les Fédérations. Mais pour cette population, des raisons ou contraintes les freinent quant à la possibilité d’adhérer à une pratique. Il est aussi présenté que 30% des non-pratiquants souhaitent faire du sport mais les offres actuelles ne les convainquent pas assez pour franchir le pas. La logique est la même pour la part de femmes alors que 58% d'entre-elles pratiquent du sport au moins une fois par semaine. La féminisation est pourtant un débat à part entière pour certaines Fédérations, dont la FFTT, dont le taux ne dépasse pas 15% depuis des années. Alors qu’elles se penchent sur le sujet ces institutions ne parviennent pas à attirer cette population pourtant encline à la pratique.

On peut alors se demander quelles sont les motivations du sportif français contemporain et pourquoi il se montre moins enclin à rejoindre une association sportive malgré son intérêt pour la pratique sportive ?

Une image contenant texte, capture d’écran, Police, nombre

Description générée automatiquement

1. *Source : Motivations principale des Français à pratiquer une activité physique ou sportive en 2015 – Statista*

Ce graphique proposé par Statista nous offre un aperçu des principales motivations pour la pratique sportive des Français en 2015. L’échantillon regroupe des personnes de 18 à 64 ans et représente la majorité des pratiquants sportifs en France.

On observe alors sur le graphique que les principales motivations sont relatives à l’entretien physique, la santé et le bien-être.

Bien au-delà de la pratique compétitive ou de la recherche de performance le sport comme vecteur de bien-être est au cœur des motivations des Français.

La compétition ne représente que 3% des motivations et ne semble plus du tout être la priorité alors que les Fédérations sportives prône son organisation au sein de son offre de pratique. Il y a donc un véritable décalage entre ce que recherche le sportif Français actuellement et les services qu’ont proposés les Fédérations à la fin du XXe siècle.

Ces changements de tendances concernant la motivation des sportifs ont engendré une fusion des différentes pratiques, conduisant à une hybridation où les frontières entre le sport de loisir, la compétition, la santé et le bien-être deviennent plus perméables. En conséquence de cela les Fédérations ont dû revoir leur stratégie et proposer une offre de pratique plus large, diversifiée et adaptée à la demande pour ne pas voir le nombre de licenciés diminué.

Le sport loisir, en opposition avec la compétition, est apparu peu à peu dans les clubs pour proposer des activités diversifiées, moins contraignantes permettant au citoyen de rester en forme ou en bonne santé sans s’inscrire dans un schéma compétitif. Cette transition pour les Fédérations reste néanmoins difficile puisque c’est ce schéma qui a caractérisé la pratique fédérale pendant des années. De même ce sont les résultats sportifs internationaux qui offrent de la visibilité et de la valeur ajoutée à l’image de la Fédération. Il a donc fallu accepter de changer de stratégie et diversifier son offre au travers de l’activité des clubs pour attirer de nouveaux licenciés. L’objectif des pratiquants est de pouvoir se défouler, pratiquer à leur guise sans la pression des résultats et la rigidité des entrainements intensifs.

De même l’aspect social n’est plus une priorité pour les pratiquants alors que les clubs, via la vie associative, prônent la convivialité, la camaraderie et donc ces liens sociaux. Ces valeurs pourtant si essentielles pour ces lieux de vies ne sont plus des arguments pour le sportif Français.

Une image contenant texte, capture d’écran, nombre, Police

Description générée automatiquement

1. *Source : Types d’activités physiques ou sportives pratiquées par les Français en 2022 – BVA; Doméo; Société d'Édition de la Presse Régionale*

Maintenant que nous avons évoqué les principales motivations du sportif français, ce graphique, proposé par Statista, montre les types d’activités sportives les plus pratiquées en 2022. Nous allons donc ici nous intéresser aux modalités de pratique que priorisent les pratiquants.

Les deux premiers types de pratique que sont la marche et le vélo sont représentés en grande majorité du fait que ce sont des mobilités douces. Selon l**’INJEP**, lorsque l’on prend en compte le mode de déplacement principal du trajet du quotidien, si l’on considère que ces mobilités douces sont des pratiques sportives, c’est 81% de la population qui pratique occasionnellement une activité physique. Ces pratiques font partie de leur quotidien ce qui permet au français de pratiquer une activité physique sans chambouler son emploi du temps.

Le fait que la natation, la course à pied et la musculation soient également fortement représentées n’est pas anodin. En effet ces 4 activités physiques peuvent se pratiquer de manière autonome et sans contraintes. C’est principalement ce que recherchent les pratiquants français aujourd’hui, pourvoir faire du sport où ils le souhaitent quand ils le souhaitent et dans la manière dont ils le souhaitent.

Les sports se pratiquant généralement en club, les sports collectifs ou de raquette sont donc présents mais bien moins représentés que ces pratiques autonomes. De fait le football et le tennis qui sont des sports majoritaires en France ont aussi la possibilité de se pratiquer de manière auto-organisée sans que cela ne soit trop contraignant. On s’aperçoit également que les 5 premières pratiques représentées sont reconnues pour leur bénéfice sur la santé et le bien-être ce qui coïncide avec le premier graphique présenté.

Le **CDES,** dans son étude de 2020, appuie ce propos en indiquant qu’au XXIe siècle : « les français se sont de plus en plus orientés vers une pratique « à la carte », autonome et avec le moins de contraintes possibles ». L’étude présente également les freins à la pratique dont la principale raison est une santé fragile (26%) mais également les contraintes professionnelles et personnelles (20%) ainsi que l’inadéquation de l’offre sportive (13%).

La question de la contrainte est tout à fait pertinente et renvoie au rejet de la compétition et de la recherche de performance. Les pratiquants ne sont plus dans une logique d’estime de soi, de recherche de résultats mais simplement dans la liberté d’une pratique les maintenant en bonne santé. Les contraintes imposées par les clubs concernant les horaires, le matériel, les règlements sont vus comme des contre-arguments à l’adhésion. Les compétitions qui se déroulent sur tout un week-end, l’enchainement des nombreux entrainements aux caractéristiques techniques n’intéressent plus le sportif français. C’est par la liberté dans manière de pratiquer qu’il trouve sa satisfaction.

Ainsi, il ne s’agit pas non-plus de l’offre en elle-même, les Fédérations doivent revoir toute la stratégie d’accueil de ces pratiquants et permettre une flexibilité pour la pratique. Le Conseil National du Sport en 2016, évoque même un véritable décalage entre l’offre et la demande de pratique sportive. Cela va à l’encontre de tout ce que proposait le modèle fédéral et il s’agit bel et bien d’un véritable défi que d’adapter complètement la stratégie et le fonctionnement des clubs pour répondre à cette demande.

La pratique autonome devient donc la principale manière d’exercer une activité physique et l’espace public devient le principal lieu de pratique pour beaucoup de Français. Les collectivités territoriales ont donc profité de cette tendance pour proposer de mettre à disposition divers équipements sportifs sur l’espace public. L’Etat, au travers de l’ANS, contribue également à cette appropriation de l’espace public avec le « Programme des équipement sportifs de proximité » PEP 5000. On parle ici de city stade, de parcours santé, équipement relatif à la musculation.

Mais c’est le secteur privé qui a su s’emparer cette tendance et de la demande des pratiquants. Ils répondent à la demande de l’autonomie, de la liberté dans la pratique mais également à la question de la saturation des équipements déjà existants. Ainsi les pratiquants sont prêts à investir davantage que dans la licence pour accéder à des pratiques comme le « five », le CrossFit, l’escalade, la musculation. Pour l’instant principalement situé en zones urbaines, ce secteur marchand offre la possibilité aux pratiquants de venir quand ils le souhaitent et en fonction de l’abonnement de pratiquer plusieurs fois par semaine ou par jour.

A l’heure actuelle seul le public âgé de 0 à 14 ans continue d’augmenter en termes de nombre de licences pour les Fédérations. Le **CDES** explique qu’entre 2012 et 2018 il a augmenté de 1,6 million alors que pour la tranche d’âge 20-25 ans le nombre de licenciés a diminué de 1,1 million. Les clubs représentent encore des lieux de vies où l’on peut déposer son enfant pendant que les parents vont faire des courses ou doivent travailler. Cependant dès qu’il devient autonome cette obligation disparait et explique en partie cette diminution pour les tranches d’âges supérieurs.

Pour les adultes (soit la tranche d’âge 18-64 ans) l’objectif de la pratique sportive est donc d’être en bonne santé mais ils ne veulent pas que cela modifie leur emploi du temps. Etant déjà impacté par le travail et la vie personnelle, ils ne souhaitent pas pratiquer du sport parce qu’ils y sont imposés mais bien parce qu’ils le désirent et qu’ils se divertissent. On voit d’ailleurs que près d’un quart des Français en 2022 pratique à domicile selon le baromètre de l’**INJEP**.

Ce chiffre est en augmentation par rapport à 2022 mais montre bien que les Français n’ont pas forcément le besoin et l’envie de sortir pour faire du sport mais peuvent combler ce désir depuis leur domicile.

De même parmi toutes les pratiques possibles (en famille, avec des amis, avec d’autres sportifs), c’est la pratique solitaire qui ressort majoritairement avec 47%. La question des contraintes et donc à l’inverse de la pratique libre est véritablement au centre des besoins des nouveaux pratiquants.

Une image contenant texte, capture d’écran, logiciel, affichage

Description générée automatiquement

1. *Source : Le nombre d’activités physiques pratiquées par les Français – Union Sport et Cycle (2022)*

Ce schéma présenté par l’Union Sport et Cycle en 2022 montre qu’en moyenne le sportif Français pratique 3 à 4 activités physiques par mois. Cette donnée est en augmentation depuis 2018 et est vrai pour presque toutes les catégories d’âges. Elle met en avant le fait que les pratiquants ne se suffisent plus de la pratique hebdomadaire que l’on retrouve notamment dans la vie associative sportive. Ils souhaitent diversifiés leurs pratiques ou le font en fonction de leur disponibilité. La pratique auto-organisée étant très fréquente cela peut permettre de diversifier sa pratique sportive en fonction des groupes sociaux auxquels on appartient. Alors que la catégorie 18-24 est celle où l’on observe une baisse significative du nombre de licenciés chaque année, elle représente ici, la tranche d’âge où la pratique est le plus diversifiée.

Pour les Fédérations cela représente un nouvel obstacle que de diversifier sa pratique au travers de son offre ou bien de proposer, via des partenariats, différentes modalités de pratiques qui peuvent être éloignés de sa politique. Mais il semble que l’adhésion pour une année à un seul sport puisse représenter un frein tant la tendance est à la diversification. La pandémie a également impacté le champ sportif, non pas dans le taux de pratique à l’échelle nationale mais davantage dans les habitudes des pratiquants. En effet, l’INEJP en 2022, démontre que les pratiquants ont été plus impactés négativement (43%) que les non pratiquants (24%).

Cela est également observable pour l’impact positif qui a encouragé les pratiquants dans leurs habitudes alors que les non-pratiquants n’ont pas vraiment ressenti un élan de motivation (15%). De fait les habitudes ont continué d’évoluer confortant certaines tendances déjà observables : ce contexte sanitaire a favorisé la pratique autonome à tel point que les pratiquants ont commencé à changer de lieux de pratique et s’investir davantage en milieu naturel (28%).

Forcément les Fédérations ont été considérablement impactées par le contexte sanitaire stoppant toute l’activité des clubs. Mais à la sortie de la pandémie on observe tout de même un nouvel essor dans l’augmentation du nombre de licenciés relançant la dynamique. Les chiffres atteignent quasiment ceux de 2018 et pour certaines Fédérations ils tendent à les dépasser. Seulement les habitudes et tendances vis-à-vis de la pratique autonome se sont amplifiées et le système fédéral doit maintenant redoubler d’effort pour s’adapter aux besoins des pratiquants qui ont fait sans pendant 2 ans. Même si cette redynamisation de l’adhésion est observée il faut prendre en compte la croissance du secteur marchand et ses infrastructures privées, venues s’installer dans le quotidien des Français et devenues un concurrent direct pour la plupart des Fédérations.

Enfin le dernier décalage entre l’esprit du pratiquant et les Fédérations est relatif à la vie associative. Lors des entretiens réalisés avec les Présidents de Ligue et le Vice-Président de la Fédération, un mot est ressorti lorsqu’il s’agissait de décrire le pratiquant sportif d’aujourd’hui : c’est un consommateur. Le pratiquant, lorsqu’il arrive dans un club il s’attend à recevoir une prestation qui soit du niveau du prix de la licence. La vision de ces « consommateurs » concernant le fonctionnement d’un club est le même que pour n’importe quel commerce offrant un service. Il n’y a plus de distinction entre ces secteurs dans leur tête alors que le système associatif ne peut garantir un service adapté. La vie associative se repose en grande partie sur le bénévolat à contrario du secteur marchand. Ces personnes prennent de leur temps pour s’investir dans la vie du club mais ne possèdent pas forcément les compétences nécessaires permettant l’accueil des pratiquants.

Auparavant les pratiquants s’inscrivaient dans la vie du club qui renvoyait une image accueillante de lieu de vie. Aujourd’hui le mode de consommation du sport a changé, la vie associative ne correspond plus aux attentes des pratiquants. Cela renvoie aux priorités du premier graphique et l’aspect social représenté seulement à 3%.

D’après les échanges avec Mr Beaussart Président de la Ligue Ile-de-France et Mr Thepaut Président de la Ligue Bretagne, on s’aperçoit que les clubs peuvent attirer les pratiquants. Mais l’accueil et par conséquent la fidélisation sont les principales difficultés éprouvées par les clubs. Les entraineurs doivent pouvoir animer les séances, ce qui ne fait pas forcément partie de leurs compétences. Les attentes des pratiquants doivent être comblées mais le club ne dispose pas des moyens humains ou financiers nécessaires pour diversifier toute sa pratique. Quant au pratiquant devenu consommateur, si l’offre proposée ne lui convient pas, il ne s’attarde pas plus sur la vie associative et part du club aussi vite qu’il est arrivé. Il peut donc y avoir un véritable décalage entre le mode de consommation des pratiquants et la vie associative qui constitue les clubs.

Ainsi, l'évolution des pratiques sportives contemporaines reflète un changement fondamental dans les attentes et les motivations des pratiquants. Désormais, la quête de liberté, de bien-être et de santé prédomine, écartant les préoccupations purement compétitives. Cela se traduit par une préférence pour des expériences sportives flexibles, personnalisées et exemptes de contraintes.

Cependant, ce nouveau paradigme se heurte souvent à l'offre traditionnelle des Fédérations, qui peut sembler rigide et centrée sur la compétition. Les pratiquants ne se contentent plus d'être de simples consommateurs passifs de produits sportifs, mais adoptent une mentalité de consommateur éclairé, recherchant des expériences qui correspondent à leurs valeurs et à leurs aspirations. Ce décalage entre les attentes des pratiquants et l'offre fédérale actuelle souligne la nécessité pour les Fédérations de s'adapter rapidement et de réaligner leurs stratégies sur ces nouvelles réalités.

Cela nécessite une évolution des mentalités et des modèles de fonctionnement au sein des Fédérations, afin de répondre de manière plus efficace et pertinente aux attentes changeantes des pratiquants et de créer un environnement sportif qui favorise à la fois la santé, le bien-être et le sentiment de liberté tant recherchés par les pratiquants modernes.

### Les enjeux des Fédérations face à ces nouvelles tendances

Dans ce contexte d’évolution des caractéristiques du pratiquant qui se rapprochent de celles d’un consommateur, les Fédérations sont confrontées à un défi majeur : celui d’adapter leur offre de pratique pour répondre à ces attentes. Au travers de cette sous-partie nous plongerons au cœur des enjeux auxquels sont confrontées les Fédérations, en explorant leur rôle crucial dans la convergence entre les aspirations du pratiquant moderne et la réalité de l'offre sportive proposée.

Auparavant, axées principalement sur la compétition et la performance, les Fédérations sont désormais confrontées à un panorama radicalement différent où les pratiquants recherchent des expériences sportives à l’opposé des limites traditionnelles. Cette métamorphose des besoins et des attentes du pratiquant n'est pas toujours en harmonie avec l'offre traditionnelle des Fédérations. Les modèles de développement et les stratégies mises en place dans le passé peuvent se heurter à ce nouveau paradigme. Les Fédérations doivent naviguer dans ce paysage en mutation constante, conciliant le respect des valeurs sportives fondamentales avec une adaptation nécessaire pour rester pertinentes.

Nous prendrons notamment pour exemple le cas de la Fédération Française de Tennis de Table (FFTT), afin d'illustrer concrètement la manière dont une Fédération tente de s'adapter aux nouvelles caractéristiques du pratiquant en remodelant ses stratégies et en priorisant la diversification des pratiques.

1. **Un enjeu d’innovation de l’offre sportive**

Dans le monde entrepreneurial, les organisations doivent se démarquer pour attirer de nouveaux clients dans un contexte de compétition et de concurrence exacerbé. Il faut donc que ces entreprises proposent des produits ou des services qui se distinguent et soit innovantes dans la vision du consommateur. Ce contexte est de plus en plus comparable au secteur sportif qu’il soit public ou privé. Les organisations sportives à but non lucratif comme les Fédérations doivent faire face à ce contexte malgré leur statut d’organisation publique. Selon **Winand, Qualizza, Vos, Scheerder et Zintz (2013),** les Fédérations n’ont pris conscience que récemment de cet environnement concurrentiel et elles ont donc commencé à proposer de nouveaux produits et services.

Dans leur cas on parle de la diversification des pratiques et de service tel que l’accueil, l’accessibilité ou toute la gestion administrative. Il devient alors essentiel pour les Fédérations d’innover dans leur offre sportive si elles souhaitent s’adapter aux pratiquants et se démarquer de la concurrence. Les auteurs définissent l’innovation comme « toutes activités ou initiatives nouvelles adoptées et mises en place par une organisation comme des innovations. En effet, ce qui importe n’est pas tant que l’idée soit entièrement nouvelle pour le secteur (point de vue économiste), mais qu’elle soit nouvelle pour les personnes qui la mettent en place, parce que c’est leur perception de ce changement qui affecte l’organisation. »

Les Fédérations sportives en tant qu’organisation à but non lucratif se distinguent par leurs caractéristiques puisqu’elles perçoivent des ressources publiques et privées et qu’elles possèdent une mission sociale. De fait l’innovation ne sera pas perçue de la même manière au travers de leurs projets. En outre la mise en place de nouvelles activités représente une innovation pour l’organisation.

Cette stratégie doit permettre de satisfaire leurs membres et d’en attirer de futurs en leur proposant une offre diversifiée et adaptée à la demande. Cette innovation sera très souvent issue d’un changement organisationnel qui demandera d’appliquer une nouvelle politique managériale à l’ensemble des structures. Mais à l’heure où les monde du sport et les caractéristiques de ses pratiquants évoluent sans cesse, l’innovation doit être au cœur des projets fédéraux pour pouvoir capter cette population aux attentes bien définies.

L’innovation peut donner une toute nouvelle orientation à une organisation très axée sur la compétition par exemple. L’ouverture de créneaux de pratiques « loisirs » ou « ludique » en fait partie, quel que soit le public cible, et propose une nouvelle vision au pratiquant de la structure et de la pratique fédérale. Les Fédérations doivent intégrer l’innovation dans leur stratégie si elles souhaitent réellement adapter leur offre aux pratiquants. L’innovation technologique a déjà permis à des entreprises d’accaparer une part du marché sportif, les structures privées ont fait de même en proposant des salles avec des créneaux flexibles. Ainsi les Fédérations se retrouvent en concurrence avec le secteur privé et doivent innover dans la définition de leur offre de pratique en proposant des activités loisirs, axées sur la santé, offrant de la liberté et limitant les contraintes.

**Une image contenant texte, capture d’écran, logiciel, Logiciel multimédia

Description générée automatiquement**

1. *Source : Equipements sportifs les plus souhaités dans les communes (2022) – Union Sport et Cycle*

Ce graphique proposé par l’Union Sport et Cycle en 2022 met en avant les types d’équipements sportifs souhaités par la population dans les communes. Il permet de comprendre à quelle pratique la population est le plus sensible et laquelle elle souhaite davantage pratiquer.

Il offre de la cohérence par rapport au premier tableau présenté en amont, mais permet de donner davantage d’indications aux Fédérations pour orienter leurs innovations. Les équipements affichés sont pour la plupart praticable en autonomie par la population sans besoin d’adhésion à une association sportive. En haut de la liste sont présents des équipements ludiques et outdoor mais sont apparus également des pratiques émergentes comme le padel tennis, le basket 3x3.

Ce schéma explicite d'une part la volonté des pratiquants de pouvoir avoir accès à différents dispositifs sportifs dont des pratiques émergentes. Mais également la possibilité pour les Fédérations d'utiliser ces dispositifs pour capter plus de pratiquants. En effet ces équipements pour la plupart praticables en autonomie peuvent permettre aux Fédérations de créer des événements en lien avec la pratique. Il s'agit de s'approprier les dispositifs soit en lien avec la commune soit en partenariat avec des structures privées et de mettre en place des animations.

Cette appropriation de l'espace est une innovation pour les Fédérations qui s'appuie sur le contexte actuel pour développer leur projet. On peut observer cela avec la Fédération d'Escalade ayant réussi à collaborer avec les espaces privés pour améliorer l'offre de pratique. Les licenciés ont alors la possibilité d'accéder aux salles affiliées à la FFME. Cette innovation est d'autant plus observable pour des pratiques émergentes comme le basket 3x3 affilié à la Fédération Française de Basket-Ball et le padel tennis à la Fédération Française de Tennis. Ces deux Fédérations ont accaparé ces pratiques pour venir enrichir l'offre de pratique proposée et attirer plus de pratiquants. Ces pratiques émergentes sont très populaires dans le contexte sportif actuel et connaissent une forte croissance en termes de nombre de pratiquants et de visibilité.

Ainsi les clubs sont en mesure de mettre en place des activités autour de ces pratiques au sein des communes et justifier l'implantation des dispositifs en leur sein. Il est possible en conséquence de communiquer avec des non-licenciés venus pratiquer en autonomie. Les animations proposées peuvent être un argument pour adhérer à l'association et contribuer à la diversification de l'offre et améliorer l'argumentaire visant ces non-licenciés

1. **Un enjeu de structuration**

Comme l’explique **Rundstadler (2018)**, les organisations sportives se trouvent dans un contexte de transformation et d’adaptation au sein d’un environnement changeant. Elles doivent faire face à ces nouvelles tendances pour pouvoir pérenniser leurs activités et développer des compétences managériales stratégiques au travers de logiques associatives et professionnelles. L’enjeu des Fédérations vis-à-vis de ces consommateurs du sport est donc de revoir leur stratégie, se rapprochant du monde entrepreneurial, pour attirer de nouveaux pratiquants. C’est une refonte complète de l’offre sportive qui doit être faite proposant davantage de sport loisir tout en conservant la politique de la compétition et de la performance. En effet, les Fédérations ont pour objectif principal de former de futurs athlètes pour performer au plus haut niveau mais doivent en plus proposer des pratiques dîtes ludiques.

L’un des enjeux de cette refonte de la stratégie fédérale consiste en l’apparition d’une politique managériale. Ce changement organisationnel tend, au-delà de la restructuration du siège, à impacter la gestion des clubs et leur fonctionnement. Comme l’explique **Rundstadler,** les clubs sont ceux qui proposent une offre sportive locale, et qui doivent répondre aux attentes des pratiquants de leur territoire.

Certains clubs sont employeurs et d’autres non, dans les deux cas ce sont des bénévoles qui sont en charge de la vie du club et doivent appliquer les orientations stratégiques de la Fédération. Cependant ils n’ont pas forcément les connaissances ou compétences pour pouvoir s’adapter continuellement aux demandes.

De fait les Fédérations doivent, par l’application d’une politique managériale, accompagner les structures du territoire en mettant à disposition des outils pour faciliter les actions de ces clubs et des bénévoles. La mise en place d'outils de gestion adaptés pour ces bénévoles est donc primordiale pour assurer une gestion efficiente des activités sportives et administratives.

Des solutions numériques simplifiées, telles que des plateformes de gestion des adhérents, des calendriers d'événements et des outils de communication, peuvent alléger la charge de travail des bénévoles et optimiser la gestion des clubs. L’objectif des Fédérations est alors de répondre aux demandes des dirigeants en simplifiant certaines tâches, leur offrant des ressources informationnelles et en les soutenant dans des projets de communication, évènementiels ou de recherche de partenariats etc. Et d’un autre côté elles tentent de se rapprocher des demandes des licenciés et des pratiquants en appliquant une stratégie bien définie que les clubs seront donc en mesure d’accueillir. L’intérêt est de prendre en compte les besoins des bénévoles pour qu’ils puissent s’adapter aux nouvelles règles fédérales et pérenniser la vie du club en considérant l’évolution des caractéristiques des pratiquants.

De plus l’auteur explique que le modèle économique des clubs est voué à évoluer et que la politique managériale doit s’appliquer au sein même des clubs. Dans une logique de pré-structuration, les clubs, sous la demande de la Fédération, doivent pouvoir construire un projet associatif à moyen terme, c’est-à-dire sur 3 à 4 ans. Ce travail doit impliquer la projection du club sur ces années et les inciter à mettre en place différents dispositifs et une stratégie pour assurer le développement de la structure. Ce projet associatif place le bénévole au cœur de l’activité du club puisqu’il participe à sa construction et doit permettre d’aborder tous les domaines d’activités du club, de la compétition à l’animation en passant par le renouvellement des infrastructures. Il en découle donc des projets à court terme qui peuvent être mis en place au cours de la saison sportive et qui bénéficieront de davantage de cohérence vis-à-vis de la politique fédérale et des attentes des licenciés.

**Une image contenant texte, capture d’écran, nombre, Police

Description générée automatiquement**

1. *Source : Le paysage associatif français 2007, 2013, 2019. (2020)- traitement CDES, étude du CNOSF*

Ce graphique proposé par le CNOSF dans son étude sur le modèle économique des clubs sportifs fédérés sortie en 2020, met en avant l’évolution de la constitution du budget moyen des associations sportives. Tout d’abord il est important de remarquer que la plus grande majorité du budget est constitué de la cotisation, soit les revenus provenant de l’adhésion des pratiquants sportifs, et les recettes d’activités publiques et privées, conséquence de l’activité du club au cours de l’année.

Ensuite il faut relever que la part de subvention publique a grandement diminué entre 2005 et 2011 et même si elle croît en 2017 il faut comprendre qu’elle ne tend pas à augmenter au cours des prochaines années.

Lorsque l’on s’intéresse à l’étude du CNOSF, l’une des menaces évoquée et fortement envisagée pour les clubs est la baisse voire la disparition des dépenses publiques envers le sport. Cette disparition serait expliquée par une réorientation des dépenses vers d’autres secteurs jugés prioritaires par le gouvernement. Par conséquent les clubs doivent trouver de nouvelles ressources financières pour combler cette perte à venir et ne pas subir cette réorientation des dépenses publiques.

Ainsi la question de l’augmentation du nombre d’adhésion et de l’activité des clubs est au cœur des projets pour assurer le bon fonctionnement des structures. Les clubs doivent d’autant plus prendre en considération les attentes des pratiquants pour attirer et fidéliser ces derniers et offrir une stabilité financière à la structure. Si son offre répond aux attentes et évolue de manière cohérente par rapport à la politique fédérale, l’activité mis en place au cours de la saison devrait vraisemblablement offrir plus de visibilité et d’attractivité pour le club et contribuer à l’augmentation du budget via les cotisations et recettes d’activités.

En somme, pouvoir structurer leur organisation et leurs acteurs représente un enjeu primordial pour les Fédérations si elles souhaitent voir leur activité se développer et proposer une offre adaptée aux pratiquants. Cette démarche permet de répondre aux besoins émergents des pratiquants sportifs devenus consommateurs, en offrant des outils de gestion adaptés aux bénévoles, en élaborant des projets prospectifs et en proposant une offre sportive alignée sur les attentes contemporaines. Une Fédération bien organisée, en phase avec les évolutions de son public, construit les bases d’un projet cohérent et en harmonie avec les aspirations de ses membres.

1. **Les enjeux de la FFTT**

Au cœur de l'analyse des enjeux et des évolutions des Fédérations sportives, le cas de la Fédération Française de Tennis de Table ne déroge pas à la règle. La Fédération a dû s’adapter au contexte d’évolution des caractéristiques du pratiquant sportif si elle souhaitait contribuer à sa croissance. Alors que la FFTT et ses pratiquants ont une histoire très marquée autour de la compétition, elle a dû revoir sa stratégie et sa politique pour ouvrir la pratique à un plus grand nombre de personnes tout en conservant sa logique compétitive.

Nous allons donc présenter la stratégie choisie et les principaux dispositifs mis en place pour répondre à ces changements et aux demandes des licenciés actuels. Cette étude de cas nous offre une perspective tangible sur les défis auxquels les Fédérations sont confrontées dans leur quête de développement, ainsi que sur les solutions novatrices qu'elles adoptent pour répondre aux attentes changeantes de leurs membres.

Tout d’abord, il est essentiel de présenter les caractéristiques du licencié de la FFTT qui explique les logiques de la stratégie appliquée par la Fédération. **L’Union Sport et Cycle** a réalisé une étude en septembre 2019 soit un an avant le mandat du président actuel, Gilles Erb. Cette étude intitulé « Le Tennis de Table et Moi » tend à améliorer la compréhension des modalités d'engagement des adhérents à la pratique du tennis de table, ainsi que l’appréhension de leurs attentes envers la FFTT et les ressources qu'elle met à disposition. Elle vient compléter les connaissances déjà acquises à propos des nouvelles caractéristiques du pratiquant sportif devenu consommateur, en se précisant sur le pongiste français.

Tout d’abord il faut prendre en considération que 54% des licenciés pratiquent en club depuis plus de 10 ans alors que les néo-pratiquants (licenciés depuis moins de deux ans) représentent 11%. A partir de là lorsque l’on s’intéresse principalement aux néo pratiquants, on s’aperçoit que la grosse majorité ont entre 35et 44 avec une moyenne à 44 ans et que 40% des néo-licenciés font de la compétition. Cette donnée est intéressante lorsqu’on la compare à la moyenne globale des pratiquants où 85% d’entre-eux sont tournés vers la compétition. Cela confirme bien le fait que les pratiquants qui adhèrent ces dernières années ont moins d’attrait pour la performance et la compétition, alors même que la grande majorité des licenciés habituels le sont.

