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 »*

L’impact de la nouvelle gouvernance sur le développement fédéral

par

Raphaëlle Neveu

Année 2022-2023

Lieu de stage :  Fédération Française de Football Américain

Directeur du mémoire : D. Charrier

D. Charrier et D. Sayagh – Responsables du master 2 « PPSOS ». Février 2023

**ENGAGEMENT À RESPECTER LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE**

AVERTISSEMENT : 

Les « copier-coller » représentent une imposture intellectuelle par l’appropriation non référencée de productions écrites (propriété́ 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’université́.

Je soussignée, Raphaëlle, NEVEU 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 présenté́ 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.

Raphaëlle, Neveu,

Le 28 septembre 2023



# REMERCIEMENTS

Premièrement, j’aimerai remercier mon directeur de mémoire et responsable de formation master 2 « Politiques Publiques et Stratégies des Organisations Sportives », Mr Dominique Charrier, enseignant à l’Université Paris-Saclay et maître de conférence, de m’avoir poussé dans mes retranchements depuis mon admission en master 1 et de m’avoir encouragé pour le développement de mon esprit d’analyse.

Je souhaite également remercier Cléa Foret, Responsable au Pôle Développement Territorial de la Fédération de Football Américain et tutrice lors du stage, qui m’a fait confiance. Merci pour sa bienveillance et son suivi qui m’ont permis d’évoluer sereinement dans un monde professionnel nouveau pour moi. Merci pour tous les échanges qui m’ont apporté énormément de données pour la réalisation de ce mémoire.

Également merci à Félix Mutio, directeur administratif et financier de la FFFA et l’ensemble de l’équipe qui m’ont permis d’évoluer dans un cadre propice à l’apprentissage.

Je tiens à remercier l’ensemble des personnes qui m’ont accordé leur temps pour les entretiens, les échanges m’ont permis d’apporter des éléments au plus proche de la réalité du terrain : Madame Isabelle Burgot, Monsieur François Collet, Madame Sophie Maurel, Monsieur Charles Paviot, enfin Rodolphe Poirault.

Je tiens à remercier particulièrement Didier Sempey, Directeur Technique National Adjoint travaillant pour la Fédération Française de Football Américain, pour son temps précieux accordé lors de l’entretien. Merci pour son partage d’expérience et ses analyses sur le monde sportif passé et actuel. Un immense merci pour sa patience et ses conseils tout au long du stage.

Enfin, je tiens à remercier chaleureusement mes proches, famille et amis pour leur soutien durant la réalisation de mon mémoire et leurs précieux conseils.

SOMMAIRE

[REMERCIEMENTS 3](#_Toc146880533)

[INTRODUCTION 6](#_Toc146880534)

[I. L’Agence Nationale du Sport comme socle innovant aux côtés des fédérations 11](#_Toc146880535)

[A. Une nouvelle gouvernance créée pour l’accompagnement des fédérations aux côtés des structures sportives territoriales 11](#_Toc146880536)

[i. Projet Sportif Fédéral et axes de développement de la pratique sportive 11](#_Toc146880537)

[ii. Les fédérations comme service instructeur : les campagnes PSF 14](#_Toc146880538)

[iii. La nouvelle gouvernance à échelle territoriale : l’exemple complémentaire des Projets Sportifs Territoriaux 17](#_Toc146880539)

[B. Une gouvernance impactante sous différentes formes et à différentes échelles 19](#_Toc146880540)

[i. Un impact financier certain 20](#_Toc146880541)

[ii. Les notes de cadrage : un impact sous forme directive 21](#_Toc146880542)

[iii. Un impact structurel : la multiplication des plateformes de démarches administratives 22](#_Toc146880543)

[II. Des limites inhérentes à la néo mise en œuvre de la gouvernance par l’Agence Nationale du Sport 25](#_Toc146880544)

[A. Des disparités entre les fédérations : limites à une mise en œuvre équilibrée du PSF 25](#_Toc146880545)

[i. Des fédérations construites différemment : disparités de fonctionnement 26](#_Toc146880546)

[ii. Disparités budgétaires : une répartition financière différenciée 27](#_Toc146880547)

[iii. Différences liées au traitement de dossiers : conséquences des disparités de moyen 29](#_Toc146880548)

[iv. Disparités de mise en œuvre des dispositifs : la question de la temporalité au travers de l’exemple des projets sportifs territoriaux 32](#_Toc146880549)

[B. Des questionnements liés à l’économie globale de la nouvelle gouvernance : exemple de l’opinion nuancée de certains acteurs fédéraux 33](#_Toc146880550)

[i. Le constat de la diminution des enveloppes des fédérations 34](#_Toc146880551)

[ii. Des difficultés de moyens non financières : le temps et le personnel 35](#_Toc146880552)

[iii. Des craintes pour la viabilité de la nouvelle gouvernance diversifiées : plateformes, héritage de la pandémie, diversité de financement, infrastructures 37](#_Toc146880553)

[III. La nouvelle gouvernance : un nouveau lien entre fédérations et structures associatives entre perspectives et incertitudes 42](#_Toc146880554)

[A. L’incertitude quant à la place des acteurs sportifs non fédéraux et leur intégration dans les politiques publiques liées au PSF, à l’ANS 42](#_Toc146880555)

[i. Une incertitude quant aux frontières des axes imposés par l’ANS 42](#_Toc146880556)

[ii. L’incertitude quant au soutien des instances régionales : l’exemple des aides complémentaires au PSF 43](#_Toc146880557)