D’autres données précisent ce propos puisque les principales motivations citées pour la pratique sont la compétition à 46%, la dépense physique à 43% et la convivialité à 40%. Mais ces motivations vont varier en fonction du profil du licencié. Les femmes, les joueurs loisirs et la tranche d’âge 55 ans et plus, vont prioriser la dépense physique et la convivialité alors que la tranche d’âge 18-24 ans vont préférer la compétition et la passion. La compétition reste donc l’attrait principal des licenciés actuels, mais les tendances dans la pratique sportive rattrapent peu à peu le tennis de table avec l’arrivée des nouveaux pratiquants et notamment en fonction des types de licenciés. Il semble alors inévitable pour la Fédération d’adapter sa stratégie dans l’optique de satisfaire la grande majorité de ses licenciés.

De même il a été demandé aux pratiquants de noter certains dispositifs du club et concernant la compétition, la note est 5,8 pour les néo-pratiquants par rapport à une moyenne à 7,8. Il semble que la pratique compétitive ne les satisfasse pas et ne répondent pas à leurs attentes ce qui va dans le sens de leurs motivations. D’ailleurs parmi les deux items jugés les plus important dans la pratique en club, celui qui ressort le plus souvent, à 62%, est l’ambiance, quel que soit le type de licencié. L’accueil, l’animation et la vie dans le club sont les caractéristiques que recherchent généralement les pratiquants quel que soit leur profil. Le deuxième item qui ressort est la compétition à 46%. Il ne s’agit donc pas d’effacer la compétition mais de la faire vivre en cohabitation avec le sport loisir d’autant que 85% des personnes sondées ont déclaré avoir participé à au moins une compétition au cours des 12 derniers mois.

Il semble également primordial de pouvoir offrir aux clubs les ressources nécessaires pour adapter l’offre aux pratiquants. En effet le temps moyen de trajet qu’effectue un licencié pour se rendre au club est de 12 minutes avec 85% d’entre-eux qui mettent moins de 10 minutes. Les pratiquants ne veulent pas se déplacer trop loin pour faire du sport et vont alors se diriger vers le club le plus proche quelles que soient ses caractéristiques. Il faut donc que la structure en question puisse proposer les dispositifs adaptés à la demande si elle ne veut pas voir ses potentiels futurs licenciés s’en aller. De plus, plus de la moitié des licenciés actuels souhaiteraient davantage pratiquer au sein du club, ce phénomène est d’autant plus observable chez les néo-pratiquants puisque la donnée monte à 66%.

Parmi les raisons qui pousseraient le licencié à pratiquer plus, c’est le besoin de simplification de la pratique qui revient régulièrement avec un accès plus libre aux installations ou encore pouvoir s’entrainer dans un autre club. Chez les femmes le souhait exprimé est celui de la personnalisation des cours alors que le néo-pratiquant s’oriente vers une pratique libre. Il y a donc une grande marge d’adaptation à la demande pour les clubs qui est encore trop rigide ou contraignante pour les nouveaux pratiquants. Enfin c’est 76% des licenciés qui déclarent pratiquer une autre discipline en complément du tennis de table, comme pour exprimer ce besoin de diversification des pratiques. Il apparait alors que la politique fédérale de la FFTT devrait prendre certaines orientations pour structurer ses clubs, son offre et voir son nombre de licenciés augmenter.

La FFTT sous la demande de Gilles Erb applique donc un projet fédéral tentant de reformuler son offre sportive pour l’adapter aux pratiquants et aux licenciés actuels. Comme présenté dans la première partie, le projet de développement est davantage axé sur le développement des pratiques et sa diversification. Même si la pratique compétitive est au cœur du projet et nécessite une restructuration, la pratique loisir semble prendre une plus grande place dans la politique fédérale actuelle.

De nombreux dispositifs sont mis en place depuis quelques années pour répondre à la demande tels que

* Le **Ping Educatif** qui regroupe le Ping 4 - 7 ans, le Premier pas pongiste, le Publics éloignés, le Ping au féminin, le Ping Scolaire. L’objectif étant de toucher tous les types de pratiquants en intervenant à l’école, dans les prisons, auprès de plus jeunes ou par le biais de la féminisation.
* Il y a également le **Ping Santé** constitué du Ping sur ordonnance / Bien-être, Vétérans, Handi Ping / Sport adapté, et du Téléthon. Il s’agit de pratique loisir orienté bien-être où les pratiquants peuvent venir combattre des pathologies ou tout simplement faire un effort physique. Tous les clubs ne disposent pas de ce dispositif mais le pourcentage de structures le proposant augmente chaque année.
* Le **Ping** **Loisir** fait intervenir tous les évènements proposés par la Fédération que ce soit le Ping Tour, l’été Ping et a vu apparaitre récemment le Ping VR.
* Le **Ping en Extérieur**, est une pratique naissante dans l’offre de la FFTT qui est à part des autres dispositifs.

Tous ces dispositifs proposent des pratiques éloignées de la compétition permettant de promouvoir la pratique auprès de tous les publics et d’adapter l’offre sportive. Le projet « une école une table » permet par exemple de se rapprocher du milieu scolaire en proposant du matériel et une animation pour faire connaitre la pratique. L’inclusion par le sport favorise l’insertion professionnelle et la valorisation des clubs de tennis de table auprès des communes. Il y a donc une véritable diversification des pratiques qui s’installent dans le champ du tennis de table français pour promouvoir la pratique. Mais ces dernières années deux pratiques sont apparues pour stimuler la croissance de la Fédération en termes de nombre de licenciés. Ces pratiques sont le Ping VR et le Ping en Extérieur qui ont été introduites sous le mandat de Gilles Erb. Leur introduction réside dans des choix stratégiques résultant de l’analyse des pratiquants et licenciés présentée en amont.

Pour la pratique du Ping VR, concrètement c’est la pratique du tennis de table en réalité virtuelle à partir d’un casque VR. Elle provient du jeu Eleven Tennis de Table, développé et édité par la société américaine « For Fun Labs ». Ce dispositif a été mis en place en collaboration avec l’éditeur du jeu et vise à proposer une nouvelle modalité de pratique dans l’univers du tennis de table. Si cette pratique a été introduite par la FFTT, c’est d’une part pour renouveler le public qu’elle touche et viser un segment du marché plus jeune.

D’autre part c’est pour permettre de pratiquer depuis n’importe où, que ce soit en club ou chez soi, il n’y pas de contrainte vis-à-vis du lieu. L’idée est d’utiliser les nouvelles technologiques déjà présentes dans le monde du sport et permettre de développer l’offre sportive. L’adhésion permet de participer à des compétitions organisées par la Fédérations ou d’autres instances internationales liées à l’E-sport mais également de participer à diverses animations supervisées par la FFTT. Cela permet également aux licenciés d’avoir accès un autre type de pratique et diversifier la manière du sport. Au de-là de l’offre sportive l’idée est de mettre en place un vrai dispositif de sport en entreprise et de mettre en place de nouveaux partenariats. Cette modalité de pratique permet de diversifier l’offre, attirer un nouveau public et renforcer l’image de la Fédération auprès des sponsors et collaborateurs.

Concernant le Ping en Extérieur, le dispositif suit la logique de l’appropriation des équipements implantés dans les communes ainsi que le plan des 5000 équipements de l’ANS L’objectif est de proposer une pratique libre et autonome qui est rattachée à la Fédération. En effet il existe des milliers de table de tennis de table disponibles en extérieur dans les communes. Le tennis de table en France c’est plus de 5 millions de pratiquants pour plus de 200 000 licenciés. Il y a donc beaucoup de personnes à aller capter et à qui proposer un service qui puisse leur donner envie de se licencier.

C’est de là qu’est partie l’idée de ce dispositif. La FFTT a alors créé une application numérique pour capter ces pratiquants. Elle propose d’organiser des rencontres avec d’autres propriétaires de l’application à l’endroit qu’ils veulent, sur la table qu’ils préfèrent et à l’horaire souhaitée. Un système de points de rencontre et de classement offre plus d’intérêt à l’application qui continuera d’être développée par la suite. L’inscription est gratuite et permet d’enregistrer une licence liberté pour la Fédération. Un travail collaboratif a été mis en place avec plusieurs communes pour proposer l’implantation de tables de tennis de table en leur sein et promouvoir la pratique du ping en extérieur. Les clubs auront la possibilité de mettre en place des animations sur ces espaces et ainsi pouvoir communiquer directement auprès des non-licenciés. L’objectif de cette pratique est de pouvoir offrir la possibilité d’organiser des rencontres et des animations partout où se trouve une table de ping en extérieur sans aucune contrainte.

En outre, ces deux dispositifs relevant de l’innovation expriment la stratégie de la FFTT pour s’adapter aux nouvelles caractéristiques des pratiquants en enrichissant leur offre sportive. Ce projet tend à s’adresser aux nouveaux pratiquants, valoriser l’adhésion à la Fédération et proposer de nouvelles modalités de pratiques aux licenciés et faire grandir la marque fédérale dans le but de créer des partenariats.

**Transition**

En concluant cette exploration approfondie de l'adaptation de l'offre sportive aux nouvelles caractéristiques du pratiquant moderne, nous sommes parvenus à saisir les profondes mutations que les Fédérations sportives ont dû entreprendre pour répondre aux évolutions des attentes et des besoins de leurs membres. La transformation du pratiquant en consommateur, orientant ses motivations vers le bien-être, la flexibilité et la liberté d'engagement, a inévitablement remanié les logiques traditionnelles de la pratique sportive. Les Fédérations se sont ainsi retrouvées à repenser leurs stratégies, à adapter leurs modes de fonctionnement et à remodeler leur relation avec les clubs et les licenciés.

Dans un paysage en perpétuelle évolution, cette transition ne se limite pas à une simple recherche d'adhésion mais s'étend à la quête d'une connexion plus profonde avec les pratiquants. Les enjeux abordés dans cette partie reflètent les nouvelles réalités des pratiquants et les ajustements nécessaires pour répondre à leurs attentes.

Au travers de la littérature existante et des études réalisées, nous avons pu expliquer le fonctionnement des Fédérations ainsi que l’évolution de leur stratégie en lien avec l’évolution du paysage sportif et de ses pratiquants.

Maintenant que nous avons considéré la diversification des modalités comme une des stratégies permettant à une Fédération d’adapter son offre aux pratiquants, nous allons analyser son impact notamment au travers des dispositifs proposés par la FFTT. La partie suivante offrira un aperçu de la manière d’intégrer ces modalités de pratique et des conséquences bénéfiques que cela peut apporter dans le processus de développement d’une Fédération.

## Les nouvelles modalités de pratiques au sein de la FFTT : un outil de croissance du nombre de licenciés nécessitant une structuration interne

Dans cette troisième et dernière partie de notre étude, nous relions les concepts théoriques abordés précédemment à l'application pratique dans le contexte de la Fédération Française de Tennis de Table (FFTT). Cette étape marque une transition significative de notre démarche, car elle fait le pont entre les connaissances et les questionnements évoqués dans les parties antérieures et les résultats tangibles de notre enquête sur le terrain. Elle représente l'aboutissement de notre quête pour répondre à la question centrale qui a guidé ce mémoire : **"Dans quelle mesure la mise en place de nouvelles modalités de pratiques contribue-t-elle au développement d'une Fédération sportive ?"**

En effet, après avoir examiné les tendances émergentes du pratiquant sportif et les stratégies d'adaptation des Fédérations dans les sections précédentes, nous entamons à présent une évaluation de la mise en œuvre de ces stratégies au sein de la FFTT. À travers trois sous-parties distinctes, nous allons mettre en avant les opportunités et les contraintes d’un projet de développement orientées sur la mise en place des nouvelles modalités de pratiques.

D'abord, en discutant de l'augmentation du nombre de licenciés tout en remettant en cause la notion de développement à travers cet indicateur quantitatif. Ensuite, nous plongerons dans la nécessité d'une structuration interne, un élément clé pour professionnaliser et optimiser les clubs afin de répondre aux attentes croissantes des pratiquants. Enfin, nous étudierons comment ce processus de transformation interne contribue au renforcement de la marque fédérale, ouvrant ainsi la voie à de fructueux partenariats.

Cette section adopte une approche opérationnelle et concrète, résultant de notre enquête approfondie. Elle incarne notre engagement à combler le fossé entre la théorie et la pratique. En empruntant cette démarche empirique, nous souhaitons éclairer les mécanismes sous-jacents qui transforment les intentions stratégiques en actions tangibles au sein de la FFTT. Nous souhaitons que cette investigation permette de mieux cerner les tenants et les aboutissants de la politique appliquée par diverses Fédérations et notamment la FFTT.

### Une augmentation du nombre de licenciés, pas tout à fait synonyme de développement

L'augmentation du nombre de licenciés au sein d'une Fédération sportive revêt une importance capitale dans sa quête de croissance et de rayonnement. Selon Stéphane Lelong, responsable du Pôle Développement, elle représente le principal indicateur de la réussite d’un projet pour les Fédérations. Le second indicateur serait nombre de structures, le nombre de clubs qui vont proposer des animations et des événements. En effet, la licence constitue le socle fondateur de l'engagement des pratiquants au sein de la communauté fédérale. L’adhésion est synonyme de ressources financières pour les clubs et permet à la structure de se développer par la suite. De plus, une croissance des membres peut également renforcer le dynamisme et la visibilité du club au sein de sa communauté locale. L’objectif d’augmentation du nombre de licenciés représente donc le principal enjeu pour les structures souhaitant se développer.

Cette sous-partie analyse l’évolution des différentes licences de la FFTT et met en avant la nuance qui se cachent derrière l'accroissement des licenciés. Au-delà des chiffres, c'est la manière dont cette augmentation est structurée et accompagnée qui définit réellement l'impact sur la Fédération et son écosystème. Nous tenterons de montrer comment les dispositifs évoluent et d’expliquer la logique derrière la création d’un type de licence.

Pour analyser ces évolutions de licences en lien avec la mise en place des nouvelles modalités de pratiques, nous allons nous référer aux données transmises par Mme Françoise Lapicque, Secrétaire générale de la FFTT. Ces données montrent l’évolution des différents types de licences depuis la saison 2012 / 2013 soit deux ans avant l’apparition de la licence évènementielle. Au total il y a 5 licences :

* La licence **compétition,** qui est la licence historique de la Fédération
* La licence **loisir**, apparut en 2000 qui permet la pratique et qui donne droit à accéder aux compétitions mais sans échange de points classement
* La licence **évènementielle,** elle est gratuite et permetaux comités et ligues de valoriser comptablement les personnes qui participent à leurs événements
* La licence **découverte,** apparut en 2022qui permet au pratiquant de découvrir l’activité gratuitement pendant une durée limitée et qui valorise comptablement les personnes qui sont accueillies en primo accédant au club
* La licence **liberté**, apparut en 2022 également, pour proposer quelque chose aux non pratiquants en club. Très axé sur le Ping VR et le Ping en extérieur, elle engage des frais d’inscription.

Une image contenant texte, nombre, capture d’écran, Parallèle

Description générée automatiquement

1. *Source : Evolution des licences totales et des licences clubs de 2012 à 2023 (2023) – FFTT*

Lorsque l’on s’intéresse à l’évolution du nombre total de licences depuis la saison 2012, on observe globalement une augmentation à partir de la saison 2014/2015 année d’introduction de la licence évènementielle. Les saisons sportives de 2019/2020 à 2021/2022 sont difficiles à prendre en compte dans l’analyse en raison du contexte sanitaire fragilisant toute la structure fédérale. Cependant à la sortie de la pandémie, la tendance pour la pratique en club a été redynamisée et le nombre total de licenciés rattrape celle de la saison 2018/2019 et marque une augmentation de quasiment 6% par rapport à la saison 2014/2015.

Il est important de pouvoir comparer la saison 2022/2023 à la saison 2018/2019 puisqu’il s’agit de deux mandats présidentiels différents. La saison 2022/2023 sous le mandat de Gilles Erb priorise à travers son projet fédéral l’enrichissement de l’offre sportive et la mise place de différents dispositifs.

Ces données permettent de mettre en contexte la dynamique globale en termes de licenciés pour la Fédération notamment depuis l’introduction de la licence évènementielle.

L’évolution croissante des licences n’est pas forcément synonyme de développement pour les structures. En effet on remarque dans le tableau que depuis la saison 2012/2013, année record pour la Fédération, le nombre de licenciés à des clubs diminue notamment depuis l’introduction de la licence évènementielle.

Même si la redynamisation de la pratique en clubs en lien avec le contexte postpandémique est une nouvelle fois observable, ce chiffre reste encore faible par rapport à la saison 2012/2013. Cela représente une diminution de 7,8%. Ce phénomène est expliqué par le fait que depuis l’introduction de la licence évènementielle, beaucoup de clubs ne licencient pas les pratiquants même s’ils sont considérés comme des adhérents par la structure. Ainsi de nombreux clubs n’appliquent pas la politique du 100% licence.

Il faut tout de même noter que le nombre de licenciés clubs pour la saison 2022/2023 est supérieur à ceux des dernières années et qu’au-delà d’un nouvel attrait pour la pratique en club, les structures répondent à certains critères des pratiquants. Cette évolution a commencé pour la première année de la pandémie et s’est donc stoppée. Mais pour la saison dernière les dispositifs proposés par les clubs dans une logique de diversification des pratiques ont su attirer de nouveaux pratiquants. Il sera intéressant de suivre les résultats des saisons à suivre pour observer si cette dynamique est constante et si les clubs parviennent à fidéliser leurs licenciés. Mais l’objectif de la Fédération qui a été annoncé pour la saison prochaine est de battre le record de la saison 2012/2013, synonyme d’une confiance dans les modalités de pratiques proposées.

On remarque également, à partir des entretiens réalisés avec les Présidents de Ligues que cette dynamique s’applique sur tout le territoire et que chaque région observe une augmentation progressive parmi leurs licenciés. Globalement l’offre sportive proposée pour la saison au sein des clubs a su attirer de nouveaux pratiquants ou faire revenir d’anciens licenciés avec une offre sportive plus adaptée. Il reste cependant difficile d’évaluer le dispositif mis en place cette année au sein des clubs sans éléments de comparaison avec une année N+1. D’une certaine manière les dispositifs mis en place ne semblaient plus convenir aux pratiquants car même si les clubs ne licencient pas tous leur pratiquants, ces derniers ne voyaient plus l’intérêt d’engager des frais pour la pratique fédérale.

Une image contenant texte, capture d’écran, nombre, ligne

Description générée automatiquement

1. *Source : Evolution des licences évènementielles de 2014 à 2023 (2023) – FFTT*

La licence évènementielle permet d’enregistrer le nombre de participants aux évènements pongistes organisés par les structures sur le territoire. Cela fait intervenir différentes modalités de pratiques et offre la possibilité de promouvoir auprès des non-pratiquants toute l’offre sportive de la Fédération. Cette licence est avant tout à but promotionnel et permet d’identifier le nombre de non-licenciés que l’évènement a atteint. Sa croissance depuis son introduction est beaucoup plus importante que la diminution de licenciés en clubs, ce qui explique l’augmentation du nombre total de licenciés.

Pourtant la licence évènementielle n’a pas la même valeur. Bien que son introduction eut impacté le nombre de licenciés clubs, on s’aperçoit qu’après la saison 2018/2019, saison avec le plus de non-licenciés touchés, le nombre de licenciés en clubs à recommencer à augmenter (tableau 6) alors qu’il s’agit de la première année de la pandémie. Pour certains de ces pratiquants qui ont participé aux évènements, la promotion de l’offre a porté ses fruits et convainc le pratiquant de se licencier à un club. L’introduction de la licence évènementielle semble avoir impacté négativement le nombre de licenciés en clubs même si d’autres facteurs externes peuvent expliquer cette diminution. Mais il apparait que la promotion et l’amélioration de la visibilité de la Fédération puisse avoir un impact bénéfique sur le long terme pour le développement des clubs.

Une image contenant texte, nombre, capture d’écran, Police

Description générée automatiquement

1. *Source : Evolution des licences loisirs et compétitions de 2012 à 2023 (2023) – FFTT*

Ces deux tableaux permettent d’observer la tendance générale dans le monde du sport. Une diminution de la pratique compétitive et un attrait plus important pour la pratique loisir. Ces deux types de licences correspondent uniquement aux pratiquants licenciés en clubs. Par rapport à la saison 2012/2013, le nombre de compétiteurs est en décroissance constante avec une perte de près de 20 000 licenciés en 10 ans. Concernant la licence loisir elle a subi une diminution du nombre de licenciés elle aussi, bien que beaucoup moins importante que la licence compétitive. Alors que lors de la saison 2012/2013, la licence loisir représentait 37,1% du nombre total de licences en club, ce taux est passé à 42% lors de la saison 202/2023.

Au bout du compte, le nombre de licenciés loisir a fini par réaugmenter à partir de 2019/2020 malgré l’apparition de la pandémie, pour finalement lors de la saison 2022/2023 dépasser les chiffres de la saison 2012/2013. Les données de la licence loisir sont également à mettre en lien avec celle de la licence évènementielle puisque cela concorde avec le nombre de personnes touchées par les évènements lors de la saison 2018/2019. La promotion d’une pratique loisir proposant divers dispositifs a véritablement incité ces personnes à se rapprocher des clubs. Evidemment tous les pratiquants ne se licencient pas, mais il reste qu’une petite proportion se transforme en licencié l’année suivante.

La diminution de la pratique compétitive confirme les propos évoqués lors de la partie II sur les besoins du pratiquant moderne. La pratique loisir vient ainsi rattraper cette diminution de l’attrait pour la compétition de la part des licenciés. Les dispositifs évoluent et permettent d’adapter l’offre des clubs aux pratiquants pour maintenir dans un premier temps puis développer par la suite la structure au travers du nombre de licenciés.

Cependant on s’aperçoit que la mise en place des dispositifs ne suffit pas à convaincre les pratiquants. La diversité des dispositifs existent depuis le début du XXIe siècle à la Fédération et on observe tout de même une diminution des licenciés loisir. Finalement sous le mandat de Gilles Erb cette tendance s’est inversée en introduisant de nouvelles pratiques et en revoyant les dispositifs actuels. Au-delà de proposer des nouvelles modalités de pratiques qui peuvent correspondre aux demandes des pratiquants, il semble qu’il faille aller plus loin dans la démarche pour attirer plus d’adhérents et développer les structures.

Intéressons-nous maintenant à certains dispositifs en particulier. Malheureusement les outils informatiques, ne permettent pas de recenser l’ensemble des licenciés pour chaque dispositif. L’outil « SPID » utilisé par la FFTT étant récent, des améliorations doivent être faites pour observer plus spécifiquement l’impact de chaque dispositif. C’est le cas pour le Ping 4-7 ans mis en place depuis 10 ans par la Fédération.

Nous nous intéressons alors aux retours de Stéphane Lelong en charge de la supervision des dispositifs de la Fédération pour connaitre l’intérêt de la mise en place du Ping 4-7 ans. Cette pratique a été concrétisée par la mise en place d'un module de formation destiné à former des éducateurs, ainsi que par la création de matériel adapté à cette tranche d'âge. Cette initiative a donné lieu à la création de sections spécifiques pour les 4 à 7 ans au sein de plusieurs clubs. Bien que le suivi précis de cette catégorie d'âge parmi les licenciés nécessite une identification plus poussée, il est clair, selon Mr Lelong que cette démarche a engendré une augmentation continue du nombre de licenciés dans cette tranche d'âge.

Initialement conçue comme un moyen de détecter de jeunes talents, la pratique pour les 4 à 7 ans s'est avérée être davantage un outil de fidélisation et d'introduction au tennis de table pour un large public. Cette approche axée sur le développement de la coordination motrice plutôt que sur la formation de futurs champions a contribué à accroître l'attrait de cette pratique pour les tout-petits. Malgré une baisse temporaire due à la pandémie de COVID-19, la tendance à la hausse du nombre de licenciés dans la catégorie des 4 à 7 ans demeure constante. Dans cet esprit, des efforts continus sont entrepris pour optimiser cette offre, incluant le développement d'outils de suivi plus détaillés pour répondre aux besoins spécifiques de cette pratique. C’est d’ailleurs le dispositif qui a le plus été approprié par les clubs et dont on observe les meilleurs résultats. Il reste cependant que la Fédération n’est pas en mesure de savoir si les licenciés qui y souscrivent sont nouveaux ou sont simplement passés à une licence loisir.

Concernant le Ping Santé il est encourageant de constater les premières mesures mises en place en partenariat avec des associations telles que France Alzheimer et France Parkinson. L'impact positif de ces initiatives est également renforcé par la visibilité grand public dont elles bénéficient. Parallèlement, cette approche de bien-être trouve également un écho dans la catégorie du Ping loisir adulte. De nombreux clubs intègrent déjà des séances d'entraînement régulières dans leur offre de loisirs, créant ainsi une fidélisation auprès de leur public adulte. Seulement les clubs n’identifient pas la pratique en tant que « bien-être » mais pratique « loisir », il est donc difficile de se rendre réellement compte de l’impact du dispositif et de l’améliorer. Toujours selon Mr Lelong, un constat positif s'impose : le nombre croissant de structures offrant des créneaux dédiés aux publics atteints de pathologies telles que Alzheimer ou Parkinson. Ce phénomène est corrélé à une augmentation du nombre de licenciés dans ces catégories. Cependant, il est important de noter que dans certains cas, l'adhésion à un club pour ces publics ne s'accompagne pas systématiquement de l'achat d'une licence.

En conséquence, les dispositifs ont permis d’ouvrir des sections au sein des clubs et d’augmenter le nombre de licenciés loisirs en leur sein. Même si aucune donnée n’est observable précisément pour chaque pratique on voit leur impact au travers de l’augmentation de licence loisir depuis la saison 2018/2019. Le nombre de clubs proposant des créneaux en croissance est également un bon indicateur sur la réussite du dispositif. Les clubs augmentent leurs activités et de nouveaux adhérents viennent s’affilier à la Fédération. L'expansion des initiatives axées sur la santé ainsi que le développement des activités pour les enfants de 4 à 7 ans semblent être en grande partie le fruit de programmes de formation. Mr Lelong affirme que si le dispositif 4-7 ans fonctionne aussi bien pour les clubs, c’est grâce aux formations proposées. Il nous explique que : « le dispositif est né en même temps qu'il y a eu une réforme des diplômes et qu’il a fallu que les brevets d'État premier degré, s’il voulait obtenir le DEJPS, soient valider par un module de formation continue. Et cette année-là on a créé le module 4-7 ans, il y a donc des centaines d'éducateurs en France qui ont validé le DEJPS en passant le module 4-7 ans. Donc ces éducateurs se sont mis à créer des sections dans leur club ».

La formation apparait alors comme l’outil indispensable à développer lors de la mise en place de nouvelles modalités de pratiques pour assurer l’appropriation par l’ensemble des structures.

Le cas de la Féminisation est un sujet problématique depuis des années à la Fédération. Lorsque l’on se réfère aux données du nombre total de licences (tableau 6) on remarque qu’il y a 41 175 féminines pour 211 042 licenciés. Cela signifie que le taux de féminisation de la FFTT est à 19,5%. Pour les licences en clubs il y a 27 436 féminines pour 178 821 licenciés soit un taux de 15,3%. D’après les entretiens cela fait 30 ans que la Fédération s’implique sur cet axe de développement mais qu’aucun résultat n’est observable et que le taux de féminines ne dépasse pas les 15-20%. Il y a aussi 400 clubs en France qui n’ont pas de féminines parmi leurs licenciés. Selon Mr Lelong cela est expliqué d’une part par l’histoire française du tennis de table qui offrait une vision machiste de la pratique. De fait, son développement a été influencé par cette logique des années 30 et il semble compliqué pour certains dirigeants de s’approprier pleinement du dispositif. Il s’agit d’un exemple criant de la mise en place d’une modalité de pratique qui ne fonctionne pas si l’appropriation par les structures n’est pas bonne et que les actions mises en place sont insuffisantes. Pour le moment la manière d’introduire la pratique féminine n’est pas bonne et Mr Lelong souhaiterait tendre davantage vers un modèle de pratique mixte plutôt que de l’orienter vers la femme uniquement. Il faut impliquer les structures dans l’entièreté de la démarche et ne pas penser qu’au travers de la pratique mais également via la gouvernance et augmenter le nombre de femmes dirigeantes. La mise en place d’un dispositif ne suffit pas pour permettre le développement des structures, il faut assurer son appropriation par les structures et encadrer le dispositif par une politique de formation ou de sensibilisation.

Concernant le Ping VR et le Ping en extérieur, deux dispositifs introduits récemment, l’évaluation de l’impact se fera à travers différentes mesures. Premièrement, il mentionne la "licence liberté", une forme de licence qui sera utilisée pour évaluer les effets de ces modalités. Concernant le Ping en réalité virtuelle, l'impact sera mesuré par le nombre de participants inscrits au circuit de compétition spécifique à cette modalité. De plus, il sera pris en compte le nombre de clubs ou de structures ayant acquis des casques de réalité virtuelle et ayant mis en place cette nouvelle pratique. En outre, Monsieur Lelong souligne l'importance du nombre d'utilisateurs du jeu de réalité virtuelle en France, qui témoignera de l'attrait pour le tennis de table dans cette forme immersive. L'ensemble de ces mesures vise à fournir une évaluation complète de l'impact et de la popularité croissante de ces modalités novatrices. Pour le moment il est impossible de mesurer leur impact de par leur récente introduction.

La licence liberté, qui sera l’essence même de l’adhésion à ces pratiques, n’est pas représentative de leur potentiel. En effet pour le moment les pratiquants Ping VR sont déjà licenciés à des clubs et se sont appropriés le dispositif. Cependant, une évaluation plus concrète pourrait être envisagée dans un ou deux ans, offrant une perspective temporelle plus claire pour appréhender les effets de cette modalité. Parallèlement, pour le Ping en extérieur, des signaux positifs sont perceptibles. En l'espace de deux mois, plus de 5000 personnes ont téléchargé l'application. Cependant, il est important de noter que 90% de ces utilisateurs sont déjà licenciés. Des objectifs ont été fixés pour la fin d’année à 10 000 téléchargements mais sur tous ces téléchargements, le projet sera un échec si la très grande majorité est déjà licenciée à la Fédération. L'introduction de modalités destinées aux non-licenciés a révélé des déficits dans la capacité de communication directe avec les personnes intéressées par le tennis de table mais peu familiarisées avec le système fédéral, les clubs, et les comités départementaux. Cette constatation démontre la nécessité d'améliorer les modalités de communication et de captation des individus non-initiés au fonctionnement fédéral.