[iii. Une incertitude quant à l’équilibre entre ligues et comités : asymétrie du champ de vision des fédérations et de l’ANS sur ces structures 45](#_Toc146880558)

[iv. Des incertitudes différées selon les acteurs : l’exemple de la non-utilisation controversée du FDVA 46](#_Toc146880559)

[v. Les incertitudes des bénévoles de clubs sportifs : exemple de l’accompagnement des dossiers et de leurs potentiels refus 47](#_Toc146880560)

[B. Les perspectives liées à l’inscription dans le temps des politiques publiques portées par l’ANS : urgence de gouvernance fédérale et objectif de pérennité 50](#_Toc146880561)

[i. Horizontalité et verticalité : la pérennité liée à l’organisation du mode de travail 50](#_Toc146880562)

[ii. La question du suivi : une pérennité incompatible avec les critères de l’ancien CNDS 51](#_Toc146880563)

[iii. Après les JOP 2024 ? 52](#_Toc146880564)

[iv. Rapport entre État et secteur sportif : enjeu central de durabilité du modèle 53](#_Toc146880565)

[Conclusion 56](#_Toc146880566)

[Rapport de stage 60](#_Toc146880567)

[I. La Fédération Française de Football Américain : présentation et historique 60](#_Toc146880568)

[II. Développement du Projet Sportif Fédéral et structuration des dispositifs de développement fédéraux : les missions du stage 63](#_Toc146880569)

[III. Immersion dans le développement d’une fédération sportive : bilan du stage et perspectives de professionnalisation 67](#_Toc146880570)

[Bibliographie 75](#_Toc146880571)

[Annexes 78](#_Toc146880572)

# INTRODUCTION

La politique sportive en France est née au début du XXe siècle, et a pris son essor après la Seconde Guerre mondiale. La politique sportive en France a largement évolué au cours du XXe en dépendant du Président de la République en place et de la politique qu’il souhaite mettre en place.

Dans un article[[1]](#footnote-1), Patrick Bayeux, consultant, enseignant chercheur et Docteur en science de gestion, déclare que la première loi de la politique du sport date du 20 décembre 1940 sous le Régime de Vichy. La « Charte des Sports » avait pour but de soustraire toute liberté aux fédérations et aux associations sportives en les plaçant sous la tutelle de l’État. C’était la première fois que l’État français s’impliquait de manière institutionnelle dans le sport français.

En octobre 1943, une ordonnance marque l’annulation de la Charte de 1940 et affirme par la même occasion une forme de liberté pour les associations mais l’État crée un service de la Jeunesse et des Sports qui donne un agrément aux associations pour l’obtention de subventions. L’entrée en vigueur de l'ordonnance du 28 août 1945 est une étape importante dans l’évolution des politiques publiques sportives en France. L'État redonne une part de pouvoir aux fédérations sportives en leur laissant la liberté de s’organiser et de promouvoir leurs sports respectifs. L’organisation actuelle du sport s’inspire de la structure pyramidale de l’Ordonnance d’octobre 1943 et de l’ordonnance d'août 1945.

La loi Mazeaud de 1975 modifie l’organisation de la politique du sport. Le C.N.O.S.F. (Comité National Olympique Sportif Français) créé en 1972 est reconnu par la loi Mazeaud. Le C.N.O.S.F doit veiller à ce que les Fédérations respectent les règles du sport. Il se doit de collaborer et de rendre des comptes à l’État.

Au XXe siècle, les subventions de l’État et des collectivités territoriales financent en grande partie le sport français. La politique sportive française a pour mission, depuis des années, de s'occuper de la mise en œuvre des politiques publiques de l’État à travers le système fédéral, du développement des disciplines sportives et de servir à la fois le sport amateur et le sport professionnel.

Trente ans plus tard, le Fond National d’Aide (FNA) aux sportifs de Haut Niveau fait son apparition. En 1979, le FNA devient un Fonds National de Développement du Sport (FNDS).

En 2006, le Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) remplace le FNDS.

Le CNDS était un moyen de coordination et de financement des politiques de développement du sport en France ainsi que d’aménagement du territoire sportif français. Le cadre du CNDS était défini par l’ancien article R411-2 du Code du Sport qui dispose que ses missions sont de

1. “Contribuer au développement de la pratique du sport par le plus grand nombre.
2. Favoriser l’accès au sport de haut niveau et l’organisation de manifestations sportives.
3. Promouvoir la santé par le sport.
4. Améliorer la sécurité des pratiques sportives et la protection des sportifs.
5. Renforcer l’encadrement de la pratique sportive.”

Le CNDS était un soutien financier auprès du Comité National Olympique et Sportif Français qui n’était pas négligeable. Étant placé sous la tutelle du Ministère des Sports, le CNDS s’est imposé comme l’outil de la direction des sports dans la mise en place de la politique sportive de l’État.

En 2013, la France souhaitant proposer sa candidature aux Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP), le Ministère des sports décide de revoir le système sportif en s’appuyant sur un rapport de la Cour des Comptes. La cour des comptes publieun rapport sur « Sport pour tous et organisation du système sportif français”[[2]](#footnote-2), en janvier 2013.

À la suite des JOP de Londres en 2012, le ministère des Sports français doit faire un état des lieux de la politique sportive française. Le but de cet état des lieux est de préparer l’avenir sportif, la cour des comptes met sur la table 4 axes majeurs de modifications préalables du sport français. Le premier constat :  l’évolution du sport. Le deuxième constat porte sur le développement du sport pour tous :  des inégalités d’accès à la pratique sportive ont été relevées, ainsi que des inégalités d’accès aux équipements sportifs dans certaines collectivités. La Cour des comptes soulève la question du fonctionnement et de l’efficacité du CNDS et des critères selon lesquels il attribue les subventions.

Le sport scolaire ne s’est pas assez développé pour que le sport français soit compétitif sur les rencontres internationales selon la Cour des Comptes., il faudrait « *une véritable ouverture de l’école sur le monde sportif associatif »*2. Troisième constat : les résultats des sportifs français sur les compétitions internationales ne sont pas à la hauteur des espérances. Encore une fois, selon la Cour des Comptes, le sport féminin a des résultats catastrophiques par manque d’aide financière.

L’impact des aides accordées n’est pas évalué et de ce fait, les aides ont été accordées ou   utilisées de manière questionnable. Toujours selon la Cour, le sport universitaire par manque de moyens ne peut suivre l’évolution de la pratique sportive.

Enfin, un bilan a été dressé sur les relations avec les fédérations sportives. La Cour des comptes dresse le bilan des conventions d’objectifs que l’État utilise pour mener sa politique sportive.  Pour la Cour, les conventions de subventions établies doivent être retravaillées et devraient être des aides pluriannuelles en échange d’une plus grande marge de manœuvre sur l’utilisation de cette dernière par les fédérations. Selon la Cour des comptes, les missions et l’accompagnement des conseillers techniques devraient également être revus en fonction des évolutions du sport sur le territoire. Tout ceci repose sur la modification et le pilotage des instances fédérales. L’objectif est de proposer une mutualisation des quelques fédérations, une féminisation des instances dirigeantes et d’accroître une autonomie financière qui a pu manquer jusqu’à lors et qui permettrait une optimisation de la mise en œuvre des politiques publiques sportives.

Emmanuel Macron en 2017 axe son programme politique sportif sur une nouvelle réforme de la gouvernance du sport en France. Le premier ministre de l’époque, Edouard Philippe, demande à la ministre des Sports Laura Flessel de travailler sur une réforme de la pratique sportive française. A ce moment-là, le cœur de la réforme repose sur le fait de laisser plus de liberté économique aux fédérations sportives et au CNOSF ainsi qu’aux services déconcentrés des fédérations. Les missions de coordination, de réglementation et de contrôle de l’éthique renforcent l’opération de contrôle de l’État.

Le projet d’une nouvelle gouvernance du sport a été précisé au sein de groupes de réflexion, dont le Comité d’Action Publique 2022. Ce comité définit une stratégie pour transformer l’action publique à l’horizon de 2022. Il s’agence autour de 3 orientations majeures : ”*améliorer la qualité des services publics, offrir un environnement de travail modernisé aux fonctionnaires et maîtriser les dépenses publiques en optimisant les moyens*”[[3]](#footnote-3). Une fois mis en place, le comité conseille de s’orienter plutôt vers des réformes administratives dans l’objectif de diminuer la dépense publique. Ainsi, une partie des travaux consiste à limiter les “dépenses publiques inutiles”. La proposition 18 de ce rapport de 2013 est intéressante, en effet elle vise à supprimer les doublons des dépenses et à améliorer le partenariat entre l’État et les collectivités territoriales.

En 2018 un deuxième rapport vient renforcer les propos du rapport de 2013 de la cour des comptes.

Les années 2017-2018, marquent une implication du monde économique, du secteur sportif et des collectivités territoriales pour la modernisation du système sportif français. Patrick Bayeux, consultant dans le domaine des politiques sportives, et Laurence Lefèvre, directrice des sports, publient un rapport sur la nouvelle gouvernance du sport. Ce rapport marque le début de la création de l’ANS (Agence Nationale du Sport). Cinq grands points sont énoncés dans ce rapport, tous visent à l’amélioration du système sportif français. Premièrement, l’idée est d’avoir une nouvelle vision dépassant l’horizon de 2024 et de représenter les sportifs éloignés des pratiques fédérales. Deuxièmement, le rapport met en lumière le besoin d’avoir une agence sous forme de Groupement d'Intérêt Public (GIP) ce qui permettrait un mode de gouvernance de l’organe assez souple d’un point de vue juridique mais très fiable pour les partenaires et pour les usagers du service. Troisièmement, en vue de la multiplicité des acteurs du sport, il est noté l’utilité de mettre en place un cadre “facilitateur”, encore une fois pour permettre une gouvernance plus adaptée et plus adaptable.  Quatrièmement, l’objectif est de renforcer la tutelle de l’État sur les fédérations sportives, notamment via la partie financement public, et l’obligation d’agrément, ou de délégation des fédérations. Cinquièmement et dernièrement, ce rapport rappelle l’ampleur de l’aspect social dans les modifications et évolutions de l’organisation sportive : les enjeux ne sont pas simplement économiques ou juridiques, il s’agit d’optimiser le fonctionnement et la mise en œuvre des politiques publiques sportives françaises tout en gardant en mémoire les impacts directs que ces changements pourraient avoir sur la population et ses conditions de vie.