En somme, l'augmentation du nombre de licenciés au sein d'une Fédération sportive, bien que souvent considérée comme un indicateur de développement, ne garantit pas automatiquement un développement complet et durable. Cette réalité se révèle à travers l'analyse des différentes modalités de pratiques introduites, comme le cas du Ping VR et du Ping en extérieur au sein de la FFTT. Si une augmentation significative des licenciés peut être observée grâce à l'attrait de ces nouvelles approches sportives, il est crucial de noter que la véritable évolution ne réside pas uniquement dans les chiffres, mais dans la capacité à fidéliser, structurer et répondre aux besoins des pratiquants de manière pérenne. Ainsi il y a de grands enjeux au niveau de la structuration de l’ensemble des acteurs au sein de la Fédération. La structuration peut être un tenant comme un aboutissement dans la mise en place des nouvelles modalités de pratiques. Mais il semble essentiel de devoir prendre en compte cet axe lors de l’application des dispositifs si les Fédérations veulent réellement se développer et augmenter leur nombre de licenciés au travers de la diversification des pratiques.

### Un impact et une dépendance à la structuration interne de la Fédération

La mise en place de ces nouvelles modalités de pratiques possède donc la capacité d’attirer de nouveaux pratiquants au sein des clubs. Cependant dans l’optique de capitaliser au mieux l’application de cette politique, la FFTT se doit impérativement de structurer et de professionnaliser les clubs qui en sont les principaux acteurs. Cette dynamique vise à créer un environnement propice à la réussite des initiatives lancées, en assurant que les pratiquants soient accueillis dans des structures efficaces et attrayantes. La professionnalisation des clubs ne se limite pas seulement à garantir la compétence des encadrants, mais elle englobe également une mise en place d'infrastructures solides et d'une gestion stratégique qui permettront d'attirer, de fidéliser et de répondre aux besoins des pratiquants modernes.

Cette structuration s’applique à différents niveaux puisque la Fédération doit dans un premier temps recréer du lien avec ces territoires dans un enjeu de gouvernance horizontale et de cohérence des projets. Si les nouvelles modalités de pratiques mises en place veulent être proposées efficacement dans les clubs il s’agit de travailler avec les territoires. L’intérêt réside dans le fait que la politique soit bien reçue et que les connaissances et compétences nécessaires soient transmises.

Il y a donc un enjeu de cohérence et d’efficacité dans la structuration de l’organisation pour que ces modalités de pratiques puissent impacter le développement de la Fédération. La FFTT, pour permettre plus d’efficacité dans la mise en place des pratiques, a créé le « Pôle Accompagnement des Territoires ».

Lors de mon entretien avec Bruno Bellet, Vice-Président de la Fédération il a pu m’expliquer la logique derrière la création de ce pôle. Au cœur de ce dispositif réside la gestion d'un réseau de "spécialistes en développement", en grande partie constitué de professionnels au sein des ligues régionales. Cette démarche implique la conception d'une formation destinée spécifiquement à ces experts, ce qui peut sembler paradoxal à première vue, mais revêt une grande pertinence. La composition évolutive de ce groupe d'experts reflète une transformation en cours, où les postes traditionnels d'entraîneurs et de techniciens sont peu à peu complétés par des rôles axés sur le développement.

Cette transition est également observable dans l'émergence de responsables de développement et de directeurs au sein des ligues. La Fédération collabore étroitement avec ces acteurs pour formaliser une formation qui puisse répondre à leurs besoins spécifiques. L'objectif sous-jacent est d'assurer une transition fluide et efficace pour les nouvelles recrues dans les ligues régionales, en les intégrant à ce réseau d'experts dès leur prise de fonction. Cette initiative vise à rompre l'isolement potentiellement ressenti par ces nouveaux responsables de développement en les reliant à un réseau professionnel fédéral. À travers ce réseau, ils auront accès à un soutien pratique et des connaissances pour accompagner le développement dans leur région respective.

Une partie de leur mission consistera à organiser des formations de niveau avancé, destinées aux individus œuvrant au sein des clubs ou des comités, qu'ils soient bénévoles ou salariés. Ces sessions de formation visent à transmettre des compétences techniques et la maîtrise des produits fédéraux afin de faciliter leur promotion et leur intégration au sein des pratiques locales.

De fait le développement des pratiques devient l’un des enjeux majeurs de la Fédération qui ouvre des postes au sein de structure comme les Ligues ou les Comités. Cela fait apparaitre de nouvelles fonctions au sein des structures qui ont pour mission de promouvoir les pratiques à mettre en place sur le territoire. Ces nouvelles modalités de pratiques offrent des ressources financières étant donné l’augmentation des licences mais également, et de manière indirecte, des ressources humaines puisque la Fédération décide d’investir dans son potentiel de croissance. Le Pôle Territoire, par exemple, doit faire intervenir deux cadres techniques sur le territoire, un alternant et un CDI, des postes qui n’existaient pas auparavant à la FFTT.

Mais d’autre part il y a des conditions à respecter et des éléments à mettre en place en amont si l’on veut que la politique fonctionne. En effet il faut tout d’abord pouvoir mesurer l’impact de ces projets à différentes échelles de la Fédération. Il n’existait pas d’indicateurs précis définis par la FFTT auparavant ce qui les a obligés à travailler avec les territoires pour pouvoir mettre en place un tableau de bord mensualisant les objectifs (**Annexe 5**) et adapté à chaque territoire. Lors de mon entretien avec Stéphane Lelong, Responsable du Pôle Développement, il m’a été expliqué qu’un tableau exhaustif, minutieusement élaboré, rassemble les activités menées par les ligues ainsi que leurs données relatives aux licenciés et aux types de licences. Cette initiative sert de base pour fixer des objectifs de croissance et d'amélioration, de manière adaptée à chaque territoire.

L'ambition générale de la Fédération, à savoir atteindre 200 000 licenciés en clubs, est décomposée en objectifs spécifiques pour chaque ligue. Cette approche permet d'assurer une progression proportionnelle en fonction du contexte de chaque région. Par exemple, pour les ligues qui connaissent un niveau plus modeste d'adhésion, une augmentation de 3 ou 4% pourrait contribuer significativement à l'objectif global, tandis que dans d'autres territoires plus densément peuplés, des taux de progression plus modérés pourraient toujours générer une contribution significative. Une coordination étroite est assurée entre les ligues et la Fédération pour harmoniser les efforts et garantir que la croissance de chaque territoire contribue de manière collective à l'objectif global.

En parallèle, le responsable du Pôle Marketing et Communication, a été sollicité pour développer un tableau de bord d'indicateurs. Cette initiative vise à pallier une pratique antérieure de suivi irrégulier au sein de la Fédération. L'objectif est de maintenir un suivi continu des divers éléments de progression, offrant ainsi une base solide pour évaluer l'efficacité des nouvelles initiatives et modalités mises en place. Cette approche renforce la capacité d'évaluation et permet d'ajuster les actions de manière plus réactive en fonction des résultats obtenus. Ce tableau permet donc de chiffer les résultats et d’évaluer la qualité des dispositifs. Puisqu’avant selon Mr Bellet, même si les acteurs partageaient les objectifs de résultats, peu de personnes étaient en capacité d’exprimer le projet de développement.

Ainsi les projets peuvent être évalués et les acteurs de la Fédération se structurent peu à peu en ayant une idée concrète des objectifs à atteindre.

De même l’offre sportive qui propose aujourd’hui de nombreux dispositifs a dû être redéfinie pour offrir plus de visibilité aux pratiques de la FFTT (**Annexe 6**). Dans la quête d'une offre sportive définie de manière claire, l’approche fut de simplifier les dispositifs en les regroupant en 4 catégories. Le Ping compétitif, le Ping éducatif, le Ping Actif et le Ping Inclusif.

Dans cette dynamique, le Pôle Développement propose une gamme d'activités destinées à une tranche d'âge allant de 4 à 90 ans, en mettant en place des dispositifs variés. Cette orientation est renforcée par la dimension de la performance sociale, où la Fédération s'investit également dans des actions visant à utiliser la pratique sportive comme un moyen d'insertion sociale. Ces initiatives couvrent des domaines tels que l'engagement des personnes en situation de handicap, ainsi que des activités au sein d'établissements pénitentiaires. De plus, le "Ping Fédération" s'adresse spécifiquement aux jeunes, en les incitant à utiliser l'association sportive comme un moyen de rétablir leur confiance et d'améliorer leur transition vers le marché du travail. Ce schéma illustre une démarche cohérente visant à englober une variété de pratiques et d'approches, contribuant ainsi à la diversification de l'offre sportive proposée par la Fédération.

La diversification des pratiques complexifiant toute la structure de la Fédération, la convergence vers la professionnalisation des acteurs devient alors déterminante pour répondre aux demandes et assurer le développement des pratiques. La FFTT, par la mise en place de ces nouvelles modalités de pratiques s’est vue dans l’obligation de devoir redéfinir les rôles et les ambitions de ses acteurs. Il y a une véritable organisation managériale qui s’est mise en place ces dernières années poussant la Fédération vers une gestion plus entrepreneuriale. Pour créer et mettre en place les outils que nous venons de présenter, le nombre de salariés a augmenté et les relations entre acteurs ont été dynamisées pour que les projets évoluent.

Les échanges entre la Fédération et les régions a considérablement augmenté au cours des trois dernières années pour pouvoir mettre en place des projets en lien avec les dispositifs. Ce manque d’échange et de lien avec les territoires est la principale raison d’un manque d’efficacité d’un dispositif selon Stéphane Lelong. Il explique que pour lui les dispositifs mis en place depuis des années ne sont pas mauvais, mais c’est l’appropriation par les ligues, par les comités départementaux et par les clubs qui crée un décalage entre la partie stratégique et opérationnelle. Il semblait alors primordial pour la Fédération de renforcer ces échanges pour améliorer la compréhension de la stratégie fédérale et de l’offre sportive.

Renan Thepaut, Président de la Ligue de Bretagne, partage cette opinion en expliquant qu’il souhaiterait davantage de concertation, notamment lors de la mise en place des nouveaux dispositifs tel que le Ping en Extérieur et le Ping VR. Il envisage que les comités se rapprochent de la ligue et de la Fédération lors de la définition leurs projets et que le lien avec les structures et les communes soient approfondies. Ces liens déjà renforcés vont continuer de s’intensifier pour converger vers une efficacité du dispositif bénéfique pour tous les acteurs.

Au de-là de la structuration de la Fédération et des ligues, les clubs sont impactés directement par les nouvelles modalités de pratiques, puisqu’ils doivent s’adapter et se professionnaliser pour répondre à la demande. D’après les données de la Fédération, la moyenne de licenciés est de 46 par club, ce qui signifie que sur les 3200 clubs, la moitié a moins de 50 licenciés. Pour ces petites structures, la diversification des pratiques n’est donc pas leur priorité et elles se tournent vers la pratique compétitive et les matchs par équipe. Ce phénomène est appelé « l’entre-soi pongiste ». Il existe encore de grosses difficultés pour la Fédération d’intégrer ces clubs-là dans la stratégie de développement des pratiques. On note également que sur ces 3200 clubs, 800 sont structurés avec un nombre de licenciés supérieurs à 150 et ont généralement des salariés et des équipements spécifiques donc des outils pour travailler. La FFTT apporte tout de même un soutien humain, financier et matériel à de nombreux clubs pour qu’ils puissent se structurer davantage et s’inscrire dans le projet.

Mais cette démarche de structuration et de professionnalisation des clubs est essentielle pour accueillir les dispositifs. Les clubs étant les acteurs principaux des politiques fédérales et de la promotion du sport, cet élément est le plus important pour permettre aux modalités de pratiques de contribuer au développement de la Fédération. Il faut donc qu’elle trouve un équilibre dans sa politique entre la diversité des clubs puisque les petits clubs représentent les acteurs locaux des territoires urbains et ruraux.

Pour la Fédération, il s'agit d'une double mission, consistant d'une part à élargir les options de pratiques pour répondre aux attentes des citoyens, et d'autre part, à ne pas altérer l'expérience des adhérents actuels. Le défi réside dans le fait d'introduire de nouvelles initiatives sans que cela soit perçu comme un fardeau supplémentaire pour les clubs déjà engagés dans l'encadrement des licenciés existants. La réussite de cette stratégie implique de concilier les aspirations de tous, en assurant que les petites structures puissent opérer selon leurs ressources tout en atteignant des objectifs réalisables.

La politique de diversification des pratiques génère un besoin de caractérisation des clubs pour identifier ceux où le développement des pratiques et la professionnalisation des emplois est possible. Et ceux qui doivent prioriser d’autres projets pour se structurer ou pour qui ces modalités de pratiques n’auraient pas d’intérêt au vu du contexte local. Tous les clubs ne possèdent pas les ressources nécessaires pour mettre en place ces dispositifs et il convient à la Fédérations et ses acteurs locaux (Ligues et Comités) d’accompagner spécifiquement les clubs dans leur structuration.

Sans cette structuration accompagnée de la professionnalisation des emplois, il est difficile pour les clubs de mettre en application efficacement les dispositifs établis par la Fédération. Les plus petits clubs peuvent tenter de mettre en place ces modalités de pratiques mais ne répondront pas vraiment à la demande des pratiquants. Selon Stéphane Lelong : « Avec toujours la même problématique de 2400 clubs de moins de 50 licenciés qui, pour 99% de ces clubs subissent le fait que leur créneau loisir est proposé le mardi soir de 18h30 à 20h00 et que sans s’en rendre compte, ils s’amputent de tous les gens qui finissent de travailler à 18h30 et qui ne peuvent pas venir sur le créneau. »

Il s’agit donc d’un préalable tout juste déterminant pour se développer par le biais de nouvelles modalités de pratiques. En effet lors des entretiens on se rend compte que les clubs ont un taux de fidélisation relativement faible atteignant 35 à 40% chaque année, bien que le taux de recrutement soit important. Il est évident que les clubs ont la compétence nécessaire pour attirer de nouveaux participants, mais le véritable défi réside dans la capacité à les fidéliser. Cette problématique ne se restreint pas uniquement au niveau de compétence des clubs, mais découle davantage des contraintes spécifiques qui leur sont associées. Des facteurs tels que la pratique en salle, la localisation parfois peu pratique et les horaires qui ne coïncident pas toujours avec les disponibilités individuelles jouent un rôle majeur dans cette dynamique.

La fidélisation représente donc le problème majeur auquel les clubs et la Fédération font face. Cela s’explique par la manière dont les dispositifs sont proposés par les clubs. L’encadrement et l’animation ne répondent pas aux demandes des pratiquants qui ne s’inscrivent pas dans la vie du club. Pour la FFTT, si les nouvelles modalités de pratiques veulent avoir un vrai impact sur le développement des structures, il faut absolument pouvoir fidéliser le pratiquant. Cela demande des compétences et différentes ressources auxquelles les clubs doivent avoir accès par le biais de la Fédération. Comme expliqué par Mr Thepaut, Président de la Ligue Bretagne, les clubs qui emploient, qui ont des salariés, sont ceux dont le taux de renouvellement des licences sont le plus élevés.

Il y a donc un véritable enjeu de professionnalisation à prendre en compte en amont de la politique de diversification des pratiques. Sans cela, l’efficacité du projet de développement ne peut pas être optimale.

Ainsi la mise en place de nouvelles modalités de pratiques incite la Fédération à revoir son organisation interne, et les clubs à se structurer davantage pour s’adapter aux changements des pratiquants et à la politique fédérale. Seulement tous les clubs n’ont pas cette capacité d’adaptation dû à la taille de leur structure, en termes de licenciés et de budget, et les « petits clubs » ne peuvent s’investir complètement. Ce sont principalement les grosses structures avec plus de 150 licenciés, considérés comme des « clubs vitrines », qui ont la possibilité de mettre en place ces dispositifs et de se développer dans la croissance du nombre de leur licenciés et dans leur structuration. Il y alors une remise en question sur la place prépondérante de la mise en place des modalités de pratiques au sein du projet fédéral par certains acteurs du territoire.

Lorsque je me suis entretenu avec Mr Beaussart, Président de la Ligue Ile-de-France et Mr Thepaut, la question de la priorité de la diversification des pratiques était au cœur des échanges. Pour ces acteurs du territoire il y a d’autres axes à prioriser avant de vouloir mettre en place de multiples dispositifs. Si nous revenons à la question de la fidélisation, pour Mr Beaussart, la Fédération ne s’intéresse pas assez à ce qui se passe dans les clubs. L’intérêt est tellement porté sur la proposition de différentes pratiques, qu’elle ne regarde pas si les clubs arrivent à se l’approprier et le mettre en place correctement. C’est ce qui expliquerait que le taux de fidélisation soit aussi bas. Tous les acteurs ont bien conscience de l’évolution des caractéristiques des pratiquants et de l’intérêt de la diversification des pratiques. Seulement tous les clubs ne sont pas en mesure de pouvoir aller dans ce sens et par conséquent il est nécessaire de prioriser d’autres axes en amont d’appliquer cette politique.

Selon M. Beaussart, il semble que la Fédération ait légèrement négligé sa base depuis l'instauration de cette gouvernance. Cependant, il souligne l'importance capitale de cette base. Pourquoi ? Parce que cette base représente les futurs dirigeants, les futurs arbitres, ainsi que les individus qui accompagnent les enfants, gèrent les buvettes et organisent les tournois. Ainsi, cette "clientèle de base" est perçue comme cruciale par M. Beaussart. Si cette base ne se fidélise pas, c’est l’avenir du club et sur le long terme de la Fédération qui subira cette perte.

Pour Mr Thepaut les priorités devraient être autres, il s’agit de la question de l’emploi et de la formation. Selon lui, cela n'est pas nécessairement déjà en place mais est en cours d'exploration. Cependant, il partage l'opinion de la Fédération selon laquelle il est essentiel que les clubs diversifient leurs activités et ne restent pas isolés, mais qu'ils se fassent mieux connaître. Les principaux problèmes identifiés résident dans la communication et le développement associé à cette diversification. Il insiste également sur le fait qu’il y a un manque de communication sur les actions et le fonctionnement des clubs à destination des pratiquants. Cet axe devrait davantage être développé pour permettre aux pratiquants de saisir toute l’implication des clubs dans leur dispositif et prendre conscience du fonctionnement du modèle associatif.

En outre ces deux Présidents de Ligues se rejoignent sur le fait que la formation devrait être la priorité avant même la diversification des pratiques. Les clubs n’ont pas assez d’entraineurs et éprouvent de grandes difficultés à en recruter. En conséquence il y a un manque de personnel pour encadrer tous les types de pratiques et le club propose des horaires fixes qui n’arrangent pas les pratiquants. De plus au travers des pratiques proposées, il s’agit de trouver des animateurs et non des entraineurs.

Mr Beaussart nous explique que les compétences d’un animateur et d’un entraineur sont bien distinctes ainsi si l’un ou l’autre vient à manquer dans le club, ce dernier ne sera pas en mesure de proposer les dispositifs de manière adaptée. C’est donc ce manque de personnel qui explique le faible taux de fidélisation, et la priorisation de l’emploi et de la formation par la FFTT devrait pouvoir contribuer à ce manque. Enfin pour Mr Beaussart le développement des pratiques ne devrait pas se référer uniquement à une augmentation du nombre de licences. La communication est un aspect très important et l’amélioration de l’image d’une structure via la mise en place d’une modalité de pratiques est une réussite à prendre en compte. La création de partenariat en proposant du sport en entreprise, la bonne image du club local après avoir réalisé une action en sport santé ou tout simplement une animation en ville. Ce sont des contributions qu’apportent la diversification des pratiques et l’enrichissement de l’offre sportive au développement des structures et de la Fédération.

Ainsi les nouvelles modalités de pratiques engagent l’organisation fédérale à se structurer pour accueillir les dispositifs de manière efficace. Cela demande une réorganisation à toutes les échelles et offrent des opportunités de professionnalisation en lien avec le développement. La logique de la gouvernance horizontale y prend tout son sens et les acteurs du territoire se développent en interne pour répondre à la demande. Les clubs peuvent augmenter leur visibilité, attirer de nouveaux pratiquants et se professionnaliser davantage pour mettre en place d’autres modalités de pratiques.

Seulement une politique axée principalement sur la mise en place de nouvelles modalités de pratiques peut se confronter à certaines limites. Cela nécessite des prérequis dans le fonctionnement des clubs qui ne sont pas toujours en capacité de diversifier ses pratiques. Si la politique est appliquée sans se soucier de cet aspect, les grosses structures continueront de se développer au détriment des plus petits clubs alors que depuis des années le nombre de clubs diminue. Cette année 80 clubs ont disparu sur les 3200 en début d’année. Ils étaient plus de 4000 il y a 10-15 ans selon Mr Bellet. \*

La stratégie de mise en place de nouvelles modalités de pratiques contribue au développement de la Fédération au travers de la croissance du nombre de licenciés et de sa structuration interne. Cependant il apparait nécessaire qu’au sein du projet de développement elle doit prendre en considération le statut et le fonctionnement de ses structures. Il semble alors que la diversification des pratiques doit s’articuler autour d’autres axes prioritaires relatifs aux structures et à leur fonctionnement dans la stratégie du projet fédéral.

### Un renforcement de la marque fédérale offrant des opportunités de partenariats

Dans cette dernière sous-partie, nous explorerons un aspect fondamental de l'évolution des Fédérations sportives : le renforcement de leur marque et l'ouverture vers des opportunités de partenariats. L'évolution des modalités de pratiques sportives va au-delà de l'augmentation des licences, elle agit comme un catalyseur pour le positionnement et la visibilité des Fédérations sur la scène sportive. En étudiant comment cette transformation favorise l'établissement de partenariats solides et créatifs, nous mettrons en lumière comment les Fédérations s'adaptent pour rester pertinentes et influentes dans un paysage sportif en constante évolution. Cette analyse nous permettra d'explorer les partenariats, tant publics que privés, qui découlent de la mise en place des nouvelles modalités de pratiques, illustrant ainsi comment les Fédérations exploitent ces changements pour forger des collaborations fructueuses et mutuellement bénéfiques avec divers acteurs du monde sportif et économique.

1. **La collaboration avec les acteurs publics**

Les collaborations entre acteurs sont très présentes dans le milieu du sport notamment lorsqu’il s’agit de mettre en place des projets. Dans l’environnement complexe de la FFTT, il existe une diversité de parties prenantes dû aux besoins de collaboration entre acteurs. On peut penser déjà aux financeurs tel que l’Etat qui délègue à la Fédération la gestion des subventions ou encore les collectivités qui financent les équipements.

L’objectif de la Fédération est d’ailleurs de tisser plus de liens avec les collectivités. Mr Bellet nous expliquait que dans le cadre du séminaire en développement qui se profile pour la fin de cette année, une question primordiale sera abordée : comment établir des relations solides avec les collectivités locales. Une démarche visant à découvrir comment les clubs sportifs peuvent renforcer leurs projets en tissant des liens étroits avec les instances communales. Au sein du réseau, des intervenants ayant une expérience au sein des collectivités ou occupant des rôles électifs partageront leurs éclairages sur la création de ces liens essentiels. Dans cette perspective, il apparaît que les élus locaux cherchent à évaluer comment le sport peut contribuer au bien-être et aux besoins de la population, s'inscrivant ainsi dans les deux piliers fondamentaux que sont la performance sociale et la notoriété. Le soutien des communes semble de plus en plus primordial pour les clubs que ce soit pour les ressources financières que pour leur notoriété.

Les différents dispositifs ne sont pas mis en place que dans un but d’augmentation des licences mais pour mettre en avant les bienfaits du sport sur la société. Cela permet d’offrir plus de visibilité à la pratique, de donner une meilleure image au club et de le promouvoir auprès des instances communales, départementales et régionales. Selon Mr Beaussart les retombées sont positives auprès de la population et donc de la municipalité. Lorsque les acteurs organisent des sessions de job-dating au sein des clubs, les communes apprécient de voir leurs résidents actifs et engagés, participant activement à la vie professionnelle plutôt que de rester chez eux. De même, dans le cadre de la coopération avec des secteurs comme le handicap et la santé, les interactions avec des associations et certains hôpitaux se traduisent par une réelle valeur ajoutée pour ces individus. L’engagement contribue indéniablement à leur bien-être, ralentissant parfois l'évolution de leurs conditions médicales.

Ainsi, pour le Président de la Ligue Ile-de-France, le développement passe également par la promotion et non uniquement par le gain de licence. Les subventions octroyées ne dépendent plus seulement des performances sportives mais également des performances sociales, du nombre de formations et de job-dating effectués par exemple. Tous ces dispositifs qui répondent aux besoins des pratiquants permettent aussi de valoriser la structure auprès des acteurs publics. Puisque satisfaire la population locale, c’est satisfaire les attentes des acteurs locaux. La diversification des pratiques en lien avec la performance sociale porte donc un intérêt majeur dans la collaboration avec les acteurs publics et notamment les communes.

Proposer une gamme étendue de services et s'investir dans de nouvelles méthodes de pratiques témoigne de l'engagement de la Fédération envers ceux qui ne visent pas la compétition. Cela démontre qu'elle met à disposition des services véritablement utiles, tout en favorisant un encadrement de qualité répondant aux attentes des participants. Cette approche vise également à mettre en avant les clubs qui ouvrent ces plages horaires spécifiques. Ainsi, pour un élu qui doit gérer les charges liées à un tel projet, cela suscite un sentiment de reconnaissance. Cette démarche indique que la Fédération de Tennis de Table prend en compte chaque citoyen et dépasse l’entre-soi pongiste.

Autrement c’est dans la construction des projets que la Fédération et ses clubs sont en mesure de mettre en place des collaborations avec des partenaires publics. C’est le cas notamment du ping en extérieur où la Fédération travaille avec les clubs et les municipalités pour installer des tables et pouvoir les animer. Ce projet permet de mettre en relation les communes avec les clubs pour pouvoir faire vivre la pratique dans le quotidien de la population. Dans le cas de l’IdF par exemple, qui travaille prioritairement sur les sujets du job-dating et du sport santé, Mr Beaussart nous explique que de nombreuses collaborations sont mises en place notamment avec le Conseil Régional et Pôle Emploi. Ainsi les acteurs publics sont engagés dans les dispositifs qui répondent aux besoins de la population et cela représente une opportunité pour l’ensemble des acteurs d’une Fédération sportive d’un point de vue développement que l’on parle de financement, de visibilité, d’image ou de promotion de la pratique.

1. **Le partenariat privé, un enjeu prioritaire et complexe**

La question du partenariat privé est au centre de tous les projets pour les Fédérations sportives. Cependant elles sont nombreuses à qui il semble compliqué de pouvoir le mettre en place notamment par manque d’attractivité. Au travers de l’ensemble des entretiens, on s’aperçoit que chaque acteur, à leur échelle, tente d’attirer des acteurs privés mais que l’enjeu est complexe. Les Présidents de Ligues évoquent le fait que la ressource humaine au sein des structures n’a pas les compétences en marketing, ou pour démarcher. Ce sont des personnes qui ne peuvent pas être embauchées souvent liées à des questions de prétentions salariales. Par conséquent si les salariés ou les élus n’ont pas ces compétences il semble compliqué de pouvoir vendre un projet aux entreprises. Du point de vue de la Fédération, c’est d’abord une question de construction de produit attractif et la structuration de l’offre qui n’est pas encore aboutie. Les retours du Président quant à ses discussions avec de potentiels partenaires privés, montre qu’il y a un intérêt marqué de leur part mais que les projets ne sont pas assez concrets. Selon Mr Bellet, la Fédération peut vendre son équipe de France, ses résultats et sa médiatisation. Mais lorsque ce n’est pas le cas il faut mettre en avant l’offre de pratique, les valeurs sociales et les bienfaits pour la population. La structuration de l’offre permet ainsi de concrétiser les projets et de permettre un retour sur investissement pour les acteurs privés.

Concernant les dispositifs mis en place actuellement à la FFTT, certains ont permis la création de partenariats. Il s’agit du programme « Une école une table » intégré dans le Ping éducatif, ainsi que le Ping Tour qui consiste en la création d’évènements pongiste au sein de communes dans toute la France de juin à septembre. Dans le premier cas, ce projet a permis de se rapprocher des écoles pour promouvoir la pratique et permettre aux scolaires de pouvoir y accéder plus librement. Ce projet déjà très développé, et touchant de nombreuses écoles, possède les valeurs et les arguments nécessaires pour attirer des entreprises et les pousser à s’y inscrire. En l’occurrence plus de 25 000€ ont pu être dégagés, une société de transports fait partie des principaux sponsors. Dans le cas du Ping Tour, l’évènement prend de plus en plus d’ampleur et s’inscrit dans de nombreuses villes, petites et grandes, où les municipalités et les comités souhaitent organiser une animation pour la population. Ainsi cette même société de transports, Cartrucks s’investit également mais d’autres entreprises se rapprochent de la Fédération pour intervenir lors des évènements et associer la marque au projet. On parle ici de ressources matérielles ou financières au travers du « Naming » ou de communication lors des évènements.

D’un autre côté les modalités de pratiques tels que le Ping VR et le Ping en extérieur sont encore trop récentes et pas assez concrètes, cependant elles disposent d’un potentiel qui commence à attirer les partenaires privés. Comme l’explique Mr Lelong, il est impératif de renforcer les partenariats avec les acteurs privés. Parmi eux, Décathlon et même Go Sport, des enseignes où l'on se procure habituellement du matériel de tennis de table, devraient être des cibles privilégiées. Il s'agit de collaborer pour mettre en avant les services proposés par la Fédération, tout en veillant à ce que ces partenaires en tirent des avantages concrets. Par exemple, Décathlon, qui est déjà impliqué avec des contrats pour le Ping VR, pourrait être davantage sollicité pour promouvoir l'organisation de la VR.

Ainsi le Ping en extérieur peut attirer des enseignes souhaitant vendre leur équipement ou s’intégrer directement dans l’application. La pratique du Ping VR crée une nouvelle communauté qui se distingue par son caractère autonome et lié au monde numérique, offrant un potentiel d'exploration considérable, notamment en raison de la mondialisation du secteur. Des partenariats se dessinent naturellement dans ce contexte, avec la présence de l'éditeur américain du jeu et l'animation de la communauté Eleven France. Par ailleurs, le potentiel de sponsoring dans le domaine numérique peut se révéler très prometteur. Finalement, de nouvelles perspectives apparaissent pour établir des partenariats avec des acteurs privés variés. Les services offerts dépassent le cadre traditionnellement compétitif des clubs de tennis de table, s'adressant à un public bien plus vaste. Cette orientation vers un public plus large pourrait naturellement susciter un intérêt accru de la part de partenaires privés.

En somme, les nouvelles modalités de pratiques ont le potentiel pour permettre d’attirer des acteurs privés et mettre en place des partenariats. Cela a été le cas pour la FFTT, mais il faut que le projet soit construit dans le temps et démontre des retombées médiatiques ou soit lié à la consommation pour que l’entreprise puisse y voir un retour sur investissement. L’enjeu de la structuration est encore au centre du projet pour l’ensemble des acteurs tant les compétences sont encore limitées sur ce sujet et empêchent de nombreuses Ligues ou Comités de démarcher ces acteurs. Cependant si l’on se limite au caractère des nouvelles pratiques nous pouvons affirmer qu’au travers de la réponse aux besoins de la population, des valeurs partagées, et la visibilité que cela peut offrir, elles permettent de créer des collaborations avec le secteur privé. Néanmoins, la structuration de l’offre sera déterminante dans ce processus.

**Compte-rendu des résultats**

Tout d'abord, la partie "Augmentation du nombre de licenciés, pas encore synonyme de développement" a mis en lumière le lien complexe entre l'augmentation du nombre de licenciés et le véritable développement de la Fédération. En élargissant ses offres pour inclure des pratiques diversifiées, la FFTT a réussi à attirer de nouveaux publics, tels que les 4-7 ans et les pratiquants de loisir. Cependant, cette croissance numérique ne garantit pas automatiquement un développement qualitatif. Les défis de fidélisation, la formation adéquate des éducateurs et la mise en place de structures adaptées sont autant d'éléments cruciaux pour transformer ces nouvelles licences en participants engagés et pérennes.

Ensuite, dans la sous-partie "Une structuration interne pour professionnaliser les clubs", nous avons examiné comment la mise en place de nouvelles pratiques nécessite une structuration interne adéquate pour les clubs. L'efficacité des modalités de pratiques dépend de la capacité des clubs à les intégrer dans leur fonctionnement et à les proposer de manière professionnelle. Cela exige un encadrement et une formation solides, ainsi qu'une réflexion sur la gestion et la communication. Les nouveaux rôles au sein des clubs, comme les responsables du développement, montrent comment la Fédération évolue pour répondre aux besoins actuels.

Enfin, dans la sous-partie "Un renforcement de la marque fédérale offrant des opportunités de partenariats", nous avons exploré comment ces nouvelles modalités de pratiques peuvent être un vecteur pour établir des partenariats, à la fois publics et privés. En proposant des pratiques variées qui s'adressent à un public plus large, la FFTT peut élargir sa portée et accroître son attractivité aux yeux des partenaires potentiels. Cependant, pour exploiter pleinement ce potentiel, il est essentiel que ces nouvelles pratiques soient bien structurées, promues et disponibles de manière tangible.

En somme, l'introduction de nouvelles modalités de pratiques au sein de la FFTT a un impact positif indéniable sur son développement global. Néanmoins, ce développement ne peut être considéré comme acquis uniquement par l'augmentation du nombre de licenciés, mais doit être soutenu par une structuration interne solide et une stratégie de partenariats bien conçue. La clé du succès réside dans l'équilibre entre l'attraction de nouveaux participants, la rétention et la fidélisation de ces derniers, ainsi que la création de partenariats pertinents et mutuellement bénéfiques. La FFTT, à travers son exploration de nouvelles voies de pratiques, se positionne ainsi en tant qu'acteur dynamique et innovant dans le paysage sportif français, contribuant au développement durable de la Fédération.

## Conclusion du Mémoire :

La conclusion générale de ce mémoire offre l'opportunité de rassembler l'ensemble des éléments étudiés et d'apporter une réponse éclairée à la problématique centrale : "Dans quelle mesure la mise en place de nouvelles modalités de pratiques contribue au développement d'une Fédération sportive ?"

En parcourant les différentes parties de ce mémoire, il est clair que la mise en place de nouvelles modalités de pratiques constitue un facteur déterminant pour le développement des Fédérations sportives. L'évolution des modèles de gouvernance, notamment en intégrant davantage les besoins et attentes des pratiquants, ainsi que l'adaptation des stratégies fédérales aux nouvelles tendances sociétales, témoignent de la volonté des Fédérations de se moderniser et de répondre aux besoins changeants des sportifs-consommateurs.

Dans le contexte actuel où le pratiquant sportif se définit de plus en plus comme un consommateur exigeant, la nécessité de proposer une offre sportive variée et adaptée se fait impérieuse. La diversification des modalités de pratiques sportives permet aux Fédérations de toucher un public plus large, englobant des segments de population jusqu'alors peu atteints. Les enjeux auxquels les Fédérations font face, tels que la fidélisation et l'attractivité, trouvent des réponses concrètes à travers l'élaboration de nouvelles offres sportives.

Cependant, l'impact positif de ces nouvelles modalités de pratiques ne s'arrête pas à la simple augmentation du nombre de licenciés. Cette croissance nécessite une structuration interne des clubs et de la Fédération dans son ensemble. La professionnalisation des clubs, avec des rôles dédiés au développement et à l'encadrement, contribue à assurer un suivi de qualité pour chaque pratiquant. Le renforcement de la marque fédérale offre quant à lui, des opportunités de partenariats avec des acteurs variés, tant publics que privés.

Au-delà de l'exemple spécifique de la Fédération Française de Tennis de Table (FFTT), il est important de reconnaître que ces conclusions trouvent écho au sein de l'ensemble des Fédérations sportives. Les défis liés à la modernisation, à la fidélisation et à la promotion d'un mode de vie actif concernent toutes ces institutions. La mise en place de nouvelles modalités de pratiques constitue ainsi une réponse pertinente et durable pour favoriser le développement des Fédérations tant elles permettent d’adapter l’offre sportive aux pratiquants.

Pour que ces nouvelles modalités de pratiques demeurent efficaces et impactantes, il est nécessaire que les Fédérations continuent d'innover, de s'adapter aux évolutions sociétales et de maintenir un dialogue constant avec leurs membres. La recherche de partenariats, la professionnalisation des clubs et l'ouverture vers de nouveaux publics constituent autant de leviers essentiels pour une croissance continue et équilibrée des Fédérations sportives.

Enfin, l'étude approfondie de l'impact des nouvelles modalités de pratiques sur le développement des Fédérations sportives révèle leur rôle crucial dans l'adaptation aux enjeux contemporains. Tout en soulignant les défis à relever, cette recherche offre des pistes concrètes pour que les Fédérations sportives deviennent de véritables acteurs de changement, favorisant l'engagement sportif pour tous et contribuant ainsi au bien-être de la société dans son ensemble.

Par conséquent, au travers de ce contexte de transformation constante qui influence l’environnement des Fédérations sportives, il est évident que ce mémoire a suscité une série de questions essentielles :

**Comment les Fédérations sportives peuvent-elles concilier les traditions profondément enracinées dans leur modèle de gouvernance avec la nécessité de s'adapter aux besoins évolutifs des pratiquants ?** Cette première interrogation souligne l'urgence d'une transition vers une gouvernance agile et adaptable pour maintenir la pertinence et la viabilité des Fédérations dans un monde en constante mutation.

**Quel rôle les Fédérations sportives doivent-elles jouer dans la société contemporaine qui dépasse le cadre strict du sport compétitif ?** En répondant à la quatrième interrogation, il est crucial de définir le rôle élargi des Fédérations pour promouvoir le bien-être, la santé et la cohésion sociale.

**Comment peuvent-elles maximiser leur impact à travers des partenariats judicieux, qu'ils soient publics ou privés, pour soutenir leur mission de développement ?** La cinquième question souligne la nécessité d'une collaboration stratégique pour élargir leur influence et étendre leur portée.

**Quelles sont les conséquences à long terme de l'intégration de nouvelles pratiques sportives et comment peuvent-elles contribuer à une croissance durable des Fédérations?** La dernière interrogation incite à considérer les implications à long terme de l'innovation et à garantir que chaque nouvelle modalité de pratique soit un élément durable et positif dans l'évolution des Fédérations sportives.

En aboutissant à ces questionnements, ce mémoire a jeté les bases pour une réflexion continue et une action concertée visant à façonner l'avenir des Fédérations sportives dans une ère de transformation et d'opportunités.

# Bibliographie

**Thèse :**

Erb, G. (2018). *Analyse de la fonction marketing des Fédérations sportives olympiques françaises et construction d’un modèle de développement différencié selon une typologie fédérale.* [Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay]

Vincent, R. (2019). *Les fédérations sportives françaises :* *Analyse par la gouvernance.* [Thèse de doctorat, Université de Limoges]

**Livre :**

Cohen E. (2001). *Dictionnaire de gestion*, La Découverte

**Article de revue** :

Barbusse, B. (2009). Le modèle fédéral dans le sport français, un principe fondateur dépassé ? *Fédéralisme*, 9(2), 837.

Rundstadler, L. (2018). Management et fédération sportive. Entre tentative de rationalisation de l’offre sportive locale et expression de stratégies associatives*. L’exemple de la Fédération Française de Tennis. Management & Avenir*, 102, 67-87.

Winand, M., Qualizza, D., Vos, S., Scheerder, J., & Zintz, T. (2013). Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6(2), 5-20.

https://www.cairn.info/revue-rimhe-2013-2-page-5.htm?contenu=resume

Zintz, T., & Vailleau, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives : Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue française de gestion*, 187, 15-34.

https://www.cairn.info/revue-rimhe-2013-2-page-5.htm?contenu=resume

**Rapport :**

Assureurs Prévention. (2015). *Motivation principale des Français à pratiquer une activité physique ou sportive en 2015.* Statista.

*https://fr-statista-com.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/statistiques/516221/motivation-principale-francais-pratiquer-activite-physique-sportive/*

BVA; Doméo; Société d'Édition de la Presse Régionale (2022). *Types d'activités physiques ou sportives pratiquées par les Français en 2022.* Statista.

https://fr-statista-com.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/statistiques/510847/classement-activites-sportives-preferees-france/

CDES et Olbia Conseil (2019). *Le modèle économique des clubs sportifs fédérés : Analyse et pistes de développement*. CNOSF

Damien Jacquart (2022). *Les Français et l’activité physique et sportive.* Union Sport et Cycle et Fédération Française de Tennis de Table

Lepetit, C., Rannou, P., & Gouguet, J.-J. (2022). *Étude nationale sur les attentes et besoins des acteurs du sport*. CDES

Müller, J. (2023). *Baromètre national des pratiques sportives 2022*. INJEP

Sport Value Conseil et Olbia Conseil (2016). Q*uels leviers de développement pour les associations sportives ?* Le Centre de Ressources DLA Sport et le CNSOF

**Site :**

ANS (2023) *Le développement fédéral et territorial*. Agence Nationale du Sport. Consulté le 2 juillet 2023

https://www.agencedusport.fr/le-developpement-federal-et-territorial

Servicedigital. (2022). *Comment développer et dynamiser un club sportif ?* ASPTT Fédération Omnisports. Consulté le 2 juillet 2023

https://asptt.com/ficheconseil/comment-developper-et-dynamiser-un-clubs-portif/#:~:text=Ainsi%2C%20le%20d%C3%A9veloppement%20d%27une,meilleure%20qualit%C3%A9%2C%20etc.)

Muller, L. *Chapitre 2. Les modalités de pratiques*. INSEP. Consulté le 2 juillet 2023

https://books.openedition.org/insep/804?lang=fr

Sport Value Conseil et Olbia Conseil (2016). Q*uels leviers de développement pour les associations sportives ?* Le Centre de Ressources DLA Sport et le CNSOF

# Annexe

1. **Entretien Ligue Ile-de-France**

**Entretien – Ligue Ile-de-France**

**Réalisé 24/07/2023**

**Patrick Beaussart – Président de la Ligue : PB**

**Marc-Angelo Soumah – Directeur général de la Ligue : MA**

**Pierre Legrand : PL**

**PL :** Pour commencer est-ce que vous pourriez vous présenter chacun après l'autre et puis peut-être me donner une vue d'ensemble de la Ligue et de ses rôles sur le territoire ?

**PB :** Moi je veux bien commencer Président de la Ligue, je suis en 2e mandat donc depuis que je suis Président de la Ligue on avait plusieurs objectifs.

Le premier c'était toute la réalisation administrative donc l'objectif étant d'avoir plutôt un rôle administratif et financier géré comme une entreprise et non plus comme une association. On va y arriver au bout des huit ans parce qu'on a pratiquement tout connecté, voilà on est capable maintenant de faire une clôture financière. Par exemple on dit comme une société ça c'était un des premiers axes maintenant comment marche la Ligue de France qui est un peu différente des autres Ligues. Donc nous on s'occupait essentiellement du haut niveau, des jeunes avec le Pôle espoir au CREPS.

Nous avons deux salariés après nous avions un grand axe de formation donc on est la seule Ligue je pense qui organise des formations. Il y a des fois des petits problèmes avec la Fédération mais depuis un an et demi on est certifié Qualiopi on est un organisme de formation à part entière et c'est vraiment une de nos axes très forts.

La troisième chose évidemment c'est toute la gestion du sportif au niveau régional puisqu’on est une Ligue, voilà on a laissé au département tout le volet développement et laissé au département en fonction de leur poids de leur histoire de leurs compétences. On essaie plutôt qu'ils aient un rôle transversal c'est à dire que le département qui fait l'insertion et que l'autre ne sait pas faire, mutualisent des formations. Donc une mutualisation des compétitions mais en horizontal à leur niveau. Pour l’effectif on a 4 personnes dont le directeur, une comptable, on a une personne qui fait la gestion de la formation et du sponsoring et on a une dernière personne qui fait l'administratif avec les clubs qui fait la communication et tous les sportifs.

Et là on vient d'embaucher au 1er juillet un responsable de la formation. On a organisé des formations donc il va gérer toutes les formations comme la santé etc. Et aussi comme on a organisé des formations on veut que ce soit un centre de ressources financières donc il est aussi amené à réfléchir et à nous proposer la création de nouvelles formations. On a un dernier projet alors dans le développement qui est un projet entreprises donc on avait un alternant cette année pour le projet entreprises c'est-à-dire qu’on veut vendre de la prestation pongiste aux entreprises aux associations ou collectivités pas dans un but de faire la licence c'est dans un but mercantile. On veut être moins dépendant des subventions, on est dépendant des subventions publiques à 22% donc on veut diminuer ce chiffre et évidemment ne pas être dépendant financièrement non plus de la Fédération.

**MA :** Alors je m'appelle Marc-Angelo Soumah, je suis le Directeur de la Ligue. Le point de Patrick a été très exhaustif je dirais que moi j'applique la politique décidée par mon Président et je participe aux missions tant sur la formation, sur les compétitions avec un œil plutôt extérieur. Bien entendu je suis là sur le pôle également et je travaille sur tout le fonctionnement de la structure tant dans la gestion juridique administrative et financière

**PB :** Je rajouterai quelque chose pour moi oublié mais qui est très important c'est qu'il est vraiment le relais auprès des institutions. Il est très important d'avoir quelqu'un de communicant qui est toujours en contact avec les décideurs institutionnels pour savoir : qu'est-ce qui se passe, comment on peut avoir des financements etc. Donc c'est un rôle un des axes enfin pour moi c'est un verrou le plus important de son poste au-delà de la gestion quotidienne d'un directeur.

**PL : o**k je vous remercie déjà pour cette présentation. J'aurais une double question par rapport à votre lien avec la Fédération. C'est-à-dire comment est-ce que la Ligue est intégrée à la Fédération et surtout quelles sont vos attentes auprès de la Fédération

**PB :** qu'est-ce que vous appelez intégration par rapport à la Fédé ? Est-ce que vous pouvez me repréciser votre question ?

**PL :** Quelles sont vos missions par rapport à la Fédération quel lien entretenez-vous avec la Fédération ?

**MA :** Alors j'aurais tendance à dire que on est sur les mêmes types de missions que la Fédération, c'est-à-dire les quatre grands axes les compétitions, le développement, la formation, le haut niveau. Sauf que nous on le fait directement avec la mission donnée justement par la FFTT de faire sur le territoire francilien. On a ces mêmes missions-là on est entre guillemets le bras de la FFTT. Mais pour être efficace bah il faut avoir cette spécificité territoriale tout comme dans le Grand-Est dans le Haut de France ou en PACA et là pour avoir cette spécificité territoriale il faut un peu d'indépendance par rapport à cela.

Nous sommes une association à part entière liée directement à la FFT qui exécute l'émission de la FFTT.

**PB :** pour préciser ce que dit Angelo, en effet on applique tous les grandes directives de la politique fédérale mais où on a souvent des incompréhensions avec elles ; c'est qu'on n'est pas d'accord sur comment on le fait dans notre territoire. On est un organisme de formation on a notre offre donnant des instructions concrètes. Donc on est un organisme de formation, on est Qualiopie on n'a pas la même gestion de la formation. Donc évidemment quand la Fédération nous dit c'est « nous qui allons gérer » nous on dit non ce n’est pas possible on n'est pas toujours en phase. On n'est pas en phase par rapport à notre organisation qu'on a expliqué dans le PSF, on n'a pas pu signer la convention territoriale de développement.

Car on n'a pas du tout la même organisation que vous voudrait la Fédération on est d'accord sur les objectifs sur le contenu.

Pour résumer nous au niveau … comment doit être géré une fédération par rapport à ses entités décentralisées, on n'a pas la même vision. Donc c'est ça des fois il y a des incompréhensions avec la Fédération. Donc nous on a une vision horizontale je pense que la Fédération a une vision plutôt verticalisée. Vraiment on n’est pas d'accord sur les modes de fonctionnement. Mais on applique évidemment tout ce que la politique générale de la Fédération.

**PL :** Ok d'accord, et dans ce cas-là comment vous gérez ces divergences de vision pour le coup si je reprends vos mots ?

**PB :** On doit trouver un compromis parce que on est aussi nous, souvent un peu en avance, je ne sais pas pourquoi, par rapport à la Fédération le logiciel de formation on l'a pris six mois avant la fédé mais elle ne nous a pas dit qu'elle allait prendre un logiciel et nous a pas dit « tiens on prend ça ». Nous on a fait notre propre appel d’offre, on a regardé on a choisi et la relation ne s’est pas faite. Nous on a déjà intégré toute notre informatique donc on a notre gestion commerciale on paye etc tout est intégré tout ça. Donc si un jour la fédé arrive et dit « oui on doit passer par SPID » on va dire non c'est pas possible nous on a déjà tout intégré tout géré on va pas changer notre organisation. Vous voyez je vous donne deux, trois exemples.

**MA :** Je pense que en tant que IDF, région très importante sur le territoire nous on prend notre rôle comme étant un peu locomotive où on va tenter les choses. On va aller on va essayer on a cette obligation d'être un peu plus à la pointe étant donné qu'on est la région la plus peuplée et ça a ces avantages ça a ses inconvénients également. Mais on prend notre rôle de locomotive très au sérieux c'est pour ça qu'on va pousser sur pas mal de domaines pour des fois être un peu l'exemple ou bien être un peu le sacrifice.

**PB** : Ce qu'on peut reprocher à la Fédération mais c'est un peu comme avec l’ANS tout à l'heure c'est de dire vous avez une politique générale de la Fédération mais est-ce qu'elle devrait être à peu près organisée gérée de la même façon entre toutes les ligues. La Ligue de Corse ne travaille pas de la même façon que BFC ni le Grand Est donc voilà nous on voudrait garder une certaine « autonomie » ou « indépendance » un mot peut-être un peu fort. Tout en gardant évidemment les mêmes objectifs que la Fédération. On a exactement les mêmes, on est en phase on est en accord mais c'est sûr pour la réalisation des fois on a des petits désaccords pour être totalement transparent.

**PL :** Mais d'ailleurs dans ce cas-là vis-à-vis des projets, je voulais connaître votre opinion sur le projet fédéral notamment ce qui est mis en place depuis 2020

**PB :** Alors il y a plusieurs choses :

Au niveau des licences, des licenciés, j'ai toujours le même discours avec la Fédération, que chercher via des nouvelles pratiques de nouveaux licenciés c'est normal. Mais est-ce qu’une Fédération doit tout axer sa politique sur les nouvelles pratiques ? Ping extérieur Ping VR là pour moi il y a un manque parce que j'ai l'impression qu'elle a oublié nos licenciés.

Et c'est comme dans une entreprise on a une base de clients si on cherche que des nouveaux c'est très bien, et si on ne s’occupe pas de notre base client à un moment donné cette base client s’en va donc on a un taux de départ de 45% Pourquoi ces gens-là sont partis ? Je crois que ça va être 45 % à vérifier le chiffre parce qu'il était faux, mais 45 % de licenciés qui ne se réaffilient pas il ne se relicencient pas. Donc avant tout, pour moi c'est bien d'avoir d'essayer de faire des nouvelles choses Mais notre base, pourquoi ils ne restent pas, est-ce que c'est dans des clubs que ça va pas, que ça marche pas parce qu’ils attendaient autre chose est-ce que les compétitions sont valables ? Je pense que là la Fédération a un peu oublié depuis cette gouvernance là notre base et notre base est très importante. Pourquoi ? Parce que notre base c'est des futurs dirigeants c'est des futurs arbitres c'est des gars c'est des personnes des femmes qui vont accompagner les enfants ils vont faire la buvette ils vont faire un tournoi. Donc notre « base client » pour moi c'est très important.

Et les clubs la plupart des clubs c'est une bonne idée mais moi je ne vais pas mettre un animateur déjà on a un manque d'éducateur je crois en IDF si ce n’est partout. Déjà essayons d'avoir les animateurs les éducateurs dans nos clubs pour notre base pour qu'ils restent et qu’on leur donne ce qui pourquoi ils viennent dans un club et on ne va pas aller faire l'animation. Alors une fois par an l'été oui mais on ne va pas faire une fois par semaine une animation à l'extérieur et c'est pas leur objectif.

Et après la deuxième chose que je vois dans la Fédération par exemple au niveau de l'informatique. On a voulu changer le système SPID il en avait besoin sauf que là ils sont partis sur beaucoup de projets dans tous les sens au niveau informatique. Sauf que notre moteur qui est SPID il ne marche pas bien. Moi j'ai des réclamations des clubs, j'ai des réclamations de mes salariés mais par contre ils sont en train de dire on va faire une application pour le Ping Extérieur on va faire une application pour le VR oui on multiplie les dossiers mais pour moi il aurait été plus prudent. J'aurais dit non ce dossier c'est notre moteur il faut qu'il tourne il faut que tout le club soit content il faut qu'il soit plus performant que cela d'abord, ce qui n'est pas le cas. Et sur des trucs de base, je ne dis pas qu'il fonctionne pas mais j'ai fait une analyse le 30 juin c'est un exemple quand je vois je fais l'analyse des licenciés je prends deux états celui qui était sur le site de la Fédération dans SPID j'ai trois montants différents…

Pour moi ce n'est pas sérieux pour une Fédération je prends quel montant, j'ai pris le plus gros évidemment mais voilà. Vous voyez c'est ça le détail, il y a un moment donné les résultats n’étaient pas bon au Critérium fédéral donc les clubs ils attendent ça donc moi c'est une multiplication de dossiers. Alors je ne sais pas si c'est parce que c'est dans la campagne électorale parce que voilà bon moi j'aurais préféré que la Fédération avance pas à pas et puis qu'on soit consulté. On n'est pas assez consulté donc on a dit ça ne va pas quand tous les Présidents de ligue ont dit « mais non le truc ce n'est pas bon faut revoir votre copie on a perdu du temps pour l'analyse ». La réforme du Critérium fédéral c'est pareil, la plupart des présidents de Ligues disent ce n'est pas bon. Alors je sais bien qu'on ne peut pas contacter tout le monde et que quand ils font leur groupe de travail que ce soit bien réfléchi sur qui on fait rentrer dans ces groupes de travail et pour qui on fait la réforme, pourquoi on fait la réforme, où va ce projet. C’est un peu pour tout ça que je ne suis pas en phase avec la Fédération, par contre tous les projets, je n’ai pas de souci avec.

**PL :**  On va passer maintenant sur une partie un peu plus spécifique aux pratiquants. Je voulais savoir si les caractéristiques des pratiquants dans votre région ont évolué ces dernières années ?

**PB :** Oui évidemment, ce sont des consommateurs pour la plupart. « Je viens dans un club je veux une prestation de qualité ». C'est peut-être pour ça qu'il y a un fort taux de départ.

On n'a pas assez d'entraîneur, le club n'est pas assez structuré pour accueillir correctement, proposer des horaires modifiables. Nos compétitions qu’elles soient moins réglementées.

On a tout le public qu'on dit « de loisirs » qui ne font pas de compétition : qu'est-ce que la Fédération, qu'est-ce que la Ligue qu'est-ce que le département … on leur demande de payer une licence qu'est-ce qu'on leur propose ? Allez dans un club et dire « je vais faire du tennis de table, on leur répondra « bah oui venez de 20h à 22h le lundi et point barre.

C’est caricaturé mais c'est ça qui se passe, la personne si elle en a marre, si ce n'est pas sympa à Noël elle est plus là. Donc oui le public a changé. Pourquoi on a un problème chez les féminines depuis 30 ans ? On n'a pas trouvé de solutions. On a plein de filles jusqu'à cadet et après on les retrouve une fois qu'elles sont mères de famille et qu’elles ont une situation professionnelle donc pratiquement vétérans à 40 ans, on a un trou au milieu. Elles disparaissent à cause des études à cause d'un avis personnel et professionnel. Alors que comme dit Marc Angelo c'est un sport autant féminin que masculin.

**PL :** Et concernant cette problématique, avez-vous des éléments de réponses ?

**MA :** Ça fait partie de l'évolution un peu de notre société aussi où on constate dans les associations que les gens sont plus des consommateurs qu’ils préfèrent apporter, participer à la vie associative et tout ça.

Je pense que majorité des personnes sont en train de nous dire voilà notre mode de consommation du sport. Ils nous indiquent que le sport comme on consommait il y a 20 ans et ben ça leur convient plus et qu’ils ont trouvé leur propre consommation du sport. On le voit parce que on n'a jamais eu autant de tables vendues par Décathlon Et Go sport et pourtant on n'a pas l'augmentation des licenciés qui correspond. On se lance sur des projets vers les non licenciés vers les sympathisants c'est parfait. Mais faut qu'on accepte aussi que du fait de l'évolution de la pratique et bien notre but c'est plus juste de faire du licencié. C’est de faire connaître, d'accepter une augmentation des licenciés qui soit proportionnelle au nombre de gens qu'on tourne et pour cette proportion elle n’est pas si élevée que ça. Ça veut dire vous allez faire connaître le tennis de table à 10 personnes et vous n’en aurez pas 5 dans les clubs. Et puis comme Patrick disait, c'est bien de se développer, vers les nouveaux publics mais il faut aussi s'adresser à ceux qui sont déjà là.

Le taux de renouvellement de 40% c’est lourd, faut fidéliser et faut qu’on adapte notre offre envers nos licenciés pour pouvoir les garder plus longtemps. L’exemple des féminines est criant car on leur plait sur la première partie de leur vie mais sur la deuxième partie de leur vie notre offre de pratique ne leur correspond plus.

**PB :** Mais c'est vrai que là on a vraiment un désaccord avec les Fédérations par rapport à la licence. Pour nous vous voyez bien quand je vous expliquais tout ce qu'on fait au niveau Ligue, la licence ce n’est pas la priorité. On comprend que pour la Fédération c'est une priorité mais pour moi ce n’est pas ça la priorité voilà.

Pour moi, on a un gros problème, c'est la formation de nos cadres parce que pour que dans les clubs on arrive à comprendre le mode de fonctionnement des nouveaux licenciés avec le changement sociétal... Est-ce que ceux qu’on forme qui seront dans les salles ils ont tous les outils pour y arriver je ne crois pas. Alors je vais vous parler de l'année avant le CQP ; on avait le DEJEPS, qui est vraiment pour des cadres de haut niveau d'accord qui étaient pour la plupart dans les clubs. Et on avait un CQP, donc un moniteur, un éducateur. Ils étaient 100%, on regarde la formation c'est 100% compétition.

Donc évidemment on avait oublié tout l'aspect animation. Peut-être que je vais aller très loin peut-être qu'un BAFA et qui a même un niveau pongiste acceptable il sera meilleur dans l'animation d’un groupe de loisirs qu'un DEJEPS formé à la compétition parce que ce n'est pas la même fibre. Par contre, l'erreur de la Fédération, elle s'en est aperçue donc elle a supprimé le CQP d’éducateur et elle est en train de remplacer par un CQP d'animation. Sauf que vous avez d'un côté, j'ai oublié le BP, d'un côté vous avez le BP et le DEJEPS, et vous avez plus de CQP pour la compétition. Mais des gens qui ont un autre métier, un retraité, un CQP c'est suffisant pour pouvoir être rémunéré et faire de l'entraînement donc là on se retrouve dans notre territoire, on a un manque friand d'éducateurs. Des fois il faut deux ans pour trouver un éducateur. Alors il y a plein de raisons parce que les clubs ne peuvent pas avoir un éducateur à 100% parce que les salaires ne sont pas très élevés il n’y a pas de possibilité de carrière dans le tennis de table on fait toujours la même chose il y a pas d'évolution. Donc c'est compliqué de trouver des gens très motivés pour ce métier. Sauf que là maintenant on se retrouve qu’on va voir peut-être des animateurs mais on va avoir beaucoup moins d'éducateurs donc on va faire la bascule et en général la difficulté c'est de faire comprendre à un club que des fois il vaut mieux un animateur qu'un éducateur.

Un grand club, je dis n'importe quoi, si vous avez un éducateur je ne sais pas qui a 100 % de son temps peut-être qu'il faut le mettre à 80 % de son temps et puis trouver un animateur pour 20% pour justement s'occuper du public où on ne sait pas s'occuper de lui. Donc voilà il y a quand même une réflexion pour moi ; la formation peut être un outil pour baisser ce taux de remplacement de licence. Voilà, c'est d'ailleurs vrai que lorsque que l’on regarde les jeunes diplômés il y a très peu de femmes. C'est un sport qui peut être géré par des femmes à l'entraînement et au quotidien ce n’est pas normal d'avoir dans une formation zéro ou une femme sur 15, sur 20. Donc on a vraiment un problème pour attirer les jeunes et pourtant on en a un besoin criant. Un CD a mis deux ans à trouver un éducateur parce qu’il devait aller dans plein de clubs.