Suite à ce rapport en 2018, la nouvelle gouvernance du sport voit le jour et le CNDS est remplacé par l’Agence Nationale du Sport en 2019. L’ANS est venue renforcer le rôle des Fédérations Sportives auprès de leurs services déconcentrés : Ligues Régionales, Comités Départementaux et Clubs à travers différents dispositifs d’aides financières que nous présenterons par la suite. Un modèle de partenariat entre les différents acteurs des “4 collèges” : État, mouvement sportif, collectivité territoriale et monde économique est devenu un des grands principes portés par l’ANS. L’ANS endosse la double mission d’accompagner la haute performance mais aussi le développement des pratiques. Les financements sont désormais gérés en concertation avec les fédérations françaises qui doivent présenter une stratégie de développement appelée : le projet sportif fédéral (PSF).

La nouvelle gouvernance du sport donne un nouvel élan à la politique du sport en France. En effet, à travers des subventions que versent indirectement les fédérations à leurs structures affiliées en tant que service instructeur, l’ANS a pour vocation d’être au plus proche des acteurs du terrain et de leurs besoins. Avec la mise en place de ses nombreux dispositifs financiers et d’accompagnement, l’Agence est reconnue comme moteur du développement du sport en France.  Malgré ces progressions, la question se pose de savoir si l’ANS répond de manière réelle aux besoins des acteurs sportifs en France. La forte centralisation des politiques sportives peut freiner les acteurs locaux dans le développement de leur propre projet. De plus, avec l’arrivée des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024, une attention particulière est portée par l’ANS sur les sports de Haut-Niveau au détriment d’autres sports comme les sports de masse par exemple.  L’ANS se doit de répondre aux besoins de tous les acteurs en premier lieu pour rendre la pratique accessible à tous mais aussi pour répondre aux attentes qui entourent l’ambition d’une gouvernance plus adaptée et adaptable aux besoins des acteurs sportifs français.

Les projets sportifs fédéraux sont intéressants en ce qu’ils permettent de dynamiser les associations affiliées aux fédérations. Les services déconcentrés des Fédérations, Ligues, comités et clubs, peuvent à travers les PSF réfléchir au développement de leur structures à travers différents axes mis en place par leur Fédération. Nous pouvons nous demander si ce n’est pas pour les associations, une façon d’anticiper l’avenir et de réfléchir aux besoins et à la pérennité de leurs projets. En effet, l’État exige des associations, concernant leurs demandes de subventions, un projet associatif construit et fourni en justificatif de leur demande. Ce projet questionne la politique sportive de l’association.  Comme l’explique Nathalie Dubost, Professeur des Universités dans La création de nouveaux savoirs dans une association : le projet associatif comme support à l’externalisation des savoirs tacites[[4]](#footnote-4), le projet associatif est « la carte d’identité » d’une association. Il permet de se questionner sur les moyens humains dont dispose l’association, sur les projets sportifs à mettre en œuvre, ainsi que sur l’environnement interne et externe de la structure. Le document est rédigé par le conseil d’administration et voté en assemblée générale.

En revanche, pour les Fédérations, l’enveloppe demeure délicate à répartir car elle ne subvient pas à tous les besoins des associations : en fonction d’une Fédération, les besoins des associations varient largement.

Les missions confiées durant la période de stage effectuée au sein de la FFFA (Fédération Française de Football Américain) ont permis de mieux délimiter la problématique du mémoire et de dégager certains axes qui semblent essentiels pour la compréhension du nouveau fonctionnement administratif concret du domaine sportif, notamment au niveau fédéral. La FFFA fait partie des 105 Fédérations éligible au PSF. Au sein de la FFFA le Pôle Développement Territorial (PDT) s’occupe de l’accompagnement du déploiement du PSF pour ses structures décentralisées que sont les Ligues régionales et les clubs sportifs. La FFFA communique sur toutes les aides possibles auxquelles elles peuvent prétendre : Projets Sportifs Territoriaux, le Fond Développement Vie Associative, Conseil Départemental, Conseil Régional, Conventionnement Fédéral (uniquement pour les ligues). Cet accompagnement se fait quotidiennement, et apparaît comme grandement nécessaire pour les associations. Le Pôle de Développement Territorial communique via un webinaire d’informations, d’échanges de mail, et de visio-conférences.

Le PSF se met en place lentement. En effet, les moyens humains au sein des associations semblent souvent en deçà des attentes et se résument majoritairement à des bénévoles. Les présidents de ces associations se sentent parfois perdus face à cette demande de subventions et la FFFA est là pour les aider à se lancer car toutes ces aides leur permettent de développer les pratiques de foot américain, flag football et cheerleading sur leur territoire.

En prenant exemple sur ce qui se passe à la FFFA, il s’agira de comprendre comment se fait la mise en place du PSF ? Quel équilibre les structures sportives peuvent-elles trouver, notamment dans la recherche de financements ? Une coordination entre les Territoires est-elle nécessaire ? Comment accompagner au mieux les petites structures qui manquent de moyens ? Comment les relations entre les instances nationales et territoriales s’articulent autour de la nouvelle gouvernance ?

Autrement dit : ***Comment les Fédérations nationales sportives se situent-elles entre Agence Nationale du Sport et structures sportives territoriales dans le cadre de la nouvelle gouvernance ?***

Il est évident que la nouvelle gouvernance impacte largement la politique sportive française, mais la nature et la force de cet impact reste encore à déterminer. D’une part, l’ANS, porteuse de la nouvelle gouvernance apparaît comme un socle innovant aux côtés des fédérations (I), dans leurs relations aux structures et dans la mise en œuvre des politiques publiques. Il n’en demeure pas moins que la continuité des évolutions liées à la nouvelle gouvernance, tant dans la pratique sportive concrète mise en place par les associations que dans les rouages administratifs fédéraux, semble limitée, ce qui paraît lié au caractère nouveau de cette gestion des politiques publiques sportives (II). Il s’agit donc d’étudier les questionnements autour d’un point d’équilibre entre ces limites et les perspectives d’une mise en œuvre pérenne et adaptée pour les acteurs du secteur sportif (III).