**PL :** Comment la Ligue s’est adaptée à ces nouveaux besoins et ces nouvelles attentes des pratiquants ?

**PB :** Pour l'instant, à la Ligue, on n’a pas vraiment de plan pour changer la donne actuelle je ne pense pas. On laisse plutôt les départements faire un certain nombre d'initiatives. Donc je sais que maintenant il y a des départements qui réunissent les féminines avec la famille et les enfants. Ils essayent de faire des choses un peu différentes que « oui je m'inscris dans un club je vais deux heures à faire un entraînement ». Donc il y a des actions de regroupement et des actions interdépartementales, interclubs. Il y a aussi des journées pour les vétérans ils se réunissent ensemble une journée pour les féminines, voilà plein de d'actions de famille. Donc il y a un certain nombre d’actions organisées par les clubs et les départements justement pour essayer de les regrouper en fonction de leur sensibilité et puis d'avoir des actions communes ça peut être plusieurs clubs qui s'associent ça peut être plusieurs départements et faire ça régulièrement. Alors également sur la santé également sur l’handi. Il y a plein d'actions mais c'est plutôt du local que des grandes messes régionales. Je pense que c'est plus intéressant de les faire au niveau local de dire on va faire un truc régional, au plus près de ces personnes.

**PL :** Ok donc d'une certaine manière tous ces acteurs essaient de se rapprocher du public en proposant pour le coup diverses modalités de pratiques. Pas forcément dans le but d’inscrire des licenciés.

**PB :** C'est vraiment pour la population. Ça peut être des portes ouvertes, le 92 a fait un une journée sur la diversité par exemple donc ils vont essayer d'avoir les associations qui traitent de ce problème voilà, on travaille dans les prisons. Il y a pas mal de clubs qui sont maintenant sur des créneaux de personnes malades au Parkinson, Alzheimer, créer un bon moment convivial pour oublier la maladie pour faire travailler un peu leur problématique. Donc voilà c'est plein d'action mais nous c'est plutôt au département et au club qui font toutes ces actions localement et qui marche vraiment très bien.

**PL :** Dans ce cas-là est-ce que vous vous avez récemment introduit des nouvelles modalités pratiques au sein de votre ligue enfin sein de votre territoire ?

**PB :** Les modalités elles sont faites localement comme je vous dis ce n'est pas la Ligue, on n'est pas dans un fonctionnement c'est la Ligue qui dit on va faire ceci on va faire cela. Le développement et des actions sont faits soit par les départements certains par le club au niveau local mais c'est les départements. Voilà donc il y a des actions parfois communes et des actions totalement diverses, le 92 il a fait un truc sur la diversité. Le 77 il a fait un truc, réunir toutes les dirigeants des clubs. C’est plein d'actions différentes mais au niveau local parce que nous on a un territoire où les structures sont vraiment plus proches des personnes concernées.

Donc nous on ne fait pas de grandes actions si vous voulez, on reste dans le schéma expliqué au début de notre rendez-vous. Même si on a une réunion régulière de tous les Présidents départements et moi-même où on définit des axes de développement et c'est comme ça qu'on arrive à mutualiser des événements ou des axes mais il se fait en concertation et après chaque département est libre.

**PL :** Et lors de la dernière réunion quels étaient ces axes principaux pour le développement ?

**PB :** Les grands classiques c'est bien sûr les féminines on sait qu'on n’est pas bon on ose le dire c'est les féminines c'est sur la santé il y en a assez sur l'insertion il y en a aussi sur l'handicap. Voilà c'est ce que nous demandent aussi de plus en plus les institutions, le Conseil Régional il nous demande de faire que du sociétal. Voilà récemment on annonce ce qu’on est en train de faire, on a du job-dating, on aide les demandeurs d'emploi trouver un emploi Ligue département et clubs.

**PL :** Dans ce cas-là est-ce que vous savez si toutes les actions justement qui sont mises en place actuellement par les clubs par les comités sur votre territoire est-ce que ça influencé le nombre de pratiquants et le nombre de licenciés sur votre territoire ?

**PB :** Non. Alors on a une perte sévère à cause des années Covid oui donc là on est en train de remonter la barre. On était à 36000 avant le Covid on était sans doute à 21000 l'année après Covid l'année dernière on a fait 31 cette année on fait 32 presque 33. Donc on va remonter mais cette année on a remarqué tout est au feu vert plus de compétiteurs plus de licenciés plus de formés dans les formations. Donc là vraiment cette année c'était c'est exceptionnel on voit qu’il y a un retour de l'activité au moins sur notre territoire qu'on n'avait pas connu depuis les années avant Covid. Mais non... enfin oui il y a certainement des impacts mais je ne pense pas qu'ils soient significatifs. Il n’y a pas de hausse pour les féminines, pour les personnes en handicap.

Mais l’augmentation des licenciés c’est un des objectifs, c’est aussi se montrer, faire de la promotion de notre activité. Il y a d'autres aspects intéressants que simplement faire de la licence. Sur la santé il faut être présent, c'est un marché il y a des subventions partout donc on incite les clubs à faire des démarches à se former, à former des personnes. Soyons acteurs nous-mêmes et n’attendons pas que ce soit les autres sports qui le fassent à notre place.

**PL :** Quelles sont les conséquences principales qu'elles soient plutôt bonnes ou au contraire mauvaises de l'introduction de ces modalités de pratiques ou de ces animations effectuées par les acteurs sur le territoire ?

**PB :** Bien sûr qu’elles sont plutôt bonnes. Parce que dans un dans un club quand vous faites un job-dating, la mairie est contente que ses administrés soient au boulot et qu'ils ne soient pas à la maison. Quand vous travaillez avec le secteur handicap, avec la santé toutes les associations et certains hôpitaux qui nous envoient des malades, on apporte quelque chose à ces personnes-là. Donc il y a une satisfaction de voir qu'ils ont un moment de bien-être et que ça ralentisse leur maladie. Donc ce n'est pas forcément, la recherche de licence, il faut la vie sociale. On fait maintenant des formations tous les ans sur la ligne des violences sexuelles au niveau des éducateurs, on a passé des arbitres, des dirigeants, montré que ce problème là c'est un problème de société. On a ce problème dans notre Fédération comme les autres dans la société. Marc-Angélo c'est lui le référent sur la radicalisation et ces dangers donc il y a certaines communes où il peut y avoir des dangers de radicalisation. Donc on forme les éducateurs et les dirigeants sur ces problèmes-là. Donc c'est un autre rôle qu'on n'avait pas il y a 10-20 ans et d'ailleurs toutes les demandes du Conseil Régional c'est ça c'est travailler sur ces problématiques-là l'emploi la sécurité.

Parfois on a des demandes du CROS, l'autre jour il nous a dit, tiens il y a la foire de Paris vous ne pouvez pas mettre trois tables pendant 15 jours on leur dit non. C'est quoi le retour sur investissement ? Aucun ben non ça ne nous intéresse pas. Aller travailler dans les entreprises pour faire une activité sportive à 500 salariés qui ne travaillent pas, ça ne va pas rapporter de licences mais nous ça on montre que le tennis de table existe. Qu'on peut faire des actions voilà ça c'est plus de la promotion et faut pas oublier la promo on parle toujours de développement mais je pense que la promotion et montrer que notre sport on peut faire plein de choses c'est aussi important que d'avoir 100 000 licenciés de plus. Parce que maintenant les subventions elles sont plus au nombre de licences elles sont plus au nombre d'équipes que vous avez en national ou de joueurs à l'international. On va vous demander combien de Job-dating vous allez faire, combien de formations vous allez faire. Nos subventions elles sont proratisées.

**PL :** Par rapport à la mise en place de ces actions et ce besoin de travail collaboratif entre différents acteurs, quels partenariats ont été mis en place ?

**PB :** Au niveau de la Ligue on est spécialisé en ce moment sur le job-dating donc on est le coordinateur entre tous les acteurs donc le Pôle Emploi le Conseil Régional qui finance évidemment le club ou le département où le lieu est choisi. C'est l'exemple du moment. Donc nous on a souvent un rôle de coordination, on fait ruisseler aussi les demandes du conseil régional et de la Fédération.

**PL :** Est-ce que parce que vous, vous vouliez mettre en place cette action que ces partenariats ont été créés ou au contraire c'est puisque vous avez mis en place ces actions-là que les partenariats ont pu se faire ?

**PB :** C'est les deux par exemple sur le job-dating c'est le Conseil Régional qui dit « il faut faire ça », l'année dernière il nous dit « il faut faire des formations de violence », il y a quelques années c’était la radicalisation c'est en fonction de ce qui se passe dans la vie de tous les jours. Là on trouve qu'il y a trop de gens, de jeunes qui ne font rien dehors donc il faut les mettre au travail donc on fait du job-dating. Par contre dans l'autre sens nous notre projet d'aller dans les entreprises c'est le projet de la Ligue donc là c'est l'inverse. On est allé chercher des subventions, des aides parce que c’est notre propre projet.

Donc c'est dans les deux sens, des projets qui viennent de l'extérieur mais aussi des projets de la Ligue et donc là on va demander de l'aide à l'extérieur c'est dans les deux sens.

**PL :** Ok et est-ce que dans ce cas-là vous avez déjà pu collaborer avec des acteurs privés pour tout type de moyens ?

**PB :** Pour les moyens financiers, non pas encore c'est ce qu'on souhaiterait avec les entreprises. Alors on l'a déjà fait une fois il y a quelques années par exemple on a fait une animation à Bercy Village on a fait un après-midi avec beaucoup de tables de ping-pong.

Ils voulaient faire une animation donc nous on a organisé cette manifestation. On va parfois dans des salons pour faire jouer les gens avec un stand.

Par contre les financements privés pas encore et c’est bien ce qu’on recherche. Ça prend plus de temps parce qu'on n’a pas des compétences. Et on ne veut juste pas chercher du partenariat privé dans l’idée de « je frappe à la porte et je demande 5 000€ » alors qu’il y a le foot basket et puis le culturel qui frappe à la porte. Nous on prend la démarche inverse on dit « nous on va proposer des prestations » donc on n’est plus demandeur on est acteur. Est-ce que ça peut vous intéresser de mettre une table en bas de la cantine est-ce que pour vos salariés à la fin de l'année vous voulez faire un petit tournoi de ping-pong avec une petite bouffe derrière et nous on est capable de vous faire cette prestation. La démarche intellectuelle on l’a tournée et on va sur les nouvelles pratiques aussi on va faire on peut faire du Dark Ping on peut faire du ping VR on peut faire plein de choses parce qu’on a essayé de regarder tout ce qui est fun et tout ce qu'on peut faire.

Voilà la seule chose c'est qu'il faut qu'on trouve toutes les compétences parce que on ne sait pas marketer on n'a pas de carnet d'adresse, on n'a pas de commercial, c'est tout ce qui nous manque pour arriver à notre but. On a quand-même un site internet on a un catalogue il faut qu'on lance en septembre la démarche mais c'est vrai que ça a été compliqué parce qu’on ne sait pas faire.

**PL :** Si l’on essaye de se projeter, quelle est votre vision pour l'avenir de la Ligue et de la Fédération ?

**PB :** C'est déjà être capable de pas dépendre financièrement des clubs de la Fédération et des institutions. Il faut qu'on arrive à être autogéré c'est-à-dire que la Fédération n'a rien donc ça va aller vite mais … 2400 euros par an je précise ce n’est pas rien. Et on dépend des subventions de 22% donc on ne peut pas demander aux clubs de payer plus à chaque fois. On sent qu'on n'est pas loin du curseur de rupture, le club il dit « non ce n’'est pas possible ce n’est pas vache à lait etc ». Donc nous on a dit on a deux moyens la vente à l'extérieur de prestations pongiste et le deuxième, l'axe c'est la formation. On pense que ces deux axes pourront amener des ressources à la Ligue qui évitera de demander des subventions et de demander à chaque fois aux clubs et puis l'objectif de la Ligue c'est aussi de reverser aux clubs, c'est aider les clubs. C'est notre but se développer, d’aller aider les clubs à faire des projets. Cette année on a eu une petite subvention donc les clubs qui faisaient des animations santé on leur a donné un petit montant on se financier voilà pour les aider mais il faudrait arriver à le faire à une plus grande échelle ou qu'on soit le moteur du développement de nos clubs. Il faut évidemment avoir plus de ressources et évidemment maîtriser et sécuriser l'ensemble des salariés. Parce que s'il y a un changement de gouvernement ou au conseil régional et que notre subvention elle diminue de 50% il faut licencier deux personnes, c'est pas l'objectif. Il faut aussi sécuriser, si on veut continuer à donner des prestations de qualités aux clubs et aux licenciés il faut qu'on garde les personnes actuelles. Il faudrait même qu'on embauche des gens compétents donc ça veut dire à des salaires qui sont pas des salaires de base. Là on a pris un responsable formateur il faut quelqu'un d'un certain niveau. Si un jour on veut aller dans les entreprises il faudra peut-être un commercial donc c'est aussi cet objectif de sécuriser les salaires et les salariés. Et donc plutôt de pouvoir financer du développement par nous-mêmes, c’est ça c'est la grande vision en termes d'objectifs de la Ligue.

Donc là, la première phase depuis 8 ans c'était déjà d'organiser tout administratif toute la partie financière avoir des outils avoir les dernières technologies, maintenant nos clubs ils payent tout par carte bancaire, il y a des factures électroniques etc.. L’objectif est que la Ligue puisse faire un bon en avant et vraiment de passer de d'associatif à une vision entrepreneuriale. Evidemment tout en restant dans l'esprit associatif mais dans l'organisation il faut qu'on devienne une petite PME.

La Fédération ne peut pas avoir les mêmes objectifs puisque ce sont objectifs de compétiteur puisque on sait très bien que les résultats internationaux sont importants. Donc je peux comprendre que ce sont ça les grands axes de la fédération qui découle donc de la politique, trouver de nouveaux licenciés etc. Mais elle se doit aussi, elle le dit mais c'est compliqué, de trouver aussi des financements externes. Elle a la même problématique que nous, faire de la licence c'est aussi pour faire de la rentrée financière mais ça va pas suffire. C'est pas normal qu'une fédération n'arrive pas à avoir des grands partenaires financiers de l'entreprise je dis. Et ce sont des difficultés qui durent depuis 40 ans un peu comme les féminines donc on a pas su intéresser des prestataires pour rentrer dans le financement de la fédération.

**PL :** Pour reprendre ce que vous disiez plutôt lors de l'entretien, surtout vis-à-vis de la mise en place des nouvelles modalités de pratiques, selon-vous la mise en place de ces nouvelles modalités de pratiques ça n’attire pas assez de monde et c'est pas assez bénéfique notamment financièrement pour les clubs à leur échelle.

**PB :** Pour l'instant non. Alors après peut-être que quand je reprends le Ping Extérieur c'est peut-être les modalités de fonctionnement de cette nouvelle pratique qu’il faut peut-être réaménager. Moi j'aurais préféré de faire un Ping Extérieur comme le Ping Tour qui marche très bien mais le Ping Tour n’apporte que très peu de licence. Par contre on fait un Ping Tour place de la mairie, place de l'église, la municipalité est contente on fait une action pour ces administrés, on se montre, c'est de la promotion c'est pas du développement. Le développement c'est vraiment aller chercher des gens et les faire rentrer dans une salle de ping et après leur faire prendre une licence et puis qu'ils y restent. Et ça c'est beaucoup plus compliqué à faire c'est beaucoup plus compliqué. Donc la grande question c'est comment inciter des gens qui pratiquent dans leur jardin au camping pendant l'été de dire « tiens à la rentrée je vais m'inscrire dans un club de ping ça va m'apporter ».

Est-ce que nous on est capable pour l'instant de répondre ? Comment les attirer ? pour moi Il faut gagner en notoriété parce qu’actuellement en Conseil Régional on est pas pris au sérieux.

Mais maintenant la Fédération a compris qu’il n’y a pas que les le nombre de licenciés. Elle intervient sur les violences elle a toujours un peu de retard et elle s'occupe de faire des formations la santé. On a été aussi la première Ligue avec la Fédération à faire la première formation de santé. Le ping VR cette année on a fait la première formation en Île-de-France oui on est toujours dans le coup avec la Fédération sur les nouveautés.

Là on va faire une formation VR dans notre territoire. Pourquoi ? Parce que on veut trouver des animateurs pour aller faire des animations dans les clubs et puis au-delà dans les forums dans les journées portes ouvertes voilà.

**PL :** Et enfin, plus concrètement, sur le court terme je parle court et moyen terme quelles actions souhaitez-vous mettre en place ?

**PB :** La santé ! C'est à court terme vraiment. Court terme donc il y a le projet Entreprises il y a le projet santé chaque année et là on va aider les clubs de plus en plus mais avec des critères. Nous pour donner de l'argent au club il y avait des critères « entraînement hebdomadaires » « un éducateur spécialisé formé », on a demandé le diplôme. Et ceux qui me disaient « oui j'ai deux handicapés dans mon entraînement » et bah non ! C'est pas ça c'est un autre entrainement spécifique et c'est toute l'année.

Alors après peut-être que dans à chaque fois c'est 120 demandeurs d'emploi à chaque Job dating peut-être qu’il y aura toujours deux ou trois qui vont s'inscrire, j'en sais rien on peut pas vous le dire mais c'est probable.

**PL :** C'est surtout à but promotionnel pour vous ?

**PB :** Oui et c’est un but sociétal. On aide les problématiques de la société, donc c'est la réglementation c'est de la santé, c'est de l'insertion on va dans des prisons etc.

Donc c'est de la promotion puisque si on a des licenciés très bien mais quantifier je ne suis pas capable de les quantifier mais enfin voilà et ça, ça rapporte de la notoriété ça fait de la promotion, ça rapporte du financement. Mais c'est vrai que pour la Ligue, les départements c'est facile de l'avoir intégré alors que pour les clubs c'est plus compliqué. Et il faut pas oublier que sans les clubs, il n’y a rien, pas de Fédération.

**PL :** Vous avez répondu à l’ensemble de mes questions. Je vous remercie pour les éléments que vous m’avez apportés et pour le temps que vous m’avez accordé. En vous souhaitant une bonne journée.

1. **Entretien Vice-président**

**Entretien – Fédération Française de Tennis de Table**

**Réalisé 25/07/2023**

**Bruno Bellet – Vice-président de la FFTT / Elu en charge du pôle territoire : BB**

**Pierre Legrand : PL**

**PL :** Pour commencer, pourriez-vous vous présenter ?

**BB :** Bruno Bellet, vice-président de la FFTT depuis fin 2020 pour un mandat de 4 ans. J’ai 50 ans, j’habite Caen et avant j’habitais à Nantes pendant 18 ans. Durant ces années j’ai pu faire deux mandats en tant que président de la Ligue Pays-de-la-Loire. Avant ça j’ai été président de clubs. Clubs formateurs de 200 licenciés à peu près. J’ai également été président d’un club omnisport donc avec une expérience de la gestion de plusieurs sports.

**PL :** Quelles sont vos missions vis-à-vis de votre poste à la Fédération.

**BB :** De par mon poste, je suis en relation avec deux pôles : le pôle accompagnement des territoires, qui est un pôle que l’on a créé sur ce mandat et qui vise justement à renouer le lien fédéral avec les clubs, comités et ligues pour favoriser le déploiement du projet fédéral et des produits fédéraux dont les nouvelles pratiques. Et puis l’autre pôle c’est le pôle emploi-formation.

**PL :** Pourriez-vous me présenter de manière globale, la manière dont est structurée et organisée la Fédération ? Autant sur ses déclinaisons territoriales et que sa structure globale.

**BB :** Sur cette olympiade 2020-2024, l’organigramme fédéral a été repensé. Premier principe qui nous a guidé ça a été de favoriser un esprit d’équipe entre les élus et les salariés quelques soient leur statut. Puisque dans une Fédération il y a des cadres d’états rattachés au DTN et des cadres privés rattachés au siège de la Fédération. On a voulu déjà poser comme principe qu’il fallait faire équipe et que l’organigramme traduise ce rapprochement. L’objectif était déjà de décloisonner. Ensuite l’organigramme il traduit le projet fédéral, programme fédéral qui est sur deux grands enjeux comme beaucoup de fédération : l’enjeu lié à la performance sportive et l’enjeu autour du développement qu’on commence à appeler « performance sociale ». Le pilier sportif et le pilier développement pour faire court.

L’organigramme comporte plusieurs pôles :

* Institutionnel (juridique, comptable, système informatique)
* Sportif
* Emploi-Formation
* Marketing – Communication
* Développement
* Territoire

Maintenant par rapport au territoire, la Fédération travaille via des structures déconcentrées que sont les Ligues régionales pour appliquer ce projet fédéral et développer l’ensemble de nos structures. Ces Ligues travaillent elles-mêmes avec leurs comités pour se rapprocher au mieux de leur structure et connaitre leurs besoins. Notre objectif à la Fédération, c’est de tendre vers un modèle de gouvernance horizontal et limiter l’effet de verticalité qui ne fonctionne plus très bien. C’est pour cela que nous avons créé le pôle accompagnement des territoires, pour faire descendre la Fédération dans les territoires et faire intervenir les cadres sur le terrain.

**PL**: Pouvez-vous maintenant me présenter plus en détail le projet fédéral et ses objectifs à court et moyen terme ?

**BB :** Comme je l’expliquais, le projet fédéral s’appuie sur deux piliers que sont la performance sportive et la performance sociale. Je vais passer le sujet de la performance sportive qui a moins d’intérêt pour l’entretien dans le cadre de ton sujet de mémoire.

Donc pour la partie développement, on remarque qu’on a une partie de nos pratiquants qui s’éloignent du ping-pong à cause du schéma compétitif très important au sein du club. Le sport loisir n’est pas vraiment présent dans la vie des clubs qui voient plus la pratique comme uniquement compétitive. On pense que les clubs peuvent additionner les deux cultures et pratiquer le ping sous toutes ses formes. Il faut davantage demander au pratiquant ce qu’il souhaite avoir, et lorsqu’on le fait le principal retour que l’on a, concerne l’accueil qui est primordiale. Donc le rôle de la Fédération est de traduire ce besoin pour suivre et répondre au discours des pratiquants. Et nous on doit accompagner les structures pour la mise en place de cette politique de diversification de la pratique. Pour le moment la compétition est encore trop présente. Il ne faut pas qu’elle disparaisse, c’est le principe même du tennis de table en club depuis des années mais il faut s’adapter et promouvoir d’autres types de pratiques.

Pour se faire nous avons formaliser des « produits fédéraux » qui sont des types de pratiques à mettre en place avec des compétences à développer et des outils adaptés. Le pôle développement permet créer, organiser et promouvoir politiquement chaque pratique. Le pôle accompagnement des territoires aura pour mission de déployer cette politique en collaborant avec les acteurs du territoire. Parmi les différents produits on a le **Ping VR**, soit la pratique du tennis de table via la réalité virtuelle. Cette pratique a été mise en place via un partenariat avec l’entreprise For Fun Labs qui développe plusieurs jeux-vidéos. Pour cette pratique la communauté est déjà ciblée notamment ceux qui aiment la VR. Mais le but est de pousser ce projet et de toucher des personnes au-delà du jeux-vidéos. On aimerait se rapprocher d’un public en manque de mobilité ou encore sous forme de sport en entreprise.

On a également tous l’aspect Sport Santé avec le **Ping Santé** qui prend de plus en plus d’ampleur puisqu’il y a de plus en plus de clubs qui ouvrent des créneaux. Qui comprend les activités para-sport, la pratique en direction d’un public souffrant d’Alzheimer ou de Parkinson et le reste des pratiques relatives à la santé. On a des conventions spécifiques avec les associations comme France Alzheimer et France parkinson. Mais nous on développe les modules A et B et travailler avec le sport sur ordonnance. Tous les clubs ne sont pas sur ce dispositif mais cela se développe. Donc on parle ici du côté bien être donc on est très loin du côté compétitif mais c’est aussi un autre aspect que la pratique loisir où les gens viennent pour s’amuser. Sans parler des gens qui ont des problématiques à résoudre.

Un de nos autres produits majeurs, c’est le **Ping en Extérieur**, où on souhaite chopper les pratiquants du ping-pong en fait. Souvent on disait dans le discours, il y a trois millions de pratiquants en France, tout le monde a déjà joué au ping-pong. La question c’est de savoir comment licencier tous ces pratiquants. L’idée c’est si on a du Ping en extérieur, raccrocher ces pratiquants à la Fédération avec un type de licences adapter pour ces pratiquants-là. On fait rentrer dans les champs fédéraux potentiellement de nouveaux licenciés. Donc cela s’inscrit dans le temps et ce qui est intéressant c’est que ça donne de la visibilité à notre discipline puisque dès lors qu’on va voir proliférer des tables de ping-pong en extérieur, ne serait-ce que visuellement, ça fait exister le sport, notre sport dans l’esprit des citoyens. Même principe quand on fait les tables dans les écoles.

Le **Ping 4-7 ans** que l’on a relancé il y a quelques années doit encore faire se preuves. Quand on l’a lancé, ça a permis à des clubs d’ouvrir des créneaux qui n’existaient pas avant pour ce public-là. Donc on a gagné des licenciés dans cette catégorie d’âge. Donc il faut continuer à le faire, les clubs se sont bien appropriés le projet et les outils. Donc il faut continuer le projet, actualiser le produit, relancer de la formation.

Et pour le dernier produit à savoir le **Ping Loisir Adulte,** là on a lancé l’idée, on a des outils pédagogiques qu’on reprend et qu’on développe pour ce public-là. Donc on est plus sur le début de la formalisation du produit et on sait que la masse de nos licenciés loisirs ce sont ceux-là. Alors il y a évidemment des jeunes qui débutent mais pour les adultes il y a l’idée qu’on propose des outils d’animations au club pour qu’il arrive à fidéliser les pratiquants. Et on ne fidélise pas des loisirs comme on fidélise des compétiteurs qui se fidélisent eux-mêmes via les tournois, les matchs par équipe etc. Pour les loisirs, cela passe par des techniques d’animations, d’accueil, des services. Donc il est logique de valoriser les services de la Fédération mais aussi des services présents dans le club ; temps de convivialité, clubs avantages etc.. Renforcer le sentiment d’appartenance. Puis les techniques d’animations c’est par exemple se dire que par exemple le public loisir en fonction de ses attentes va apprécier une diversité d’activités, ou une programmation d’activités sur l’année. La Fédération peut mettre dans un kit pédagogique un certain nombre d’idée que l’animateur pourra utiliser lors de la saison.

Et puis en termes de formation ça va permettre de renforcer la formation d’animateurs. Parce que ça c’est une difficulté du sport olympique. On avait beau avoir des formations d’animateur, elles étaient quand-même très empreinte de techniques. Puisqu’ils sont d’abord des techniciens, des entraineurs. C’est très important parce que comme nous on est une discipline olympique relativement jeune, tous nos formateurs sont des entraineurs. Mais être un animateur c’est un autre métier, ça se travaille. On peut trouver des entraineurs qui sont de très bons animateurs ou inversement mais ça on ne sait pas encore faire. En tout cas son peut en trouver via les bénévoles mais on va avoir du mal à en trouver au niveau professionnel. On a repensé notre carte de formation professionnel pour que les diplômes correspondent aux différents métiers. Donc là on est en attente de France Compétence sur le nouveau CQP qu’on veut mettre en place. On avait un CQP animateur TT mais qui continuait à mélanger le rôle d’animateur et d’entraineur. Là on a souhaité orienter le futur CQP vers l’encadrement, l’animation des publics non-compétiteurs. Cela doit nous aider à valoriser ce métier-là dans les clubs et comités. On a besoin de ce type de compétence et d’ouvrir la pratique à un public qui ne sentaient pas de s’inscrire parce qu’ils n’avaient pas le niveau technique suffisant. Parce que beaucoup de gens s’auto-censuraient justement. Pratiquants comme encadrant puisqu’ils ne jugent pas avoir le niveau pour animer en club. C’est pour ça qu’on veut ouvrir la formation à tout le monde, puisque l’important n’est pas le niveau technique mais la compétence d’animation. Cet aspect technique c’est un de nos points faibles et un gros point culturel du tennis de table.

Bon j’ai parlé des produits mais je voulais revenir sur comment on déploie les produits dans les territoires. Donc on a créé le pôle accompagnement des territoires, j’en ai parlé juste avant, et dans ces missions, il y a l’animation d’un réseau « expert en développement ». Ce sont des salariés en général des ligues. Donc on est en train de travailler avec eux, d’une part formaliser une formation qui leur est destiné. Cela peut paraitre bizarre mais ils sont en train de créer une formation pour eux-mêmes. Mais il se trouve que parmi ces experts, il y a du renouvellement sur leur poste, poste plutôt orienter développement qui sont nouveaux dans les territoires. Ça illustre ce que je disais précédemment puisqu’avant dans les ligues on avait plutôt des entraineurs des techniciens et là on commence à avoir de plus en plus de responsables de développement, de directeur, des personnes qui possèdent des compétences spécifiques pour ça. Donc on travaille avec eux pour que finalement demain quand il y un poste d’ouvert dans une ligue, que la personne qui arrive soit directement intégrée dans le réseau. Elle sera pas isolée en lien direct avec son président qui potentiellement n’y connait rien en développement. Là cette personne aura une aide fédérale via ce réseau. Ils seront chargés d’animer des formations de deuxième niveau pour des gens qui seront soit dans les clubs soit dans les comités, bénévoles comme salariés pour des questions de développement. Et là on sera vraiment sur du déploiement, on va leur donner des techniques, la connaissance des produits via ces formations-là. Parce que pour les promouvoir il faut les maitriser et les connaitre. L’objectif de ces formations sera que les clubs s’approprient ces produits et sachent comment les mettre en place.

Je peux le comparer aux modèles de ventes Tupperware soit de ventes de consommateurs à consommateurs via des témoignages. Donc d’une certaine manière si je puis dire, les produits fédéraux sur le territoire, les gens sont formés pour des techniques qui s’apparente à ça. Donc de créer des réunions en local, où l’on écoute les besoins puis on présente ces produits fédéraux et on fait témoigner des gens qui ont réussi à les déployer et montrer que c’est possible. On peut bénéficier de l’aide de la Fédération, on peut commander tel outil etc. Donc c’est ce type de technique qu’on va utiliser pour déployer ces produits et outils fédéraux. Donc là on en est à construire la formation.

**PL :** Pour l’instant cette formation est à destination des ligues pour qu’elles déploient par la suite le projet fédéral sur le territoire. Mais il n’y a pas de lien direct entre la Fédération et les comités et clubs ?