Dans l’objectif de répondre à cette problématique, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des chargé.es de missions PSF au sein des fédérations sportives olympiques et non olympiques. Cela permettra d’avoir des points de comparaisons entre petite et grande fédération et d’y noter les disparités ou au contraire les similitudes dans le cadre des fonctions respectives des différentes personnes interrogées, toujours dans la perspective de l’analyse de l’impact de la nouvelle gouvernance sur les interactions entre eux et les autres acteurs/organes de leur secteur professionnel. Des entretiens avec des acteurs du mouvement sportif pour être au plus près de ce qu’il se passe sur le terrain ont été réalisés.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nom** | **Organisme Sportif** | **Fonction** | **Observations** |
| François Collet | Fédération Française de Baseball | Directeur Général | * fédération olympique |
| Isabelle Burgot | Fédération Française de Hockey | Chargée des PSF | * fédération olympique |
| Sophie Maurel | Fédération Française de Vol Libre | Directrice administrative | * fédération non-olympique |
| Didier Sempey | Ministère des sports, des jeux olympiques et des jeux paralympiques | Directeur Technique National adjoint détaché à la Fédération Française de Football Américain | * Cadre d’Etat |
| Charles Paviot | Club des Caïmans (Football Américain) et comité de la Sarthe | Chargé de PSF |  |
| Rodolphe Poirault | Club des Dragons de Poitiers (football américain) et ligue de Nouvelle-Aquitaine | Chargé de PSF (club) et trésorier (ligue) |  |

# L’Agence Nationale du Sport comme socle innovant aux côtés des fédérations

Pour comprendre la manière dont les fédérations peuvent se placer aux côtés des structures qu’elles suivent au quotidien, il faut déjà parvenir à saisir les enjeux autour de ces fédérations, et donc les entités qui les accompagnent au premier rang desquelles : l’Agence Nationale du Sport. L’ANS se définit par sa nature et par son objet : elle a été créée pour incarner un accompagnateur des fédérations aux côtés des structures sportives territoriales (A), et dans l’objectif d’impacter sous différentes formes et à différentes échelles les gouvernances sportives nationales et territoriales (B).

## Une nouvelle gouvernance créée pour l’accompagnement des fédérations aux côtés des structures sportives territoriales

Comme énoncé précédemment, l’objectif de l’ANS défini comme un « *Nouvel acteur majeur dans l’écosystème du sport français*»[[5]](#footnote-5) favorisant « *le développement du sport pour toutes et tous et la haute performance sportive française pour les jeux Olympiques et Paralympiques de 2024* » par Frédéric Sanaur est de concentrer les acteurs du sport pour fonder un nouveau modèle français sportif partagé. L’idée est d’accroître la pratique sportive au sein de la population française et d’améliorer la performance des sportifs de haut niveau français.  L’ANS semble fonctionner de manière hybride oscillant entre ses interactions avec les fédérations françaises de sport et ses investisseurs privés. La nouvelle gouvernance incarne la volonté de partager un modèle de politique sportive commune et de le déployer sur l’ensemble du territoire sportif français aussi bien à l’échelle nationale, régionale, départementale et locale.

### Projet Sportif Fédéral et axes de développement de la pratique sportive

Pour appuyer ses interactions avec les fédérations françaises, l’Agence Nationale du Sport a mis en place depuis 2019, les Projets Sportifs Fédéraux (PSF) présentés préalablement. Pour essayer ce nouveau dispositif l’ANS a pu compter sur 28 fédérations sportives “pilotes”, c'est-à-dire 28 fédérations qui ont fait le test auprès de leurs structures déconcentrés (ligues régionales, comités départementaux, clubs sportifs). Par ailleurs, le CNOSF a lui aussi fait partie des organes “testeurs” du dispositif. L’année d’après, ce sont 77 fédérations qui ont rejoint le dispositif. L’objectif est d’augmenter considérablement la pratique sportive avant les Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 et notamment le nombre de pratiquant en touchant “3 millions de pratiquants”[[6]](#footnote-6). Depuis 2020 c’est donc 104 fédérations sportives et le CNOSF qui ont accès à ce dispositif. Avec la crise sanitaire qui a frappé le monde entier et qui a donc marqué le ralentissement de tout un pays d’un point de vue économique et notamment sportif, les PSF ont été un réel atout de relance du secteur sportif français mais ont aussi dû naître dans un contexte défavorable. Au total, ce sont 75 millions d’euros qui ont été injectés pour le développement des projets sportifs français avec le PSF.

La mise en place des PSF pour les ligues régionales, les comités départementaux et les clubs sportifs se fait via les Fédérations sportives Françaises. En effet, l’Agence donne plus de responsabilités aux fédérations sportives en renforçant leurs rôles au sein du système sportif. L’ANS pose les bases des PSF à travers une note de cadrage qui est transmise aux 104 fédérations bénéficiaires de ce dispositif. La note de cadrage peut varier en fonction de la fédération, on peut supposer que cela dépend de si elle est olympique, pas olympique, si c’est une fédération multisport ou unisport, mais ces critères ne semblent pas encore limpides (cf. II.A).  Le PSF s’articule autour de 4 axes majeurs communs à tout le mouvement sportif (ce qui pose d’ailleurs la question de la bonne utilité d’une harmonisation totale alors que chaque fédération peut avoir des besoins et des ressources différents) :

* “*Le développement de la pratique ;*
* *La promotion du sport santé ;*
* *Accession territoriale au sport de Haut Niveau ;*
* *Le développement de l'éthique et de la citoyenneté́*.”

Ces axes majeurs sont imposés par l’Agence Nationale du Sport. Toutes les fédérations se doivent de prendre en compte ces axes lors de la rédaction de leurs notes de cadrage diffusées aux structures qu’elles accompagnent et plus spécifiquement lors de la création des projets. Ces axes sont posés de manière à répondre aux difficultés rencontrées dans le champ sportif, à engendrer des modifications et une forme de développement et de modernisation toujours pour répondre aux objectifs liés aux bilans des Jeux Olympiques de Londres de 2012 qui ont été considérés comme catastrophiques en termes de résultats sportifs.

A titre d’exemple, concernant la marge de manœuvre des fédérations à la suite des diffusions des axes majeurs de l’ANS, la Fédération Française de Football Américain (FFFA) a décliné concernant l’axe “développement de la pratique” 3 projets possibles à mettre en œuvre qui doivent être suivis par les associations lors du dépôt de leur dossier :

* “*Développement des pratiques sur les 3 disciplines (plateaux, 3FL, camps…) ;*
* *Formation des intervenants pour proposer une pratique plus sûre pour tous les publics et l'ensemble des pratiques\* ;*
* *Féminisation de la pratique sportive (3D) et des instances dirigeantes ; valorisation de la mixité pour le Flag et le Cheerleading*.”[[7]](#footnote-7)

Ces axes permettent aux fédérations d’orienter les projets sportifs territoriaux tout en suivant une logique de développement nationale et commune à l’ensemble du secteur sportif. L’idée d’un modèle de politique sportive partagé est omniprésente à travers les Projets Sportifs Fédéraux. Cela permet aux associations d’avoir une base et un fil conducteur à suivre lors de la création des projets sur leur territoire. Par exemple (toujours concernant la FFFA), un club sait que pour obtenir une subvention PSF sur l’un de ces axes, il devra soit développer une des trois disciplines que coordonne la fédération à savoir le Football Américain, le Flag Football ou le Cheerleading, soit former des intervenants, soit axer certains de ses projets sur la féminisation et la valorisation de la mixité. Ces axes répondent également à des projets internes à la fédération tel que la promotion du Flag Football, une pratique dérivée du Football Américain sans contact. Il s’agit d’un souhait de la fédération de développer cette discipline pour l’emmener vers une pratique olympique pour les JOP 2028 de Los Angeles. Les projets sportifs fédéraux indirectement mis en place par l’ANS avec l’énonciation d’axes directeurs peuvent donc être articulés de manière à être en adéquation avec les projets fédéraux des fédérations, dans cet exemple, celui de la FFFA.

Concernant l’axe sur la promotion du sport santé figurant dans les axes majeurs mis en exergue par les PSF, il semble qu’il répond à un enjeu sociétal de la lutte contre l’obésité et la sédentarité. Avec un taux national de 17% d’obésité en 2020 (cf : graphique de l’Institut national de la santé et de la recherche médicale).[[8]](#footnote-8)

Une image contenant texte, carte, capture d’écran

Description générée automatiquement  
La FFFA oriente cet axe à travers un seul projet : “Promotion de l'accès aux pratiques pour les personnes en situation de handicap (Handi flag/flag adapté, Faso, Cheer pour tous)”. L’idée de la FFFA est d’amener la pratique sportive à tous et toutes. Or, le « sport santé » est présenté comme l’utilisation du sport comme outil d’amélioration d'un mode de vie d’une population. Selon le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, « *Le « sport-santé » recouvre la pratique d'activités physiques ou sportives qui contribuent au bien-être et à la santé du pratiquant conformément à la définition de la santé par l'organisation mondiale de la santé (OMS) : physique, psychologique et sociale*. »[[9]](#footnote-9) Il n’est donc pas nécessaire d’orienter l’axe de “promotion du sport-santé” vers une pratique handisport. Contrairement à la FFFA, la Fédération Française de Hockey, s’est plutôt orientée sur la promotion du “Hockey-santé” à vocation de bien-être physique et mentale. Chaque Fédération interprète donc différemment cette notion de “sport-santé”.  Cela permet de bien déceler comment la nouvelle gouvernance, qui se dessine comme vectrice de modernisation et d’orientation des fédérations dans la mise en œuvre de nouvelles problématiques - ici le sport santé - laisse en réalité quelques incertitudes concernant le détail de l’accompagnement (nature, objet) des structures territoriales par ces mêmes fédérations, notamment en vue de l’interprétation de certaines directives.