**BB :** Bah en fait, cette formation il y a lien avec la ligue puisqu’on la fait ensemble. La formation est construite par le réseau de nos experts en développement et le pôle territoire anime ce réseau, donc le lien avec la Fédération se fait comme ça. Et on peut imaginer que demain, le pôle territoire grandisse et ait besoin d’un cadre supplémentaire, il participera à la formation s’il débarque.

En termes de politique publiques, le séminaire en développement qu’on veut faire en fin d’année, un des contenus qu’on veut y mettre c’est comment tisser une relation avec la collectivité. Comment faire en sorte qu’on augmente le projet d’un club grâce à son lien avec la collectivité. On a dans notre réseau des gens qui travaillent en collectivité ou qui sont élus en collectivité et qui montreront comment créer ce lien. Donc on a pas mal d’idées notamment les labels clubs. Quand un club est labelisé, il recevait diverses affiches et puis un courrier à la collectivité, on n’allait pas plus loin. Demain avec notre réseau d’experts et puis les gens formés, on voudrait qu’à l’occasion de la remise de labels, on renforce le lien avec la collectivité en provoquant une réunion. Avec un expert qui vient et qui met autour d’une table les acteurs du club et de la collectivité en valorisant le label et en demandant « comment on peut aller plus loin, quelles sont vos attentes ? » Si je reviens aux deux piliers, la performance ça passe par la notoriété les résultats mais maintenant de plus en plus les élus cherchent à savoir comment on répond aux citoyens grâce au sport.

**PL :** On l’a déjà un peu évoqué mais j’aimerais approfondir le propos. Selon-vous quelles sont les demandes et préoccupation des pratiquants aujourd’hui ?

**BB :** Bah, il y a beaucoup de changements, la pratique libre autonome se développe, ça s’observe encore plus après le Covid. Et ça va l’encontre de tous les efforts des fédérations olympiques qui se sont normées règlementées, organisées. Et en fait là on est à un moment de la vie sociale où l’individualisme et le fait que les contraintes de chacun font que les agendas sont contraints et que finalement la pratique sportive autonome s’est développée. Du coup là on sait pas trop comment les choses vont évoluer, si c’est ça qui va continuer à se développer ou si les gens vont revenir vers la convivialité, le lien social qu’on retrouve dans les clubs. On voit bien que le modèle club est fragilisé avec la question du bénévolat de comment on fait tourner les clubs, de renouvellement chez les dirigeants. Des questions de fonds comme ça. Donc la question c’était l’évolution des besoins bah y’a ça premièrement et donc notre manière d’y réponde c’est qu’on doit proposer une offre plus libre. D’où notre licence liberté, le ping en extérieur, la licence découverte. Comment on capte, comment on fait grandir notre communauté en prenant en compte les évolutions de la société.

L’autre évolution que je vois c’est la baisse de la pratique compétitive, moins de contraintes, on peut faire lien avec les agendas de chacun. Le temps professionnel, la mobilité professionnelle, les familles recomposées… y’ a plein de chose dans la société qui font que le weekend est de plus en plus sanctuarisé. Les gens ne pratiquent plus forcément le weekend. Donc ça met à mal l’offre de compétition classique que ça soit pour les parents ou les familles. Quand moi j’étais compétiteurs et qu’on avait notre calendrier, on mettait sur la calendrier familiale une petite croix. Et c’était la famille qui s’adaptait. Alors qu’aujourd’hui c’est l’inverse, même si la personne continue la compétition c’est le club qui doit s’adapter. Et comment tu fais pour les matchs par équipe lorsque t’as 4 absents sur le weekend.

La question du temps est fondamentale, puisque nous on sait pas faire de format cours et je parle surtout des compétitions. Pratiques individuelles on a le Critérium Fédéral qui se passe sur une ou deux journées avec du déplacement et le sportif est obligé de s’engager sur 4 tours. L’autre forme ce sont les tournois organisés par les clubs, là j’ai plus de liberté je peux choisir de faire celui que je veux quand je veux. Mais après le format fait que ça dure une journée que je maitrise pas le début et la fin et que je sais pas à quoi je m’engage. Après dans la pratique par équipe on a le championnat où l’on a réduit le temps mais globalement ça reste long surtout qu’il y a l’après match. Donc au final si on joue loin à l’échelle nationale ça prend une journée.

Donc on sait pas faire de format cours et ça nous aiderait pourtant beaucoup dans la pratique notamment la pratique féminine puisque malheureusement l’emploi du temps des femmes est beaucoup plus réduit. Donc on sait que pouvoir faire en sorte que ça se joue en deux heures ça serait surement porteur.

Donc voilà les grandes tendances c’est la baisse de la pratique en compétition, pour une pratique plus libre, plus autonome moins contraignante.

**PL :** Est-ce que les licenciés de la Fédération ont des demandes particulières vis-à-vis de la pratique ?

**BB :** Alors on les interroge pas beaucoup. La dernière étude date d’il y a deux ou trois ans et elle a été faite par l’Union Sport et Cycle. Ils ont fait une étude sur les pratiquants appelez « Le Ping et moi ». C’était pas mal fait tu pourras chercher et je crois que ça répondra pas mal à ta question. La FFTT avait un partenariat avec l’Union Sport et Cycle qui ont fait ce travail. Mais oui c’est certain que c’est un axe de travail pour la Fédération et c’est pour ça qu’on a renforcé le pôle Marketing. On formalise notre offre de pratique via les produits et on suit les pratiquants, c’est pour cela qu’on a revu notre offre de licence, pour suivre ces pratiquants et les différents types de pratiques. Quelles sont les évolutions, quels sont les retours, comment ça se répartie dans le territoire. Qu’on puisse suivre ça de plus près ce qui n’est pas très vrai à l’heure actuelle.

Là je peux te faire un retour personnel en tant qu’élu fédéral mais quelle portée ça a. Donc dans les clubs, le noyau dur reste le noyau de compétiteurs par équipe. Tu vas avoir quelques clubs atypiques qui vont avoir développer d’autres pratiques. Ce que j’identifie c’est qu’il y a des clubs employeurs, qui ont des salles spécifiques et qui auront développé l’offre loisir pour pérenniser leurs emplois. L’emploi c’est un emploi d’entraineur mais comme le modèle économique va pas, j’ai besoin de diversifier. Ce qui ne veut pas dire que certains de ces clubs là prennent plaisir et ont une vraie politique pour attirer ces publics-là. Mais là depuis une dizaine d’année depuis qu’il y a le ping 4-7 ans qui arrive et bien on voit des clubs qui additionnent des cultures et qui disent que l’éducation par le sport, le sport scolaire, les créneaux pour les retraités, le sport handicap sont des valeurs à promouvoir au sein de la structure.

Donc on va dire, en gros on 3200 clubs, on en a à peu près 800 qui sont structurés avec un nombre de licenciés supérieurs à 150 et qui généralement ont des salariés et des équipements spécifiques donc des outils pour travailler. Eux ce sont des clubs vitrines qui ont la possibilité de diversifier l’offre de pratique. Après la majorité de nos clubs, je crois que la moyenne est à 46 par clubs. Cela veut dire qu’on a 50% de nos clubs qui ont moins de 46 licenciés. Bon bah ces clubs là c’est le championnat par équipe. Parce qu’ils ont peu de créneaux et peu d’encadrants et ça c’est ce que les études appellent « l’entre-soi pongiste ». Et ça on en a besoin, parce que le ping ça se joue en ville, à la campagne et en ville il y a pas toujours de grands équipements et parfois en campagne il y a de belles salles mais aussi des salles des fêtes et des salles qui partagent l’espace. Et on peut pas se passer de ces petits clubs. Et nous on doit joindre les deux bouts à la fois notre rôle de fédération c’est de dire qu’on doit développer nos offres de pratique pour répondre aux aspirations des citoyens et en même temps il faut que nos fidèles ne perçoivent pas ça comme une remise en cause. Comme si la fédération rajoutait une charge de travail alors que ces petits clubs galèrent à encadrer ces licenciés actuels. Réussir à garder tout le monde et en fonction de leurs moyens que ces structures puissent faire leur bouleau avec des objectifs atteignables.

**PL :** Comment faites-vous justement pour soutenir ces petits clubs tout en développant la politique fédérale.

**BB :** C’est toute la question justement mais on a déjà les labels clubs qui permettent de les rendre accessible à tous les types de clubs. Donc ça c’est important en termes de sentiment d’appartenance et de reconnaissance. Mais il y a beaucoup de choses à inventer car c’est un point de tensions. Parce que parfois les petits clubs en campagne ça dépend d’un dirigeant et si demain il arrête on ne sait pas ce qu’il se passe. Et c’est peut-être une explication de la fermeture des clubs en France. Parce que cette année on a encore perdu 80 clubs soit un par comité. Si tu remontes les stats à 15-20 ans on était à plus de 4 000 clubs. Peut-être que maintenant on est à un seuil où on peut pas descendre plus et donc là on veut instaurer une politique de création de clubs. Le comité de la Sartre depuis une dizaine d’année une politique de création de clubs. Donc ils utilisent des salariés et services civique pour aller auprès des collectivités. Ils viennent avec un lit clé en main. Ce kit c’est la gratuité l’affiliation, la gratuité des licences dirigeantes, une table offerte par la ligue, un kit de com, un kit pédagogique. Ils accueillent en fait tu vois.

Donc à la fédération on a pas encore de politique de création de clubs mais on a ces dispositifs qui nous plaisent bien et on s’investira dès qu’on le pourra. Et là y’a un lien hyper important à tisser avec les collectivités puisque ce sont elles qui financent le plus le sport. Et ça culturellement, la fédération ne mettait pas grand-chose en place pour tisser des liens. Là actuellement il y a des choses à faire on le voit avec le projet des 5000 équipement et le ping en extérieur qui passe principalement par le démarchage de collectivités.

**PL :** Et donc par rapport à toute la politique mise en place, comment la Fédération mesure-t-elle son développement et sa croissance ?

**BB :** Alors très bonne question. Là on a formalisé un tableau de bord parce qu’avant nous n’en avions pas. Donc on a formalisé un tableau de bord avec des indicateurs simples, il y en a 10 ou 11 pour commencer. Il y en a quelques autres mais il fallait qu’ils rentrent dans les mœurs donc on s’est limité à l’essentiel. Donc on les a sélectionnés en se demandant qu’est-ce qui est le plus important et le plus facile à lire. Parce qu’il fallait se mettre d’accord sur des indicateurs clés. On a présenté ce tableau de bord au Conseil Fédéral et on a obtenu leur accord tant parce qu’au travers de ce tableau, c’est pas juste de suivre des chiffres mais surtout de se fixer des objectifs. Et c’est ça qui nous manque dans la culture des résultats. Le développement il faut mettre des chiffres mais c’est aussi la qualité de ce qu’on fait. Donc suivre le nombre de licenciés, la répartie des licences, la part de féminines, part des jeunes, nombre de clubs labélisés entre autres. Et Ces indicateurs on va pourvoir les décliner par territoire et entamer un dialogue pour que les territoires s’approprient les objectifs. Alors cette année on est arrivée à 211 000 et imaginons l’année pro on doit atteindre 225 000. Donc à partir de là on va définir quelle part les territoires doivent s’approprier. J’ai longtemps été président de ligue et quand je discutais avec d’autres présidents de ligues, lorsque l’on évoquait les réussites de projet de développement, personne ne savait dire pourquoi ça marché. Donc on manque de culture et d’outils partagés. Après si tu veux dans le développement, j’évoque souvent le triangle du développement : Les équipements, l’encadrement de la pratique, et l’offre de pratique et au milieu il y a les licenciés. Donc il y a des indicateurs puisque si tu travailles sur ces trois axes ton nombre de licenciés augmentent.

**PL :** Même si le tableau de bord n’a pas encore pu être utilisé, est-ce que vous pouvez quand-même me parler des résultats observés pour la politique mise en place ?

**BB :** Alors ce que je peux dire déjà en interne au siège, culturellement on partage les objectifs de résultats et finalement on donne un peu de corps à ce que doit être le développement. Parce que si tu demandes à différents acteurs leur définition du développement, elle différera surement d’un acteur à l’autre. Par exemple on a parlé de ça lors de notre réunion des experts en développement. Est-ce qu’on est d’accord qu’il faut chiffrer ? Oui ok et comment on évalue qualité ? Donc on a parlé de ça un peu partout. Donc c’est un changement culturel et le tableau de bord c’est un outil. Avant de travailler l’outil il faut d’abord se mettre d’accord sur des indicateurs, selon l’objectif que l’on vise. Savoir comment on le fait et si on y arrivera. Donc pour moi ce sont ça les premiers changements.

L’étape suivante c’est de le faire vivre dans les ligues. Il faudra l’animer auprès d’un territoire et les motiver à faire ça. Les impliquer et leur expliquer l’intérêt. Dans les indicateurs il y a la structure des clubs par territoire. Je te disais les chiffres au niveau national tout à l’heure mais il y a peut-être des territoires où la moyenne de licenciés est à 34 et même pas 46. On observe qu’il y a des territoires moins bien dotés notamment sur le nombre d’encadrants et de professionnels. Il y a un travail à faire sur les équipements puisqu’il y a une déperdition depuis des années. Sur le système d’information suivre la nature des salles et savoir où sont nos salles spécifiques, quel public l’occupe, combien de licenciés... ? Et là je te refais un lien avec les politiques publiques ; un des crève-cœurs c’est quand tu sais que t’as un endroit, une belle salle spécifique et que tu sais que ton club il est en train de mourir. Parce que là ta discipline elle est morte pendant des années vis-à-vis des élus qui ont investis dans cette salle et qui ont plus de dirigeants.

C’est dur de dire qui va financer une salle spécifique, ça coute chère donc les gens préfèrent investir dans une salle qui accueille divers pratiques. Donc quand une fédération à la chance d’avoir une salle spécifique, il faut que le club qui occupe cette salle-là ,il soit toujours en bonne santé.

**PL :** Hormis tous les acteurs que l’on a évoqué jusqu’à présent (clubs, comités, ligues et collectivités) est-ce qu’il y en d’autres d’investis dans le projet fédéral ?

**BB :** On peut penser aux financeurs mais dire qu’ils interviennent directement c’est un peu fort. Ceux qui financent les équipements donc oui il y a les collectivités, l’Etat évidemment, mais l’Etat est pas très fort sur ça, il délègue aux Fédérations la gestion des subventions. Une de mes préoccupations c’est pour on est pas vraiment sur de la subvention de projet. On donne de l’argent sur du déclaratif et l’évaluation est très succincte.

Et concernant les partenariats privés, on en pas d’autres que ceux du monde pongiste mais on essaye d’en trouver. C’est vraiment un des axes d’amélioration de la FFTT, il faut pouvoir diversifier ces partenariats. Sur la fin du mandat c’est un enjeu que de diversifier les ressources. C’est plus facile d’aller chercher des partenaires si t’as des offres diversifiées, si t’as des produits diversifiés et identifiés. Et dans les choses à vendre pour une Fédération olympique comme la nôtre... avant tu avais l’équipe de France à vendre mais s’il n’y a pas de médiatisation c’est plus compliqué de la vendre. Donc pour une discipline comme la nôtre on voit bien que les valeurs citoyennes, l’offre de pratique diversifié des évènementiels liés à un sport populaire comme le nôtre, le Ping Tour, le Ping en Extérieur, une école une table. Cela peut générer du partenariat et on a décidé de mettre en place la fondation Jacques Secrétin pour faire intervenir le mécénat qui doit ensuite financer les actions de développement citoyen.

**PL :** Est-ce que la mise en place des nouvelles modalités de pratiques vous ont permis de créer de nouveaux partenariats ?

**BB :** Le Ping VR, il y a une communauté nouvelle, de par sa pratique autonome, libre lié au monde digital donc il y a tout un univers à aller chercher, avec une mondialisation immédiate. Donc là oui il y a des partenariats, puisqu’il y a l’éditeur américain du jeu, la communauté Eleven France qui se chargent d’animer. Donc de ce côté c’est une évidence que cela ouvre des portes sans compter le potentiel sponsoring du digital qui peut être très important.

Côté Ping en Extérieure ce sont surtout les équipementiers, on travaillait déjà avec certains mais d’autres ont voulu mettre en place un partenariat.

**PL :** Qu’est ce qui explique les difficultés qu’éprouve la fédération à mettre en place un partenariat privé ? Quels sont les défis dans la création de ce type de partenariat ?

**BB :**  De mon point de vue je pense que les produits commencent à avoir une petite visibilité mais pas complète encore. Là par exemple quand le président me parle des dernières touches qu’il a avec certains partenaires, ça les intéresse mais c’est pas encore complètement concret pour eux. Ce qui est concret pour le moment par exemple c’est « Une école, une table », le « Ping Tour » c’est concret. Le Ping en extérieur on voit à peu près, mais la mise en œuvre avec l’application et la communauté qui vivrait de manière autonome c’est pas encore concret. On n’arrive pas encore à montrer qu’est-ce que cela va apporter au partenaire. Là sur la fondation, l’appel au don on l’a fait sur le thème du sport santé et donc de proposer de financer les kits Ping Santé donc de matériels pour les clubs. Et bien ce n’était peut-être pas assez concret, peut-être qu’on débute et qu’on pas su animer la campagne. Mais je pense qu’à l’échelle d’une fédération, pour avoir de gros partenaires, il y a tout un travail de réseau et c’est ce que fait le président avec le responsable du pôle marketing. Il y a des spécialistes du marketing sportif et donc des contacts avec des entreprises, des agences qui ouvrent leur carnet d’adresse qui sont envie d’ouvrir leur portefeuille parce qu’ils croient au projet. Parce qu’au fond si t’es pas dans les réseaux et si t’as pas un truc clé en main suffisamment concret t’y arrives pas. Sauf si tu as les bons contacts.

Par exemple l’année dernière on a mis en place une action avec la RATP. Quand tu vois la petite vidéo qui est sorti et les gens comment ils parlent du ping, tu te dis que c’est super et que ta discipline elle est valorisée là-dedans que ça la capacité de la FFTT à être populaire et à être visible et on est loin de l’équipe de France.

**PL :** Et pour finir cet entretien, quelle est votre vision pour la Fédération ? Sur le moyen terme ?

**BB :**  Là on a déjà fait un travail de structuration de l’offre et de professionnalisation du siège fédéral. Et donc je sais que notre projet il a beaucoup d’écho dans le monde sportif, il était novateur. Et donc on besoin encore de temps pour transformer l’essai. Pour me projeter à moyen terme, c’est 2028. Dans le cadre de l’héritage des JO, c’est de dire en fait on va gagner en visibilité pour le TT avant, pendant et après les JO et ça ne dépend pas que des résultats sportifs. Alors oui on est très content de se dire qu’actuellement le TT est peut-être médaillable ça on l’imaginait pas il y a 2-3-4 ans. Et donc ça, ça veut dire que médiatiquement on existe ce qui est un atout pour convaincre les partenaires et qu’on valide une dynamique à la Fédération. C’est l’effet vitrine. Après moi dans mon mandat, ce qui me motive beaucoup, c’est de recréer du lien fédéral, donc le sentiment d’appartenance à tous les niveaux. On est dans une Fédération où notre communauté n’était pas très fière de sa fédération. Je pense que c’est encore beaucoup le cas mais je pense qu’on a retisser des liens et ça doit participer à la dynamique et que tout le monde doit participer à la politique. Avoir une offre de service et s’intéresser aux nouvelles pratiques c’est montrer que la Fédération s’intéresse aux non-compétiteurs et offre de vrais services, qu’elle facilite un bon encadrement de qualité qui répond à leurs attentes et que les clubs qui ouvrent ces créneaux soient valorisés. Et donc l’élu qui paye toutes les charges liées à ce projet, et bien qu’il se reconnaisse et se dise « Le Tennis de Table j’ai l’impression que dans cette fédération on prend en compte tous les citoyens et qu’on dépasse l’entre-soi pongiste.

Certains clubs et gros clubs disent « oui ne développer trop l’offre loisir parce que vous allez casser notre championnat ». Mais qu’est-ce qu’il y a derrière, c’est que les subventions des collectivités ou en tout cas beaucoup vont sur le niveau des « par équipes ». Il y a beaucoup de modèles économiques de clubs qui vivent grâce à leur niveau d’équipe. Donc il y a la question du financement par les collectivités. Car elles ne savent pas toujours financer des projets de clubs, elles ne savent pas toujours financer des modèles plus citoyens de clubs sportifs et ça c’est compliqué. Pour ce modèle de financement il doit être questionner aussi parce qu’il y a des élus ils savent critiquer les fédérations mais ils devraient aussi regarder comment avoir des financements plus vertueux. Des changements profonds devraient passer par là aussi. On imagine sur le moyen long terme et bien que le financement des collectivités disparaissent.

1. **Entretien Ligue Bretagne**

**Entretien – Ligue Bretagne**

**Réalisé 03/08/2023**

**Renan Thepaut – Président de la Ligue : RT**

**Pierre Legrand : PL**

**PL :**  Alors comme je l’expliquais je suis en stage de dernière année de Master donc Master Management du Sport dans la spécialisation politique publique et stratégie des organisations sportives. Donc je suis à l'université d'Orsay rattaché à Paris-Saclay, master dirigé par Dominique Charrier et David Sayagh dans ce cadre-là je dois réaliser un mémoire de fin d'études et j'ai décidé de l'orienter sur les nouvelles modalités de pratique en lien avec le développement fédéral. Donc ma problématique concrètement c'est dans quelle mesure la mise en place des nouvelles modalités de pratique peut contribuer au développement fédéral. Je vais essayer de savoir quel est l'impact sur la fédération mais aussi comment est-ce que tout ça est mis en place et comment est-ce qu'on travaille avec les territoires pour converger vers une politique assez efficace.

Bon je vais vous laisser la parole dans ce cas et si vous le voulez bien je vous demanderais dans un premier temps de bien vouloir vous présenter

**RT :** Je commence Renan Thepaut président de la ligue de Bretagne de tennis de table. J'ai été dirigeant de clubs en 1985 puis je suis rentré dans un comité départemental en 1988 et à la Ligue de Bretagne en 1991. En 2000 j'ai été président de comité départemental pendant trois mandats donc

12 ans et depuis 2012 je suis président de la ligue de Bretagne voilà. Et j'ai également autrement en parallèle été au Comité Départemental Olympique et Sportif du Finistère de 2005 à 2020 et vice-président de la structure au bout d'un moment voilà.

**PL :** Et à la suite est-ce que vous pouvez me présenter les rôles et missions de la Ligue vis-à-vis de son territoire mais aussi vis-à-vis de la Fédération ?

**RT :** Il faut se référer au statut de la Fédération, on est obligé de suivre les statuts reprendre les statuts. En gros en gros quand même c'est l'organisation du tennis de table sur le territoire régional. Après ce sont les trucs sportifs aussi c'est-à-dire l'équité sportive et puis s'assurer de l'équité sportive et s'assurer du fonctionnement sportif un petit peu. Voilà et puis également aider et accompagner les comités départementaux qui font partie de la Ligue de Bretagne voilà et puis on a aussi un rôle de représentation au niveau des institutions voilà plutôt des structures institutionnelles. Pour les comités ce sont les conseils départementaux et autrement conseils régionaux et puis autrement nous on suit également on est alors on est une structure déconcentrée de la Fédération. Sachant qu'on a une certaine autonomie mais qu'on appartient quand même on est sous la tutelle de la Fédération donc on suit également l'organisation de la fédération et l'organisation du ministère et puis alors de la DRAJES et autres. Voilà en gros le rôle principal.

**PL :** On va aborder un aspect peut-être un peu plus politique mais quelle est votre opinion sur le projet fédéral qui est mis en place depuis 2020 ?

**RT :** Difficile bah moi je n’ai pas tout à fait la même sensibilité parce que moi je pense que notre problème principal c'est qu'on donne trop d'autonomie aux comités départementaux et même aux Ligues par rapport à la Fédération. Ça c'est un souci de cohésion et c'est pas suffisamment fédérateur, donc pour moi ça devrait c'est la priorité principale. Pour moi la deuxième priorité ça serait les emplois ce qui est pas forcément le cas enfin ça essaye donc pour moi le deuxième ça serait la formation et les emplois. Après autant par contre je partage le point de vue de la Fédération sur « il faut que les clubs se diversifient davantage » c'est-à-dire ne restent pas en vase-clos et se fasse connaître davantage. Les problèmes principaux qu'on a c'est des problèmes de communication et ben de développement par rapport à ça. Par contre je ne partage pas ce qui concerne les ciblages, sur le ping en extérieur ou autre. Qu'on en parle ping virtuel tout ça qu'on mette tout ça en action d'accord mais que ce soit des priorités alors là on se trompe complètement. Pour moi ça ne peut pas être des priorités parce que ça fait plaisir aux politiques, l'aide aux handicap aux gens qui sont en difficulté ça fait plaisir à tout le monde mais c'est pas ça qui va ramener des licenciés. Par contre je pense que les handisports par exemple ou Sport Adapté seraient premier la plupart serait favorable à une certaine inclusion c'est à dire que en fait pour favoriser tout ça il faudrait que ce soit inclus dans les fédérations pour moi. Enfin bon c'est compliqué ce truc-là. Bon après il y a des bonnes choses dans le projet fédéral mais bon on suit la Fédé nous.

**PL :** Alors je vais préciser un point sur lequel j’aurais dû revenir mais actuellement prenez mon statut vraiment comme un étudiant vraiment je ne représente absolument pas la Fédération et je n’utilise absolument pas vos propos dans le cadre de la Fédération. Donc quoi que vous disiez de toute façon je ne prends pas parti je suis là justement pour prendre note de votre avis et ça m'aidera dans le cadre de mon mémoire. C'est vrai que je ne l’ai peut-être pas assez précisé surtout qu'on était dans un entretien purement professionnel juste avant.

**RT :** Oui donc même si c’est enregistré c'est juste pour prendre des notes ?

**PL :**  C'est ça c'est simplement pour moi et pour la rédaction de mon mémoire. Ok donc résumer les priorités ne sont pas forcément bonnes pour vous c'est surtout la formation et l’emploi c'est ça et la structuration. Et donc le reproche que vous faites au ping extérieur c'est que c'est mis en priorité mais ça ne rapportera pas assez de licenciée.

**RT :** C'est ça ouais tout à fait mais que ça existe je suis pas contre.

**PL :** Ok d'accord mais justement dans ce cas-là comment vous gérez votre divergence d'opinions vis-à-vis de la Fédération et vis-à-vis de ses priorités là ?

**RT :** Bah on ne vote pas pour d'abord ahaha… Le reste le reste ben on suit par contre moi je suis assez fédéral quand même j'ai toujours été fédéral donc on suit quand même les orientations, on a acheté des ping VR. Il n’y a pas assez de concertation aussi par exemple le Ping en extérieur on est on n'est pas forcément au courant des démarches qui ont lieu entre les communes et la Fédération concernant les villes qui veulent implanter le Ping extérieur. On n'est pas on est un peu démuni et on n'a pas forcément les moyens non plus de le faire donc là on sert simplement de relais. Donc autrement on suit ensuite quand même mais d’une autre manière.

**PL :** d'accord merci pour ces réponses. Maintenant je vais aborder davantage les questions relatives aux pratiquants. Comment est-ce que pour vous les caractéristiques des pratiquants en général, je ne parle pas du tennis de table mais du sportif français, comment est-ce que ces caractéristiques ont évolué depuis quelques années ?

**RT :** Les gens suivent la société où il y a de plus en plus d'individualisation et donc ça pose problème c’est-à-dire que on sent moins la cohésion des individus dans une association par rapport à quand j'ai commencé il y a 20-30 ans. Et donc maintenant on a affaire des fois non pas à des licenciés mais, je suis pas le premier à le dire certainement mais à des consommateurs dans le cadre du consumérisme. Et donc c'est pour ça que par exemple sur la licence loisirs elle est contestée parce qu'il considère qu'il y a pas de service derrière. Alors qu'ils oublient que s'il y a une licence loisirs ou autre bon ça aide à la structuration des ligues des comités de la fédération et ça ils en sont très loin. Eux ce qu'ils veulent c'est la consommation pure et dure. Et donc c'est un changement de société quoi et ça se ressent dans la pratique de l'activité. Par exemple dans un championnat par équipe il y a 30 ans quand il fallait 6 joueurs, les six joueurs faisaient les14 rencontres maintenant il faut 9 dix joueurs pour faire les 14 rencontres dans l'équipe.

**PL :**est-ce que vous ressentez ça d'autant plus en période post covid ou c'était déjà le cas avant ?

**RT :** Non, c’était déjà le cas avant parce qu’on retrouve nos effectifs par contre par exemple on perd en général au niveau de la fédération mais c'est valable pour toutes les ligues et les comités, on perd en licence en licence compétition. Parce que les gens veulent de moins en moins de barrières, ils veulent plus de liberté, plus de liberté individuelle ils aiment pas les obligations tout ça les obligations de la rigueur, les obligations de rencontres, les dates tout ça et donc il y a beaucoup de gens qui s'échappent par rapport à ça. Et puis et ils ne sont pas suffisamment informés du rôle des ligues des comités de la Fédération, il y a une désinformation totale d'ailleurs à tous les niveaux sur le rôle de chacun d'ailleurs.

**PL :** Que voulez-vous dire par des « informations en lien avec les sportifs » ?

**RT :** On met pas beaucoup l'accent au niveau du journalisme, au niveau des médias tout ça on met pas beaucoup l'accent sur le rôle des bénévoles sur le rôle d'une structure comment que c'est constitué tout ça. Ça donne le sentiment aux gens que dans la vie associative c'est la même chose que dans la vie courante quoi. C'est-à-dire qu'on paye un service on doit avoir le service, on s'occupe pas de savoir si c'est un bénévole ou c'est un salarié qui fait le boulot. Au niveau du sport c'est le modèle c'est le modèle associatif en fait. Peut-être que nous on sait pas non plus mettre en valeur, parce que s'il y a pas de relève dans les bénévoles ou autres il faudra mettre des gens qui sont salariés ou autres ben ça va coûter un peu plus cher et donc là il y aura la sélection par l'argent.

**PL :** Du coup dans ce cas-là vis-à-vis de ce changement de caractéristiques comment est-ce que la Ligue s'est-elle adaptée pour répondre aux besoins et aux attentes des pratiquants dans la région ?

**RT :** Oula, Oula question difficile. Alors elle s'adapte… je sais pas si elle s'adapte justement est-ce qu'on est en capacité de s'adapter à ça. On a augmenté quand même nos tarifs la Ligue enfin la Ligue et puis je pense que les structures ben se professionnalisent de plus en plus parce que les bénévoles ne peuvent plus répondre aux attentes des adhérents ou des licenciés. Mais c'est une question difficile.