L’axe de l’Accession territoriale au sport de Haut-Niveau a pour vocation de favoriser l’élite du sport français sur le territoire. En effet, 15% des enveloppes accordées aux Fédérations doivent correspondre à des projets de Haut-Niveau (organisation de stages de préparation par exemple qui est un coût pour les ligues, comités ou clubs).  A l’approche des JOP de Paris, la Nouvelle Gouvernance du sport semble incarner la volonté d’un impact important sur le Haut-Niveau en France avec un quota de projets à respecter, donc une enveloppe à reverser importante sur cet aspect-là. Certaines fédérations font le choix de faire reposer la mise en œuvre de cet axe là uniquement sur les Ligues Régionales qui sont motrices de l’accession au Haut-Niveau chez les jeunes sportifs français. En effet, introduire ces projets à plus petites échelles (aux clubs par exemple) aurait forcément moins d’impact car moins de sportifs seraient touchés et d’autant plus que les rassemblements des espoirs territoriaux par exemple, s’organisent par les Ligues Régionales (exemple les Pôles Espoirs). De plus, un manque de coordination inhérent à une mise en œuvre aussi isolée ne permettrait pas un accompagnement idéal des structures par les fédérations et donc une bonne mise en œuvre des projets portés par la nouvelle gouvernance. Il est donc encore une fois question d’adaptation.

Enfin, l’axe du développement de l’éthique et de la citoyenneté a pour vocation de répondre à des enjeux sociétaux tels que les réductions des inégalités d’accès à la pratique. L’idée est de rassembler des personnes en territoires carencés, dans des quartiers défavorisés qui sont éloignés des pratiques sportives et de favoriser des actions sur leurs territoires. Un bon tremplin pour les clubs sportifs est de faire connaître leurs pratiques sportives. A l’exemple de la FFFA dont les orientations sont :

* « *Déploiement de la MFL Flag Zone et réduction des inégalités d'accès à la pratique (Quartiers Prioritaires de la Ville, Zone de Revitalisation Rurale...), pour favoriser l'inclusion et promouvoir le sport citoyen ;*
* *Lutte contre toutes les dérives (violences, incivilités, bizutages, discriminations, harcèlements, racismes, sexismes, LGBT+phobies, etc) »[[10]](#footnote-10)*

Le projet de MFL Flag Zone est un dispositif fédéral qui a pour objectif de rapprocher de la pratique les jeunes éloignés du monde sportif. Le PSF est une nouvelle fois un moyen de financer des projets de développement fédéral. Actuellement, il est un appui pour la FFFA puisque d’après les exemples énoncés, il lie axes majeurs mis en avant par l’ANS pour les fédérations et axes de développement (projets internes) de la FFFA. Il est donc clair que la nouvelle gouvernance et son organe référent, l’ANS, constitué par le biais du PSF un appui majeur et nécessaire à la mise en œuvre concrète de projets qui incarnent l’accompagnement des structures par les fédérations.

### Les fédérations comme service instructeur : les campagnes PSF

Les fédérations en tant que service instructeur pilotent toute la campagne PSF auprès des différents acteurs pouvant bénéficier du dispositif. A la réception des instructions de l’ANS, les fédérations lancent leur propre campagne auprès de leurs organes déconcentrés. Tout doit être préparé en amont du lancement : note de cadrage, date de la campagne car d’une année à l’autre, les fédérations n’ont pas de date exacte des procédures à suivre de l’ANS mais seulement des périodes approximatives. Cela demande une anticipation de la part des services instructeurs. Afin d’aider au mieux les associations réparties sur les territoires, des webinaires de présentation, des fichiers aides et des mémos sont mis en place par les fédérations. Une commission nationale de gestion des PSF est également mise en place. Cette dernière a pour mission de réceptionner et d’analyser les dossiers afin de faire remonter ses avis à l’ANS qui procédera par la suite à la mise en paiement des projets validés par la commission. Ceci démontre bien que l’ANS, pour fonctionner et parvenir à ses objectifs repose sur le bon fonctionnement du lien entre associations et fédérations : l’ANS semble raisonner et créer les axes, les fédérations se servent des moyens pour ne laisser que la partie décisionnelle à l’Agence concernant la viabilité des dossiers déposés.

En fonction de la structuration des ligues régionales : soit la commission nationale s’occupe du traitement de tous les dossiers réceptionnés. Soit, les ligues régionales font un premier tri, transmettent leur avis à la commission nationale qui elle donnera un avis final à l’Agence Nationale du Sport. En effet, certaines ligues régionales du sport n’ont pas les ressources humaines nécessaires pour s’occuper du traitement de nombreux dossiers de toutes les structures locales. Pour citer la FFFA, la Fédération Française de Baseball et la Fédération Française de Vol Libre, une commission nationale est mise en place et le traitement des dossiers est majoritairement fait par les responsables administratifs de la fédération puis par l’ensemble des membres bénévoles de la commission, contrairement à la Fédération de Hockey qui a commencé le traitement de la même façon que les fédérations françaises sportives citées précédemment mais qui délègue petit à petit la part du travail de préanalyse à ses ligues régionales, toujours en fonction de la structuration de ces dernières, toutes n’ont pas encore la possibilité d’analyser les demandes de subvention.

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

Description générée automatiquement

*Schéma récapitulatif du fonctionnement des projets sportifs fédéraux – Raphaëlle Neveu*

Ce schéma reflète le fonctionnement du projet sportif fédéral de la FFFA. Il a été réalisé dans le cadre du stage. Il a été mis à disposition des ligues, comités et clubs de la fédération française de football américain dans le cadre du webinaire de présentation des PSF. Il permet d’illustrer les propos précédents et de comprendre comment la charge de travail liée au PSF et aux dossiers relatifs à ce dernier peut influencer les relations entre les fédérations et les organes déconcentrés. En effet l’impact de la nouvelle gouvernance et des enjeux nouvellement introduits politiquement oblige les fédérations à mettre à l'œuvre l’ensemble de ses agents établis partout sur les territoires pour permettre un accompagnement optimal des structures dans la mise en œuvre des enjeux liés au PSF.