**PL :** Ok et donc est-ce que ces dernières années justement vous avez mis en place des nouvelles modalités de pratiques, ce que j'entends par notre nouvelle modalités de pratiques c'est assez large c'est toutes les pratiques dérivées du tennis de table en soi donc pour toucher un public cible pour jouer au ping-pong d'une autre manière ?

**RT :** Non non justement il y a peut-être une cassure mais entre les générations actuelles qui s'occupent du tennis de table bah on a appris le tennis de table différemment enfin la vie associative différemment. Et c'est vrai qu'on est on est peut-être confrontés à des attentes des jeunes mais qui sont pas aux commandes et donc on voit pas forcément les priorités. C'est à dire que maintenant on rentre aussi dans une société de loisirs dans une société de zapping dans une société où on veut changer les pratiques enfin… Nous on n'est pas forcément armés pour le faire non plus on n'a pas forcément la formation pour le faire donc les clubs le font un petit peu après il faut qu'on ait des dirigeants qui soient motivés pour le faire on n'a pas forcément les dirigeants qu'il faut pour le faire non plus. C'est pas qu'on est opposés c'est qu’on on n'a pas la formation.

**PL :** et donc vis-à-vis par exemple de la politique fédérale, vous avez quand même suivi le mouvement avec le Ping extérieur le ping VR et d'autres types de pratiques telle que la féminisation, l’handisport.

**RT :** Oui, la féminisation ça fait 20 ans qu'on en parle et on a du mal à trouver des solutions peut-être qu'il faudrait être plus drastique ou autre. Personne ne s'est attaqué vraiment au sujet enfin ou a réussi à trouver la solution ou s'est attaqué au sujet. Parce qu’à chaque fois on met des responsables au niveau de la féminisation que ce soit au niveau fédéral au niveau de la ligue ou des comités et on n'a pas de résultats. Sachant que nous on a un grave problème dans le alors là dans le tennis de table c'est que si on prend plus de 50% des clubs ils ont qu’une ou deux ou trois féminines très peu de féminines. Donc on a un problème de base par rapport à ça.

**PL :** Et donc les pratiques type ping VR Ping en extérieur ont été introduites récemment pour vous aussi.

**RT :** Oui en extérieur pour l'instant c'est entre les communes et il n’y a pas beaucoup il n’y a pas encore de table en extérieur que ce soit en Bretagne. Enfin là ça va être c'est compliqué chez nous je regarde le temps là parce que on a du vent on est encore dans la tempête il pleut ça fait 4 jours que je dois attendre pour tondre ma pelouse.

Donc par contre le ping VR on s'y met quand même enfin de toute façon pour ce genre d'action il faut un certain temps. Bon pour moi ça doit pas être une priorité mais on dit pas que c'est une mauvaise chose on dit pas que nous par contre on doit se structurer par rapport à ça. Cela demande quand même des moyens importants parce que avec Kevin là, on a eu les appareils, Kevin pourra confirmer il a les a reçu il y a trois jours et il a mis plus de 3h pour régler les appareils tout ça plus le truc à rédiger c'est du boulot. Donc ça va venir petit à petit après on verra si on a des licenciés en plus mais c'est vrai qu'on va structurer ça mais c'est tout nouveau donc il faut le temps quoi.

**PL :** Et est-ce que vous avez déjà un ressenti des pratiquants par rapport à ces nouvelles pratiques globalement là je parle vraiment des pratiques en tennis de table que vous avez sur votre territoire vis-à-vis du Ping VR, Ping en extérieur c'est quoi les retours que vous avez pour le moment.

**RT :** Je ne saurai pas vraiment dire pour l'instant on n'a pas forcément de retour. Alors ben non sur le ping VR on vient d'avoir les casques seulement, donc ça il faut attendre un an ou deux pour dire si on aura des retours positifs là-dessus.

**PL :** Dans ce cas-là de façon plus générale comment est-ce que vos licences ont évolué ces dernières années en nombre ?

**RT :**  Et ben les licences elles ont évolué à peu près… si avant les licences loisirs représentaient 30% je pense qu'elles sont pas loin de représenter 40% maintenant. Tous les ans elles approchent de 40% et on perd un petit peu en licence compétition.

**PL** ok d'accord et vis-à-vis du renouvellement du taux de renouvellement ?

**RT :** ben là les taux ils sont environ de 30-35%, c'est à peu près les mêmes c'est vrai que si on arrivait à jouer sur ça aussi c'est la qualité de l'accueil dans les clubs c'est là qu'on a des soucis. C'est à dire que chaque club a ses spécificités et ils disent « bah nous on a tant de licenciés ça nous suffit on a aucune raison d'aller chercher plus ou d'autres licenciés ».

Après le renouvellement est le plus fort dans les clubs qui ont des salariés mais ce qu'il y a c'est qu'ils accueillent plus de monde aussi donc le nombre de licenciés reste stable voire il augmente donc c'est pas forcément un souci.

**PL :** Et donc selon vous c'est surtout sur l'accueil dans les clubs qu'il faudrait travailler pour pouvoir augmenter ce taux ?

**RT :** L'accueil et puis par exemple on a forcé un petit peu les clubs ou les communes comment dire dans le cadre des Ping Tours. Le ping tour c'est une bonne expérience parce que il y a un peu plus

de Ping Tour et on a sollicité davantage de clubs. C'est les communes qui ont sollicité leur club ou qui ont obligé leur club à faire du Ping Tour. Et donc bah les gens ils disent bon ils se sont prêtés il y a eu beaucoup de bénévoles qui sont prêtés au jeu mais c'est pas dans leur ADN de faire de l'animation ou autre et ça c'est ça c'est un souci quoi c'est on reste en autarcie là dans les clubs quoi. Effectivement au niveau de l'accueil les gens sont pas forcément sensibilisés par ça et notamment les filles si elles sont pas bien accueillies ou mal accueillies où il y a pas les structures et ben s'en vont et si elles arrivent pas à former un noyau et ben elle s'en vont et elle reste pas dans le sport.

**PL :** Bon ça revient un peu à ma question tout à l'heure donc je sais pas si vous aurez les chiffres mais si le pourcentage de licence loisirs augmente depuis quelques années ce que vous m'expliquiez juste avant est-ce que le nombre de licenciés en lui-même évolue aussi ?

**RT :** Honnêtement il reste à peu près stable notre record ça doit être ça doit être 12000 licenciés en Bretagne enfin là je parle c'est le record du nombre de licenciés c’est 12000. En 2020 avec le covid

juste avant le covid quand ça a été stoppé, on était à 11400 ce qui veut dire je pense qu'on arrivait à 11500, ça c'était au mois de mars donc on serait arrivé à 11800. Donc voilà donc il diminue pas il reste stable à peu près et il y a des comités où ça baisse mais il y a d'autres comités où ça monte donc mais ça reste stable.

**PL :** Dans ce cas-là vis-à-vis de ces modalités de pratiques : l’handisport, la féminisation, le Ping extérieur et Ping VR c'est encore récent mais il y a pas forcément des impacts pour vous pour le moment ?

**RT :** Non non pour l'instant bah non c'est trop c'est trop récent

**PL :** Et dans ce cas là pour vous est-ce que ces modalités de pratiques vont réussir à apporter des licenciés à l'avenir ?

**RT :** Alors sur le ping en extérieur faut voir enfin je sais pas trop.

**PL :** Qu'est-ce qui bloquerait selon-vous ?

**RT :** Il faut qu'il y ait des salariés des parce que c'est pas les bénévoles qui vont faire le travail, il faudrait une structuration et des salariés quoi. Pour moi c'est les emplois la priorité.

**PL :** Et comment vous jugeriez la réussite, je vais être assez global, sur le projet fédéral parce qu'il est quand même centré sur le développement des pratiques. Quels indicateurs vous utiliseriez ?

**RT :** Bah le nombre de licenciés et le nombre de licences loisirs si on veut. Pour l'instant on n'a pas mis de critères enfin dans ces cas-là faudrait faire des évaluations un peu plus précises avec des critères quoi c'est difficile de répondre à cette question-là.

**PL :** Alors on va évoquer un peu plus la collaboration avec les acteurs en général acteur privé comme acteur public. Je voulais savoir justement quel partenariat, quelle collaboration vous avez mis en place pour favoriser le développement de la pratique dans votre région ?

**RT :** Ça change pas ça et c'est un problème. On a travaillé bien entendu avec en ce qui concerne la Ligue et comme les comités travaillent avec leur conseil départemental nous on travaille avec le Conseil régional et on a une contractualisation. Mais on s'aperçoit qu’une majorité de l'argent dans le sport va pas dans le secteur public mais va dans le secteur privé et notamment parce que les responsables politiques veulent des vitrines plutôt que de s'occuper des problèmes. Si on a tous ces problèmes de société là c'est parce qu’on ne s’en occupe pas. Faut pas rêver on veut s'occuper des vitrines. Nous on considère qu'on est quand même plus ou moins un service public quoi un service du public au service de tous les clubs et ça c'est ça c'est un souci mais on a quand même une contractualisation mais on est obligé de suivre les orientations pareilles de la région qui suivent les orientations du ministère et qui sont toujours sur les ciblages voilà bon ben. Et là par exemple pour les Jeux Olympiques on nous demande des actions sur l'héritage olympique tout ça et sans forcément nous donner les moyens, on nous demande de plus en plus de choses et on nous donne pas les moyens.

Au niveau du partenariat privé on avait une personne qui était compétente on avait commencé à développer ça on avait un peu d'argent, la personne a arrêté finalement parce qu'elle a pris d'autres… bon c'est des bénévoles et on n'est pas formé là-dessus on a énormément de mal sur le partenariat d'accord, on énormément de difficultés pour attirer. Alors ça c'est valable pour la Ligue mais c'est valable pour les comités c'est valable pour la Fédération c'est valable à tous les niveaux à la Fédération.

Ils ont très peu de partenaires et ils ont du mal à avoir des partenaires et nous aussi et on n'a pas forcément une vitrine. Qu'est-ce qu'on a à vendre ? C'est la question qu'il faut se poser qu'est-ce qu'on a à vendre par rapport à ça. Par exemple on avait 3000 € du CMB qu’on a perdu parce que le CMB s'est recentré sur certaines activités sur la voile ou sur d'autres trucs qui sont beaucoup plus en vitrine au niveau de la médiatisation et puis nous on les a perdus et voilà bon on n’a pas essayé depuis. Parce que j'ai personne aussi pour s'en occuper mais c'est un souci

**PL :** OK et donc pour le moment il n’y a pas une pratique sportive qui vous a permis d'attirer des partenariats notamment privés pour le coup ?

**RT :** Non et au niveau de la médiatisation c'est pareil euh les journalistes, je suis désolé mais ils font pas leur boulot correctement, il n’y a pas de pluralisme. Mais bon on nous dit que c'est normal parce que on nous dit que c'est l'économie donc bah c'est normal. Mais quand on voit, vous rendez compte pour le biathlon ou autre ils ont été obligés de supprimer un stage national parce que la Fédération n'avait pas assez d'argent on est en train de rêver. Et on a des fédérations qui sont à 225 millions d'euros il y a des fédérations à 5 millions d'euros. Attends mais on est en train de rêver. Et donc on demande maintenant en plus des résultats sportifs sans donner les moyens.

Justement on a on a pas les retombées économiques par rapport à ce qu'on fait ou à l'investissement et ce qu'on fait marcher dans l'économie quoi. Il y en a plein qui achètent des raquettes il y en a plein qui achètent des trucs on fait marcher l'économie on n'a pas forcément les retombées. Il faudrait trouver un système dans lequel un pourcentage nous reviendrait. A un moment la seule qui a été lucide là-dessus c'est Marie George Buffet et qui avait commencé à mettre pour le sport dans les droites télés tout ça une partie du pourcentage pour aider tous les sports amateurs, l'ensemble des sports. C'est ce qu'il faudrait faire c'est pas normal que tout cet argent aille que pour un système et pas pour l'ensemble. Ça serait pas compliqué en plus ça sera un tout petit pourcentage déjà le peu de CNDS et ANS qu'on a on veut nous l'enlever c'est pas sérieux quoi c'est incroyable bon.

**PL :** ok bah écoutez j'ai une dernière question qui va vous demander de vous projeter, puisque je souhaiterais que vous me donniez votre vision concernant l'avenir de la Ligue et de la Fédération.

**RT :** Moi ma vision enfin ça serait de privilégier l'emploi et de structurer davantage la Fédération avec les ligues, que ce soit les ligues qui soient les employeurs et plus les comités départementaux. Que ce soit les ligues qui soient sur un projet basé sur la professionnalisation et l'emploi et la formation. Moi ce que je dis c'est par expérience parce que j'ai été quand j'ai commencé comme président de comité on a été livré à nous-mêmes un peu et en fait on pouvait faire ce qu'on voulait et c'est pas normal. Au contraire je suis plutôt fédéral je suis pas anti fédéral après il y a des élections et puis ensuite on suit la politique.

**PL :** Et donc quels sont pour la Ligue les projets à court terme et moyen terme enfin quelles sont les choses que vous voulez mettre en place ?

**RT :** C'est sur le développement : essayer d'être au plus près des clubs par contre essayez de d'aider davantage les clubs ça va dans le cadre de l’ANS tout ça. Même si c'est pas facile c’est pour ça qu’on a un agent de développement et de communication par rapport à ça. Pour les aider davantage ouais parce que on a quand même l’objectif d'augmenter le nombre de licenciés à la Ligue et dans les comités les aider dans leur dans leur développement quoi. Et puis également dans le dans le cadre du sport-santé aussi du sport santé aussi qui est un bon truc mais ça passe par la professionnalisation et par les moyens et on n'a pas forcément les moyens. Parce qu'on nous dit il faut faire ceci il faut faire cela il faut aller vers Alzheimer faut aller vers Parkinson. D'accord mais avec quel moyen ? Et puis le on a le problème de la précarisation des techniciens par exemple nous on doit être une des ligues qui rémunère le mieux les techniciens dans les stages les trucs comme ça. Mais surtout vers les clubs quoi essayer d'être au plus près des clubs.

1. **Entretien Pôle Développement**

**Entretien – Fédération Française de Tennis de Table**

**Réalisé 11/08/2023**

**Stéphane Lelong : Cadre Technique National / Responsable du Pôle Développement : SL**

**Pierre Legrand : P**

**P :** Dans le cadre de ma dernière année de master, j'ai un mémoire à rendre que j'ai décidé d’orienter sur les nouvelles modalités de pratique en lien avec le développement fédéral. Dans ce cas, je vais essayer de répondre à la question, « dans quelle mesure la mise en place de nouvelles modalités de pratique peuvent-elles contribuer au développement des fédérations sportives ? » En fait, j'entends ici tout ce qui est diversification de la pratique principale dans le développement de la Fédération. C'est assez large, donc autant dans l'augmentation du nombre de licenciés que dans sa structuration.

Donc pour commencer, est-ce que tu pourrais présenter ton parcours ? Toi évidemment et ton poste.

**SL :** Bonjour Pierre, je m'appelle Stéphane Lelong, j'ai 45 ans. Aujourd'hui j'occupe le poste de directeur du pôle développement à la Fédération française de tennis de table en tant que cadre technique, donc en tant que conseiller technique et sportif agent de l'État.

J'ai commencé ma vie professionnelle en 1998 comme entraîneur de club à Chartres pendant 2 ans, avant d'être recruté sur les dispositifs emplois-jeunes par la Ligue du Centre comme entraîneur adjoint du pôle espoir et responsables des différents stages régionaux. Ça de septembre 2000 à 2006 où j'ai pas mal évolué en étant responsable de la détection responsable des formations fédérales et en étant toujours entraîneur adjoint au pôle.

Et puis j'ai démissionné pour préparer le concours du professorat de sport. Là, j'ai entraîné plusieurs clubs, j'ai fait beaucoup de multi salariat pendant un an. Et j'ai obtenu le concours du professorat de sport. Je suis revenu à la Ligue du Centre comme CTR. Ça de septembre 2007 à septembre 2016, et quand j'avais fait un peu le tour de la région avec quelques missions nationales au milieu, notamment la création du ping tour. J'ai basculé à la Fédération Française Handisport de septembre 2016 jusqu'à décembre 2021, où je rejoins la Fédération Française de Tennis de Table et notamment dans le développement de nouvelles pratiques.

**P :** OK, et dans ce cas-là, ce que tu pourrais m'expliquer en quoi consiste précisément le rôle du pôle développement au sein de la FFTT ?

**SL :** Depuis 2014, il y a un pôle développement à la FFTT, notamment pour créer des modalités de soutien auprès des clubs, des Comités des Ligues pour qu'ils puissent mettre en place des actions permettant d'augmenter le nombre de licenciés.

Le développement dans les fédérations sportives, il est souvent axé sur cette partie-là, c'est à dire vraiment augmenter le nombre de licenciés et de pas être dans la performance sportive. Et dans le cadre du projet fédéral de Gilles Erb, c'est de bien équilibrer ces 2 parties. Une performance sociale, le développement et la performance sportive qui est l'accès, l'accès au haut-niveau.

Donc aujourd'hui le pôle Développement, il tourne autour de de quelques axes donnant des possibilités, des idées aux structures de la Fédération pour augmenter leur nombre de licenciés.

**P :** Et, est-ce que tu pourrais m'en dire plus sur ces axes ?

**SL :** Au tout début les 3 axes identifiés, c'était le Ping loisirs, le Ping citoyen et le Ping santé.

Finalement, le Ping citoyen a évolué puisque la fédération a créé une Fondation, Jacques Secrétin pour un ping citoyen. Donc finalement dans la recherche d'une offre sportive clairement identifiée, on est parti sur un Ping actif qui correspond un petit peu à toute la dynamique loisir et de santé. Un ping éducatif, tout ce que la Fédération propose pour les jeunes, la fidélisation et la progression du jeune dans son activité. Et puis maintenant le Ping en extérieur. Pour créer une nouvelle pratique, ou en tout cas organiser de manière plus fédérée une pratique utilisée par 5 millions de pratiquants. Voilà avec au moins un levier de financement qui est le PSF et puis à l'intérieur du Ping loisir, on peut retrouver la pratique en réalité virtuelle qui est aussi une nouvelle pratique pour la fédération.

On se retrouve avec un système ou le pôle développement propose des activités pour les 4-90 ans avec différents types de dispositifs. Au début, le ping éducatif, après on a le Ping actif ou inclusif puisque dans la performance sociale, la Fédération fait aussi beaucoup de choses pour utiliser l'activité sportive comme un vecteur d'insertion sociale. Donc, pour les personnes en situation de handicap, pour le milieu carcéral, là avec, le Ping fédération on propose à des jeunes d'utiliser l'association sportive comme support de reprise de confiance pour retourner vers le boulot ou du stade vers l'emploi. C'est un petit peu le même, la même idée.

**P :** Je te remercie pour cette présentation globale du pôle. Là on va s'intéresser un peu plus aux pratiquants et de manière générale, c'est à dire dans le sport en France en fait. Et je voulais te demander comment, selon toi, les pratiquants et leurs caractéristiques ont évolué ces dernières années ?

**SL :** Les caractéristiques du pratiquant, c'est qu’il y a une augmentation très forte de pas avoir de contraintes. Et donc la compétition étant une contrainte parce qu’elle est à un endroit donné un jour donné. En fait le pratiquant sportif lambda, il a utilisé les nouvelles technologies pour se décontraindre du sport. « Je vais courir, j'ai mon application numérique pour aller courir, pour retrouver des gens » faire du sport sans contrainte. C'est au moment où j'ai choisi et dans l'activité que j'ai choisie, donc il y a cette double évolution de « je ne veux pas de contrainte et de moins en moins de compétition. »

**P :** Et cette fois-ci, si on relie ça au tennis de table en France. Pour toi, c'est quoi les tendances actuelles dans la pratique ?

**SL :** C'est un petit peu la même, mais je trouve que la Fédération le subit encore plus parce que comme le tennis de table se joue généralement en salle. C'est beaucoup de petits clubs, donc c'est souvent des gymnases qui sont partagés, donc avec peu de créneaux. Finalement, la pratique en club, elle a cette contrainte de « c'est le lundi de 17h30 à 19h00 » ou un autre jour de la semaine et dans un dans un espace qui est pas toujours près de chez soi. Donc, ce qui fait que les clubs de tennis de table, ils ont dû constamment se renouveler pour essayer de garder leur licencier. D'ailleurs, on a un taux de fidélisation qui est plutôt assez faible, mais on a un taux de recrutement qui est important, donc on voit bien que les clubs, ils savent faire pour réussir à faire venir de nouvelles personnes. Après ils savent pas forcément les garder.

Pas que de la faute de leur niveau de compétence, c'est plutôt les contraintes liées à nos clubs qui sont en intérieur, pas toujours près de chez soi et dans des créneaux qui nous correspondent pas forcément.

**P :** Et dans ce cas-là, peut-être qu'on pourra approfondir la présentation que tu fais du développement et de ce que met en place la Fédération. Mais du coup, comment est-ce que la FFTT s'adapte-t-elle pour répondre à ces besoins changeants des pratiquants ?

**SL :** Bah y a une année, enfin y a une dizaine d'années, il n’y avait qu'une licence et la Fédération a créé la licence loisir, qui proposait un service à des gens qui viendraient pratiquer qu’en loisir. C'était déjà une prise de conscience qu’il y avait une évolution des pratiquants. D'ailleurs, à l'époque, elle avait créé un outil qui s'appelait la méthode française, qui était un espèce de dispositif de progression technique qui permettait de valider un peu comme au judo, les ceintures et qui fait et qui fidéliser assez bien le public jeune.

Après dans le programme du projet fédéral actuel, bah le Ping en réalité virtuelle et le ping en extérieur sont 2 outils que le pôle développement a eu comme axe fort en tout cas dès mon arrivée en 2021 et donc 9 mois après l'élection de de Gilles Erb. Ces 2 pratiques là finalement, elles répondent à ce que voudraient peut-être le pratiquant sportif lambda dont on parlait tout à l'heure. En VR je peux jouer de chez moi quand je veux-je me connecte, je choisis.

Et en extérieur, y a le côté un peu écologique parce qu'on est dehors, donc on va pas consommer de lumières, on va pas forcément prendre les transports en commun pour y aller, donc on va être près de chez soi, on va être dehors. Et puis je vais pouvoir jouer avec qui je veux, quand je veux. Avec quand même cette contrainte qu’au tennis de table il faut être 2.

Pour la VR je peux jouer tout seul et je me connecte soit un avatar, soit quelqu'un qui est connecté en même temps que moi. En extérieur, faut que je faut que je trouve quelqu'un pour jouer, alors que si je dois aller courir à 10h00, bah je pars courir et puis mon téléphone il va me donner mon parcours quoi.

**P :** Par rapport à cette politique mise en place, est-ce que vous avez des retours des pratiquants ? Est-ce que vous recensez des retours vis-à-vis de ce qui est mis en place ou même avant pour définir leurs besoins ?

**SL :** Non, pas assez. Alors le, le programme de Gilles Erb, il se base essentiellement sur une enquête que lui avait fait en 2011 la faculté des sports de Strasbourg, qui avait interrogé je sais plus combien de milliers de personnes en France, licenciés ou non licenciés. Et la conclusion, c'était que le tennis de table il est dans l'entre-soi compétitif et il manque d'ouverture vers le loisir. Donc Gilles Erb en 2011, ce sont les résultats d'une enquête qu'il a menée avec la fac et forcément que ça, ça a orienté le programme fédéral qu'il a voulu, pour lequel il a été élu et donc il doit mettre en place.

Mais, il y a rarement eu un, alors si en 2019 il y a eu une enquête qui a été fait par l'Union sport et cycle, « Le TT et moi » qui évaluait un petit peu ce qu'aimait où ce que n’aimait pas les pratiquants. Euh mais c'était en fin de mandat précédent, donc c'est des éléments qui n’ont peut-être pas été assez utilisés pour construire des dispositifs parfaitement adaptés à la demande.

**P :** OK, et ces éléments, c'est ce que tu m'as présenté précédemment où il y a encore d'autres spécifiques ?

**SL :** Non, non, non. Globalement, il y avait une baisse dans « Le TT et moi » en 2019, il y avait une baisse des compétiteurs, y avait des gens quand même qui essaient d'acheter du bon matériel, il y avait beaucoup de gens qui achètent des tables de tennis de table pour jouer chez eux. Donc y a des éléments redondants qui permettent de confirmer que le développement du Ping en extérieur, ça doit être quelque chose pour les 5 à 6 millions de pratiquants occasionnels et pas forcément pour les licenciés actuels.

**P :** OK, et dans ce cas-là, est-ce que tu peux me parler du processus pour mettre en place une nouvelle modalité de pratique ? Je parle notamment dans sa conception. Comment est-ce que vous définissez une modalité de pratique que la Fédération va mettre en place ?

**SL :** Avant de répondre à cette question, on pourrait finir que la Fédération, elle aussi, continue de faire évoluer son système de licence justement pour s'adapter aux pratiquants. Elle a intégré de la compétition dans sa licence loisir. Elle a créé la licence découverte, pour que les gens viennent essayer, donc faciliter la première prise de licence. La licence événementielle qui permet aussi de recenser toutes les actions que la Fédération fait. C'est aussi pour valoriser comptablement, des actions auprès du grand public et donc d'un public de loisirs.

Pour mettre en place une nouvelle modalité de pratique, bah y a classiquement la démarche projet. Diagnostic, réflexion autour de ce qui est possible de faire, Le choix de la pratique ou de ses modalités et puis mise en œuvre, communication, dispositif, etc.

Là par rapport aux 2 nouvelles pratiques que la Fédération met en place, c'est un peu différent. Là, le casque VR, on a découvert le jeu de tennis de table, c'est quand on a découvert le jeu qu'on y a vu l'intérêt qu'on pouvait y mettre. Donc il y a eu un travail de « qu'est-ce qu'on peut faire avec le jeu ? » Une réflexion avec l'éditeur du jeu sur comment on peut travailler ensemble. Pour pouvoir l'organiser, le développer en France y’a le système de la délégation du ministère. Donc la Fédération pendant 6 mois, elle a travaillé à construire l'argumentaire pour que le ministère dise que oui la Fédération, vous pouvez organiser votre sport virtuel. Et quand on a obtenu cette délégation, bah c'est comment on répond à ces « obligations », à ces droits et devoirs de la délégation. On peut attribuer des titres, donc on s'est dit, on va organiser un championnat de France. On peut former des éducateurs, donc on a construit un module de formation pour qu’après ça puisse se déployer. Et puis il reste à travailler sur l'offre au-delà de la compétition, sur comment le club demain peut utiliser ça pour ces licenciées ou pour recruter de nouveaux licenciés.

Et pour le Ping en extérieur. On s'est dit que la première chose intéressante pour capter tous les pratiquants, c'était de construire une application numérique. Et en même temps, on sait qu'il y x table de tennis de table qui sont en accès libre, donc c'est comment on va animer ces tables-là ? Et là y a eu tout un travail de réflexion sur comment on allait développer le Ping en extérieur. On était convaincu de l'application numérique depuis le début. Et là, le ministère a mis en place le plan des 5000 équipements. On est un peu à l'envers avec le Ping en extérieur parce qu'on a travaillé sur l'application et pas assez sur l'animation des tables. En parallèle, on a l'opportunité de construire de nouveaux sites de pratiques, donc on a Camille puis Maxime qui travaillaient beaucoup sur « installer de nouveaux sites ». Mais c'est cette année qu'on va travailler beaucoup plus sur l'animation de ces espaces qui feront demain le lien entre « la Fédération propose un service aux non pratiquants » enfin aux non-pratiquants ou non licenciés, qui peut devenir après un licencié. Donc là, l'application est sortie les briques se mettent en place, mais elles n’ont pas forcément été développées dans le bon ordre par rapport à une logique de développement d'une nouvelle activité.

**P :** Et là du coup, d’un point de vue un peu plus d'opérationnel, comment est-ce que vous appliquez cette politique sur le territoire et auprès des différents acteurs ?

**SL :** Ben là, c'est là que l'interaction avec le pôle territoire se fait.

On a Malory et ses équipes se sont approprié les différents dispositifs sont allés dans tous les territoires. Pour créer, pour signer des conventions, mais surtout pour savoir ce que faisait les territoires et pour faire des allers-retours justement sur ces nouvelles pratiques. Je pense que l'idée des premières, c'était que les Ligues et les Comités s'approprient ces pratiques pour pouvoir mettre en place quelque chose de local. La fédération et le développement, de son côté, ont réfléchi aux différentes modalités futures du dispositif pour aider les Comités Ligues dans leur approche auprès des clubs. Mais l'application numérique, c'est un exemple, alors tu vois par rapport à la mise en place d'une nouvelle pratique, c'est pas forcément dans le bon ordre, par contre, on est une des premières fédérations par le biais de cette application, à proposer un service directement au non licencié ou aux non-pratiquants. Je suis titulaire de l'application, je peux progresser dans l'activité grâce aux vidéos. Je peux trouver quelqu'un près de chez moi pour aller faire du ping-pong. Et donc je propose un service aux non licenciés et ça, c'est assez rare dans les fédérations.

**P :** Forcément, après la partie opérationnelle, on s’oriente sur l'aboutissement. Et dans ce cas-là, de quelle manière est-ce que vous mesurez l'efficacité de la mise en place de ces nouvelles modalités de pratique en termes de développement et de croissance pour la fédérale ?

**SL :** On va le mesurer par la licence liberté concrètement qui est l'autre licence dont j'avais pas parlé mais qui va permettre de mesurer. Y a le nombre de gens qui auront téléchargé l'application. Et puis par rapport au Ping en réalité virtuelle, y a pour le moment le nombre de gens qui s'inscrivent au circuit de compétition. Le nombre de clubs ou de structures qui ont acheté des casques et qui commencé à mettre en place la pratique. Et puis demain, il y aura le nombre d'utilisateurs du jeu en France qui doit évoluer pour montrer que j'aime jouer au ping-pong, je joue quand je veux grâce au casque de réalité virtuelle.

**P :** Donc la licence, ça représente le principal indicateur ?

**SL :** C'est encore le principal indicateur. Mais ce n’est pas vraiment le seul parce que le nombre de structures, le nombre de clubs qui vont proposer des animations, des événements va être le 2e indicateur.

**P :** J'ai pu m'entretenir avec Bruno Bellet pour faire un entretien dans mon mémoire et il m'a parlé de la formalisation d'un tableau de bord qui s'est fait récemment.

**S :** Alors c'est, c'est plus le pôle territoire qui l'a travaillé, que le pôle développement. Mais en gros, Malory, elle a un immense tableau. Sur, ce que les ligues font, sur leur nombre de licenciés avec les types de licences et ils vont avoir des objectifs de progression et ça nous permet de suivre ce que chaque territoire fait. Et établir des objectifs pour que chacun puisse progresser à sa manière.

Pour atteindre 200 000 licenciés en club. Ben il faut que dans chaque Ligue ça augmente de 3 ou 4%, ce qui fait que ça peut donner à chacun un objectif spécifique. Et pour atteindre 200 000, il faut que chacun puisse augmenter en proportion de son contexte. Et c'est sûr que si on passe de 60 licenciés à 120 dans la Creuse, bah c’est super, il va augmenter de 100% le comité mais ça fera augmenter que de 60 licences la Fédération.

Et Clément (responsable pôle Marketing et Communication) enfin dans la continuité de ce tableau de bord, Magaly (Directrice Générale), c'est la première chose qu'elle a demandé à Clément, c'est de créer un tableau, un tableau de bord d'indicateurs. Pour pouvoir suivre dans le temps, ce qui n’était pas beaucoup fait à la Fédération par le passé, de pouvoir suivre les différents éléments de progression beaucoup plus régulièrement afin de pouvoir voir si justement ça, ça sert. Cela sert un peu aussi d'évaluation de voir si les différents nouveaux dispositifs où modalités mises en place fonctionnent. Et de pouvoir réagir un peu plus vite.

**P :** Est-ce qu’actuellement tu es en mesure de d'évaluer l'impact de la mise en place de ces modalités de pratique où pour le coup, ça peut être un peu tôt vis-à-vis déjà du Ping VR et Ping en extérieur.

**SL :** Ouais, ben le Ping VR, c'est difficile à évaluer parce qu'il y a beaucoup de licenciés actuels qui jouent déjà. Et le Ping VR, il est né en même temps de la reprise d'une activité normale. Donc là on pourra mesurer l'impact, encore que dans un ou 2 ans.

Pour le Ping en extérieur, ben on voit que y a 4500-4600 personnes qui ont téléchargé l'application en un mois. Ce qui est plutôt bien. Mais c'est 90% de licenciés. En créant des modalités pour le pratiquant non licencié, on se rend compte qu'on n'est pas assez bon dans notre capacité de communiquer directement avec quelqu'un qui est intéressé par le ping-pong mais qui est pas forcément connaisseur du système fédéral, donc du club du comité départemental, etc. Donc on peut se rendre compte déjà qu’on se lance dans quelque chose qu’on ne maîtrise pas encore complètement et qu'on doit progresser sur nos modalités de communication et donc de captation du sportif lambda quoi.

**P :** Et est-ce qu'il y a déjà des idées ou des stratégies justement pour aller toujours plus loin capter ces pratiquants ?

**SL :** Bah ça fait partie des réflexions qu'on doit avoir aujourd'hui. Là on a pour l'application, on a fait pas mal de tests via la publication. Enfin la publicité sur les réseaux sociaux. Mais puis là depuis très peu, Cornilleau depuis peu quand il vend son matériel, il propose le téléchargement de l'application. Je pense qu'il faut un peu de temps pour pouvoir mesurer tout ça.

**P :** Donc en fait c'est l’utilisation des réseaux sociaux mais aussi des partenaires et donc il y a plusieurs voies en fait pour essayer d'aller capter ces non-licenciés.

**SL :** Demain, il faut que tous nos partenaires en tout cas tous ceux qui vendent du tennis de table en France puissent faire connaître l'application pour que quelqu'un qui achète de raquettes de ping-pong pour jouer, c'est qu'il aime ça, c'est qu'il va jouer en vacances celui-là, il faut qu'il soit connaisseur de l'application. C'est en voyant les vidéos qui qui va progresser dans l'activité, qui à un moment donné, il va fouiller et puis il va voir qu'il y a un club près de chez lui. Donc tout ça c'est du temps.

Et puis après la 2e chose, mais ça c'est pour le moment raté et c'est lié à la sortie de l'application tardive, c'est la création d'événements, que les structures, et là on est plus sur l'adhérent on est sur les structures, mais que les clubs aillent utiliser les endroits où il y a 4 tables de ping-pong pour aller proposer une animation régulière ou que la ville qu'à un endroit où il y a plusieurs tables, puisse proposer une animation pour que les équipements de proximité soient utilisés.

**P :** Vis-à-vis des autres types de modalités de pratique. J'entends par là notamment le ping santé, le 4-7 ans. Maintenant est-ce que vous êtes en mesure de vraiment mesurer l'impact de de ces axes de pratique depuis que ça a été introduit.

**SL :** Oui, 4 7 ans, on peut-on peut dire, ça fait 10 ans là les 4-7 ans. D'ailleurs, c'est dans la manière dont ça a été construit. On revient à « on a construit un module de formation pour former des éducateurs ». On a travaillé sur du matériel qui allait être adapté, etc.

Aujourd'hui, le nombre de clubs qui ont une section 4-7 ans. Il est toujours en augmentation. Pour pouvoir parfaitement mesurer, on a besoin de pouvoir bien identifier cette classe d'âge parmi les licenciés. Mais on voit que, ça a permis à des clubs de créer une section et d'avoir une dizaine de licenciés autour de cette pratique-là. Sauf que quand elle avait, quand elle a été créée, c'était un outil pour jouer, plutôt pour détecter des talents. Et finalement, on se rend compte que c'est plutôt un outil de fidélisation, d'acculturation chez le grand public qu’on peut proposer une activité tennis de table dès 4 ans dans un club. Plus pour travailler la coordination motrice que pour devenir un champion de ping-pong, quoi. Donc, ça c'est très bien pour les 4-7 ans.

Pour le ping santé, on commence à mesurer ce qui a été mis en place spécifiquement dans notre lien avec France Alzheimer avec France Parkinson. Puisque, et c'est aussi grâce à la communication grand public. On se rend compte que l'activité, elle, est très bénéfique pour les patients. Mais sur la partie bien-être ça fait le lien avec le Ping loisir adulte où on a tout a… pas tout à créer parce qu'il y a plein de choses qui existent. Aujourd'hui, il y a plein de clubs qui proposent une fidélisation de leurs loisirs en faisant un entraînement encadré toutes les semaines, ils font du ping bien-être. Mais il l’identifie pas comme ça, il l'identifie en pratique de loisir, donc là on doit vraiment matérialiser un dispositif permettant aux structures de s'acculturer sur le fait que fidéliser un public adulte au travers l'activité tennis de table, on leur fait faire du sport, on est bien dans la lutte contre la sédentarité, on est dans une pratique de bien-être. Avec toujours la même problématique de 2400 clubs de moins de 50 licenciés qui, pour 99% de ces clubs subissent le fait que leur créneau loisir, ils le proposent le mardi soir de 18h30 à 20h00 et que sans se rendre compte, ils s’amputent de tous les gens qui finissent de travailler à 18h30 et qui peuvent pas venir sur le créneau quoi et qui pourrait être très intéressés.

**P :** Est-ce que vous avez observé une augmentation du nombre de licenciés depuis que ça été introduit ? Notamment avec le 4-7 ans ?

**SL :** Le 4-7 ans on a une augmentation constante du nombre de licenciés de la tranche d'âge. Il y a eu évidemment une baisse avec le COVID. On sait que c'est un produit qui doit perdurer, qui doit être un peu peut être remasterisé et qui fait que justement qu'on crée des outils de suivi plus poussés pour pouvoir encore mieux répondre à ta question.

Voilà, mais ça fait 2 ans qu'on demande à ce que l'on créé la catégorie sous SPID spécifiquement pour pouvoir l'identifier et pouvoir même suivre ceux qui auront joué dans une section d'un club à 4-5-6 ans et puis après qu'ils vont rentrer dans l'école de sport du club plus tard.

Sur le Ping santé, on voit le nombre de structures proposant un créneau, Alzheimer et Parkinson augmenté donc, plus il y a de clubs qui vont proposer, plus le nombre de licenciés il augmente. Mais dans certains cas, le club leur prend pas forcément de licence. Y a une subvention pour leur permettre d'accueillir. Donc on n'a pas les outils pour pouvoir suivre exactement, voilà celui qui a pris une licence loisir dans un club il l'a pris parce que il a la maladie de Parkinson et que il suit un créneau Parkinson dans son club. Ça, on aimerait bien le faire, mais comme il y a plus de 200 éducateurs qui ont été formés la saison dernière. Bah forcément plus d'éducateurs formés, plus de créneaux dans les clubs, plus de licencier, mais aujourd'hui ça on l'a pas mesuré précisément.

Et quand au final, le nombre de licenciés loisirs, il a fait + 5000 entre l'année dernière et cette année. Forcément que ça a joué. Mais je peux pas te dire, on a fait plus de 5000 parce que on est meilleur sur les 4-7 ans ou sur le plan santé, ça va avec ce qu'on se disait au tout début, les gens voulant moins de contraintes lié à la compétition. Bah sur ces 5000 loisirs en plus mais à peine le même chiffre de licenciés compétiteur. Est-ce que y a des gens qui ont renouvelé leur licence et qui l'ont pris en loisir à la place de l'avoir pris en compétition ? Et ça c'est pas lié au dispositif, c'est peut-être lié à l'évolution sociétale de la pratique sportive.

**P :** Et pour toi, qu'est ce qui expliquerait que certains dispositifs ne fonctionnent pas justement à l'échelle nationale ?

**SL :** Alors la plupart des dispositifs sont liés à la structuration de la fédération et a des clubs qui sont en faites pas en capacité de mettre en place, même si l'idée est très bonne. Le dispositif, souvent enfin est quel que soit l'équipe, même si je peux être critique de ceux d'avant, les dispositifs qui ont été créés ne sont jamais mauvais.

Par contre, leur appropriation par les Ligues, par les comités départementaux et par les clubs, lui, il est souvent mauvais. Et donc ça crée un décalage dans le temps qui est important. Là, on va voir avec le ping santé parce qu'il y a énormément d'éducateurs qui ont été formés. Et les 4-7 ans, c'est grâce à la formation que le dispositif 4-7 ans fonctionne. Il est né en même temps qu'il y a eu une réforme des diplômes et qu’il a fallu que les brevets d'État premier degré, s’il voulait obtenir le DEJPS, il fallait qu'il valide un module de formation continue. Et cette année-là on a créé le module 4-7 ans, donc il y a des centaines d'éducateurs en France qu'ont validé le DEJPS en passant le module 4-7 ans. Donc finalement qui se sont mis aussi à créer des sections dans leur club. Donc là on pourra évaluer demain.

Mais la plupart du temps, les dispositifs, s'ils fonctionnent pas assez bien ou qu'ils mettent du temps, c'est par la lenteur de l'appropriation par le club et donc in fine, le comité et la Ligue qui les inciterait en proximité à leur dire, mais pourquoi c'est bien, etc…

**P :** Donc en fait pour toi c'est vraiment le passage entre le dispositif de la Fédération et du coup l'appropriation par ces structures-là notamment les comités.

OK et c'est un peu le cas pour toi sur notamment le sujet de la féminisation ? Parce que je sais qu’au cours des entretiens j'ai eu beaucoup de retours sur le fait que c'est mis en place depuis 40 ans mais qu’il n’y a pas forcément d'évolution dessus et que ce soit mis en place ou pas, ça ne change pas grand-chose au final.

**SL :** Oui, enfin c'est pour ça que moi je veux parler de mixité des pratiques et pas de féminisation. Le tennis de table dans son organisation depuis le début, il n’est pas misogyne. Mais son histoire fait que ça a déjà donné plus de difficultés aux femmes.

Dans les années 1900, le tennis de table se jouait dans les arrières de café bourgeois, on voit des images aujourd'hui où on voit la femme qui est couchée sur la table et le mec qui est prêt à lui taper sur les fesses avec la raquette. Les clubs de tennis de table, ils se sont créés en France dans les années 20 années 30, sous des patronages laïques qui étaient gérés que par des hommes. À cette époque-là, les femmes, elles étaient aux fourneaux, elles ne travaillaient pas enfin. Donc le Ping, c'est un peu construit comme ça et les dirigeants pas que les dirigeants des années 30 sont encore les dirigeants d'aujourd'hui mais les enfants de ces dirigeants des années 30 sont les dirigeants d'aujourd'hui et des vieux dirigeants. Donc avec encore cette image du passé et en plus de ça, donc ça c'est le côté un peu historique et en plus de ça une activité qui est proposée essentiellement sur de la compétition, qui est un sport technique avec les effets avec le côté un peu combat du match. Le tennis de table intéresse moins les femmes que le tennis. Où le tennis, rien qu'en faisant des balles, j'ai l'impression de faire du sport quand je vais au Badminton, et au squash sur ces 2 autres sports de Raquette, ça va tellement vite que j'ai l’impression que je vais faire du sport. Donc le nombre, le pourcentage de féminine, il est naturellement plus élevé. Donc quand tu additionnes une histoire d'un sport un peu misogyne et en parallèle de ça, un sport qui est plus technique que les autres sports de raquette, donc dans son accessibilité. Et bah ça fait que de base on part avec un handicap. Donc on peut faire tout ce qu'on veut pour les femmes si c'est pas, enfin, selon moi, si on n'est pas dans la valorisation de d'une pratique mixte. On a un championnat masculin, bon bah si depuis 20 ans, si la première action qu’avait fait la Fédération c'était de faire un championnat mixte, où y a une femme dans chaque équipe de championnat, je suis certain qu'aujourd'hui on n'aurait pas le même nombre de femmes. Parce que les clubs pour avoir une équipe de championnat, il aurait fallu qu'ils aient une fille. Là, quand tu vois qu’encore cette année qu’il y a plus de 400 clubs en France qui ont 0 féminine, bah ces club-là ils ont une équipe de championnat.

Voilà donc quand on arrivera à proposer un vrai produit de loisirs autour du Ping bien-être ou du loisir adulte, que dans nos compétitions y aura une obligation de mixité sur certains types de de compet. Bah naturellement, le nombre de féminines il augmentera. Et dans des modalités de pratique, et c'est là que le Ping en extérieur doit nous aider où on réduit la contrainte technique de l'activité. Les raquettes qui vont à toute vitesse et qui mettent plein d'effets, ça marche pas. Je me souviens d'une époque où je me suis dit, faut qu'on crée un championnat de la régularité. Tu vois un concours du nombre d'échanges sans rater la balle. Bon bah ça va beaucoup plus proportionnellement hein, ça va plus plaire aux filles qui vont garder la balle sur la table, bouger, tu fais une liaison coup droit, revers, t'as l'impression de s'engager physiquement. Tu as l’impression de t’amuser autour de la table.

**P :** Je vais revenir un peu plus sur le Ping VR et le Ping en extérieur. Est-ce que vous avez des objectifs précis qui sont fixés et comment les vous avez définis ?

**SL :** Bah moi j'ai fixé des objectifs précis mais qui sont bien trop élevés par rapport à notre capacité et notamment l'appropriation des territoires. Puisqu'on s'était fixés, 10 000 téléchargements de l'application avant la fin de l'année. Ce sera peut-être le cas, mais si là-dessus il y a 9 950 licenciés tennis de table qui se donnent rendez-vous dans leur club de ping pour se défier entre licenciés, on répondra pas à l'objectif. Pour le Ping en extérieur et l'application, on s'est d'abord fixé un nombre d'objectifs de lieux de pratique en France. Donc construire des équipements en France.

On s'est fixé un nombre de gens qui utilisent l'application. Et là-dessus, on s'est basé sur toutes les autres fédérations qu'avait créé des applications et leur et le nombre de téléchargements moyen. Pour essayer de fixer un objectif. Voilà y a les fédés où l'application est le plus utilisé, on est autour de 50 000. Après on avait pas trop de repères par rapport à une application grand public. On s'est donné un objectif de licenciés liberté. Mais s'il y a pas de service concrètement associé à la licence liberté et que on ne sait pas communiquer auprès du grand public qu'elle existe et le service qui est associé derrière, on en créera pas.

Donc pour moi on est encore en décalage entre les objectifs qu'on a pu se fixer et notre capacité à les atteindre. Si demain, si on s'est fixé 1000 nouvelles tables de tennis de table dans 350 sites, qu'on va plutôt être à une centaine. Mais si les structures créent des évènements sur ces cent sites et sur tous les sites existants, on atteindra les objectifs. Pour le Ping VR si on n'est pas en capacité de proposer directement un service à l'utilisateur du jeu chez lui, on les atteindra jamais. Et quand tu joues à la PlayStation chez toi, tu joues à la PlayStation chez toi et la Fédération automobile de Gran Turismo, elle t'a pas repéré comme futur licencié de la Fédé automobile parce que tu joues à Gran Turismo. Donc il faut que de chez toi tu aies accès à des éléments que seule la fédération peut te proposer.

Donc pour la VR on verra, on va faire évoluer notre système de tournoi, notamment pour proposer des tournois plus faciles d'accès, et puis pour les tout débutants dans le jeu, ce qui ont 1500 Hello quoi. On va essayer de proposer des trucs réservés pour eux, pour voir si on est en capacité, même si c'est de la compétition de proposer un service qui va être adapté aux débutants et qui va engager du monde. Là aujourd'hui sont inscrits sur nos tournois, c'est essentiellement des compétiteurs, des gens qui ont plutôt un nombre de points Hello qui est important, donc des gens qui savent bien jouer au ping-pong. C'est pas la cible pour augmenter demain notre nombre de pratiquants et s'ouvrir surtout quoi ?

**P :** Par rapport à toutes ces pratiques mises en place, vous proposez aujourd’hui différents types de licences que tu as évoqué auparavant. Est-ce que tu pourrais revenir dessus et me les présenter plus concrètement ?

**SL :** Alors historiquement y avait qu'une licence c'était la licence traditionnelle qui offrait le droit à la compétition.

* En 2000, création de la licence loisir, donc 2 licences, **une licence compétition, une licence loisir**.
* 2014 3e licence, **la licence Événementielle.**
* Et juillet 2022 donc c'est ça va faire un an, la création de **la licence découverte** je joue pendant un mois, je découvre l'activité pendant un mois dans une structure.
* 2022 également, **la licence liberté**, je suis pas pratiquant dans un club, j'y accède au service de la Fédération, donc là aujourd'hui essentiellement le Ping VR et le Ping en extérieur.

Cette licence là pour le moment c'est un échec et parce que on doit travailler sur le service associé et communiquer auprès des gens sur le service associé. Donc il y a 5 licences, une licence compétition, une licence loisir qui donne droit à accéder aux compétitions mais sans échange de points classement. Une licence événementielle pour les comités, les Ligues pour valoriser comptablement les personnes qui participent à leurs événements. Euh, une licence découverte qui valorise comptablement les personnes qui sont accueillies en primo accédant au club et la licence liberté pour proposer quelque chose aux non pratiquants club.

**P :** Bon pour revenir maintenant plus sur les pratiques en elles-mêmes pour toi c'est quoi le principal défi sur la mise en place de ces modalités pratiques aujourd'hui ?

**SL :** Vraiment proposer un service qui va être adapté à celui qui aime le ping-pong pour qu'il puisse tellement progresser dans son activité par lui-même, qu’il va avoir envie d'aller dans un club. Donc, c'est engagé dans la VR, un système, qui te permet de voir que tu progresses et tu veux passer du VR en vrai. Parce que non, tu aimes le ping-pong et tous les jours tu mets le casque chez toi parce que tu veux jouer au ping-pong.

En extérieur, c'est créer des événements, c'est faire venir les gens d'un quartier autour de table de proximité pour que les gens se rencontrent, créent du lien social. Et aiment de plus en plus l'activité pour aller continuer de la pratiquer avec d'autres gens. Sinon, je continue de jouer dans mon garage quoi.

**P :** On change un petit peu de de registre mais par rapport aux collaborations et les partenaires. Vis-à-vis de toute la partie stratégique et de la réflexion, quels sont les principaux acteurs qui sont concernés par la mise en place de cette politique ? Je parle acteur public et acteurs privés aussi.

**SL :** Bah public, dans la pratique du Ping en extérieur, les collectivités locales, que ce soit les villes, les départements, les régions. Elles doivent contribuer au développement en construisant des équipements et en voulant faire vivre ces équipements de proximité. Il y a l'État qui doit continuer d'aider les fédérations financièrement, alors financièrement, soit en moyens humains, soit en en moyens financiers pour qu'elle puisse déployer ses pratiques. Mais là par rapport à ces 2 pratiques qui sont là VR et le Ping extérieur, on a besoin d'accentuer les partenariats avec les partenaires privés. Notamment, Décathlon puis d'ailleurs faudrait aussi Go sport enfin tous les endroits où tu viens acheter classiquement du matériel de tennis de table. Il faut que ce soit notre cible pour qu’ils puisse communiquer sur les services que propose la Fédération. Et qu’ils y trouvent leur propre intérêt. Décathlon, il pourrait avoir un intérêt, ils l'ont d'ailleurs, mais on n'a pas assez poussé le truc parce qu'il y a déjà des contrats avec eux autour de la VR. Eux, ils veulent vendre des « manches ». S'ils veulent vendre des manches de ping-pong, il faut qu'ils valorisent l'organisation qu'on propose de la VR. Décathlon c'est eux qui vendent le plus de tables de ping-pong pour le grand public. Bon bah si demain à chaque fois que tu achètes une table, t'as le QR code pour télécharger l'appli, t’achètes une table et tu deviens le champion du monde, le champion de France de ton garage. Bah les gens, ils vont télécharger l'appli, ils vont progresser dans l'activité par les vidéos, ils vont défier leur cousin. Ou leurs frères sur la table du garage et puis à un moment donné, ils vont se dire, mais je joue bien, je vais aller jouer dans un club.

**P :** Et donc, les partenariats privés ils ne sont pas encore forcément mis en place.

**SL :** Si, ils existent, mais ils existent en lien avec une pratique traditionnelle. Et on est, on a développé les nouvelles pratiques sans pouvoir reconstruire les partenariats. Ce qui devrait être le cas partir de l'année prochaine.

**PL** Et bah ça rebondit sur une de mes questions justement. Est-ce que via la mise en place de ces dispositifs la fédération a su attirer des partenariats notamment privés ?

**SL :** Alors oui, et sur un dispositif dont on n'a pas parlé, un peu en lien avec le Ping éducatif, c'est l'opération une école, une table. Mais sur le Ping extérieur aussi, enfin, on a un nouveau partenaire qui veut financer la construction d'un équipement en extérieur dans une région et installer des tables dans les écoles. Là, il y a aussi le lien qu'on n'a pas fait encore avec Paris 2024 et l'héritage d'avoir une nation plus sportive. L'opération une école, une table, on pourrait dire que ça sera l'opération du mandat de Gilles Erb.

Par cette initiative, le partenaire privé a offert 25 000€ pour pouvoir augmenter le nombre de tables qui sont distribués dans les écoles. Cartrucks, ça vient d'être signé, je crois aussi pour mettre dans les écoles mais aussi pour du Ping en extérieur. Mine de rien, on renforce notre partenariat avec Cornilleau par le déploiement du Ping en extérieur et la création de la VR nous permet d'imaginer qu'on va créer un partenariat plus fort avec Décathlon quand le contrat actuel sera terminé.

Et puis par le Ping Tour, qui est aussi une opération grand public. On se rend compte qu’on pourrait trouver des partenaires qui seraient intéressés pour avoir de la visibilité sur ces évènements avec le Ping VR, Ben là on est en contact avec Méta. Donc y a d'autres ouvertures sur de nouveaux partenaires privés parce qu'on propose des services qui sont plus trop dans l'entre-soi compétitifs du club de tennis de table et qui sont plutôt ouverts au plus large public, qui va forcément plus s'intéresser un partenaire privé.

**PL :** Pour finir, je vais te poser une question plus axée sur les perspectives. Pour toi, quels sont les prochains projets à court et à moyen terme ?

**SL :** Bah c’est structurer tout ça, c'est à dire que c'est un peu ce que je vous ai présenté à la dernière réunion qu'on avait tous ensemble sur **le cadre de l'offre sportive fédérale**. Si la Fédération, elle, matérialise mieux tout ce qu'elle propose. Ce sera plus facile pour les structures locales de se les approprier. Si on sait que c’est, au-delà des intitulés qu'on leur a donnés, hein Ping compétitifs, Ping actif, Ping éducatif. Plus c'est clair, plus on le retient, plus c'est facile de se l'approprier, plus on a envie de le mettre en place. Si tout le monde parle le même langage.

Donc à chaque niveau des échelles fédérales et ben on communique tous de la même manière. Le grand public, il va être aussi plus impacté. Donc là le premier objectif qu'on va avoir communément avec le pôle marketing en ce début d'année, ça va être de matérialiser tous les dispositifs que la Fédération a mis en place au travers cette offre sportive fédérale. Et communiquer dessus pour qu'on parle tous du même discours. Et donc c'est le tableau, là, le carré avec les couleurs et ça va être les toutes les petites fiches que vous avez préparées qu’on va désigner, les mettre en forme pour pouvoir avoir un vrai catalogue de l'offre sportive fédérale. Pour qu'elle soit mieux connue, qu'on se l'approprie mieux. D'ailleurs ça nous permettra de bien identifier ce qui manque et les dispositifs sur lesquels on doit travailler. Ça va être ça et donc c'est tout ce qui va être lié au marketing de la Fédération et tout se goupille pour la saison prochaine avec un nouveau logo, donc une marque fédérale autour d'une offre sportive qui engage les gens tout au long de la vie ou à tous les moments de l'année, partout, tout le temps quoi. C'est le VR, en extérieur, dans le club, le week-end en compétition, le midi en entreprise, le matin en sport santé pour des retraités. Donc matérialiser ça plutôt que d'empiler les dispositifs, ça me paraît être le plus prioritaire.

**PL :** Et donc dernière question, en ce qui concerne le développement des pratiques pour qu’elle est ta vision pour l'avenir de la Fédération ?

**SL :** On est dedans parce que… Voilà, moi il y a 10 ans, j'étais convaincu qu’il fallait que les 5 000 000 de gens ou les 300 000 personnes qui achètent des tables de ping-pong chaque année, il fallait que la fédération puisse leur proposer un service.Donc développer tout ce qu'on aime autour de l'activité, ça doit être ça, moi le la vision, tu vois, c'est « ça va ».

C'est mon slogan, « SAVA » :

* S'ouvrir, c'est à dire j'accepte d'imaginer que je vais jouer différemment.
* Accueillir parce que on sait pas bien fidéliser et notamment le public de loisirs parce que les services qui sont associés, ils sont-ils sont pas suffisants ou dans l'accueil, le sourire. Passer du temps avec les gens, etc.
* Valoriser. Je trouve qu'on est dans une société où on valorise pas assez. D'abord, on critique, on voit tout ce qui va pas bien, etc
* Accompagner. Et on revient à la structuration de cette offre. La création du pôle territoire, accompagner les gens pour qu'ils s'approprient mieux les choses, pour ce soit plus facile, pour qu’on ait encore plus envie de le faire.

Et je trouve qu'autour de ça, si on fait ces 4 points là, ça ira bien, « SAVA ».

Les fédérations, tant qu'il y aura ce système de délégation et de compétition de référence, il y aura toujours un rôle prépondérant dans les fédérations à former des champions et à contribuer au rang de la France aux médailles. Mais c'est comment en parallèle de ça, on est en capacité de proposer des choses pour que simplement les gens fassent du sport.

C'est la loi de la pyramide, plus ta pyramide, elle va être large, plus tu vas proposer des choses à tout le monde, plus là-dedans, y’a des gens qui vont devenir complètement geek et qui vont faire des champions. Donc bon c'est le côté où le ping éducatif doit rester cette espèce de plaque tournante de lien entre le pôle développement et le et le pôle performance.

**P :** OK Ben écoute, c'est bon pour moi, est ce que toi t'as des choses à ajouter ? Peut-être des éléments que je n’aurais pas évoqué ?

**SL :** Si je reprends les dernières phrases, c'est ça qui est compliqué pour une fédération, c'est que la société, elle évolue, la pratique sportive, elle évolue sans contrainte. Et en même temps, c'est comment on fait pour pouvoir pour continuer de vivre, comment on fait pour pouvoir proposer des services à toutes, à tous ces nouveaux types de pratiquants sportifs ?

Sans oublier l'essence, le cœur de l'activité d'une fédération qui est de former des futurs champions. Et donc ça, c'est pas facile, Gilles le dit assez bien sûr, c'est comme un individu sur ses 2 jambes, il marche bien s’il a les 2 pieds au sol et que les 2 avancent pas à pas. La structuration de la fédération en tout cas de tennis de table, fait que c'est compliqué dans une structure, un club lambda de pouvoir proposer 5 créneaux par semaine à un gamin parce qu’il peut devenir un champion. Et en même temps pouvoir proposer un créneau senior, un créneau santé, Alzheimer, un créneau 4-7 ans, un créneau en extérieur, un créneau VR.

Peut-être que l'avenir de l'activité, c'est de réussir et on a cette chance d'avoir 3000 clubs, c'est d'avoir le club féminin, le club 4-7 ans, le club santé, le club performance. Et si le club performance il est à 30 km de chez toi, bah moi je veux faire de la Perf, je veux que ce soit le club qui soit à 2 km de chez moi. Mais moi je veux faire du ping santé, je ne vais pas aller au club parce qu'il est à 30 km quoi.

Donc c'est comment petit à petit, on donne la possibilité aux gens de se décontraindre dans l'activité et que ce soit quand même dans cette communauté de pratiquants fédérés. Voilà donc aller au-devant des gens plutôt qu'attendre qu'ils viennent franchir la porte de la salle. Et c'est là où on revient à s'ouvrir. C'est pas forcément s'ouvrir sur de nouvelles modalités de pratique, c'est ouvrir les portes et que ce soit nous-mêmes qui allons au-devant des gens plutôt que d'attendre qui viennent au club quoi.

1. **Tableau de bord**

Une image contenant texte, capture d’écran, nombre, Parallèle

Description générée automatiquement

Une image contenant texte, capture d’écran, nombre, Police

Description générée automatiquement

Une image contenant texte, capture d’écran, nombre, Parallèle

Description générée automatiquement

Une image contenant texte, capture d’écran, ligne, nombre

Description générée automatiquement

1. **Offre Sportive**

**Une image contenant texte, capture d’écran, Page web, Police

Description générée automatiquement**