Lors des dépôts de demande de subvention PSF, les associations doivent joindre de nombreuses pièces justificatives telles que : un projet associatif, un RIB au nom de l’association et pas au nom d’une personne, le bilan de l’association, un compte rendu d’assemblée générale, les comptes de résultats, la liste des personnes présentes sur les statuts de l’association. Ces pièces sont obligatoires, sans l’une d’entre elles, l’association se verra voir son dossier “rejeté” par manque de prérequis administratifs et son dossier ne sera pas du tout traité. Des critères de “refus” de dossier sont également imposés par l’ANS :

* “*Le projet à subventionner n’est pas en lien avec les axes prioritaires mis en avant dans la note de cadrage de la fédération ;*
* *Le projet à subventionner n’est pas prioritaire au regard de l’enveloppe territoriale et des autres dossiers présentés ;*
* *Le projet à subventionner n’est pas en adéquation avec les capacités de l’association (humaine, matérielle, financière...)”[[11]](#footnote-11)*

Dans ces cas-là, les dossiers sont étudiés mais sont refusés car ils ne sont pas conformes aux critères fixés par l’ANS et la fédération en question. Les fédérations sont libres d’ajouter, ou non d’autres critères qui leur semble important à mettre en place, selon leurs propres critères.

C’est également un moyen pour les fédérations de se rendre compte de la gestion administrative de leur association. Au cours de l’analyse des dossiers et de la vérification des pièces justificatives, la fédération française de football américain a pu avoir un regard plus aiguisé sur le fait que la rédaction du projet associatif était compliquée or, c’est un fil conducteur pour le bon développement d’une association. Le projet associatif correspond aux orientations sportives, économiques, organisationnelles et humaines de l’association. Vers où l’association veut aller ? Quels sont les objectifs sportifs à atteindre sur le court, moyen et long terme ? De plus, le manque de ce document peut être une contrainte car il est de plus en plus souvent requis lors des dépôts de demande de subventions publiques. C’est un réel outil pour connaître la situation de l'association. Ainsi, la nouvelle gouvernance est aussi un outil de développement de l’accompagnement : les dispositifs ne semblent pas encore être parfaitement huilés en raison de leur nouveauté, mais ils constituent un facteur de suivi par les organes fédéraux de ce qui se passe réellement en termes financier et sportif dans les associations qui leurs sont reliés.

Au fur et à mesure des campagnes de PSF, la FFFA a fait le constat que les bénévoles déposant les dossiers n’avaient pas tous les compétences et les connaissances nécessaires pour déposer un dossier de bonne qualité, c’est à dire correctement rédigé, avec une description des projets claire et chiffrée, ce qui est essentiel pour l’octroi d’une subvention. Le budget d’un projet doit être bien renseigné, il doit être à l’équilibre tout en respectant le seuil du budget maximum d’une subvention pouvant être accordé sur un projet. En effet, selon les critères de l’ANS, une subvention publique ne peut pas financer plus de 80% du budget total du projet. Cela fait sens, une association doit être viable financièrement et le budget ne peut pas reposer uniquement sur les demandes de subventions publiques. Les demandes prennent du temps et sont déposées par des bénévoles non formés à la plateforme “Compte Asso” qui recense toutes les données des associations, de gérer toutes leurs démarches administratives et qui permet de déposer différentes demandes de subventions, pas seulement les demandes de PSF.  Pour pallier ces difficultés rencontrées par les bénévoles, le Pôle Développement Territorial (PDT) de la FFFA a mis en place un service d’accompagnement durant la dernière campagne afin d’aider au mieux ses associations qui déposent un dossier. Le délai moyen d’une campagne PSF est de 6 à 7 semaines. Les personnes chargées des PSF dans l’association avaient 1 mois pour contacter le service PSF de la Fédération et demander un accompagnement. Cet accompagnement a permis au niveau national une première préanalyse des dossiers au fur et à mesure de la campagne. Il a également permis d'accroître le nombre de demandes de subvention.  Les chargés de PSF ont pu déposer leurs dossiers plus sereinement et être aiguillés sur les axes à suivre pour leurs associations.

### La nouvelle gouvernance à échelle territoriale : l’exemple complémentaire des Projets Sportifs Territoriaux

En parallèle des campagnes PSF, les Projets Sportifs Territoriaux (PST) sont en cours dans quelques régions. L'Agence Nationale du Sport souhaite implanter sur chaque territoire une conférence régionale et une conférence des financeurs. La conférence régionale aurait la mission de coordonner et d’appliquer le PST sur son territoire. Cette dernière est représentée par des membres de l’État, de l’ANS, des collectivités territoriales, du mouvement sportif et des personnes provenant du monde économique du territoire. L’accompagnement fédéral se traduit alors plus par une mécanique d’initiative que de surveillance.

La conférence des financeurs quant à elle a plusieurs fonctions. Elle est chargée d'émettre des seuils de financement lors de l'examen des projets déposés, notamment les plus constructifs en matière d’orientation du PST choisi par la conférence régionale exposé précédemment. Donc de donner un avis sur la concordance de chaque projet par rapport au PST. Enfin, elle est chargée de mettre au point un contrat d’orientation et de financement en établissant les ressources financières, matérielles et humaines du projet.

La mise en place de ces dispositifs est longue et compliquée.  En effet, de nombreux PST sont d’ores et déjà en place tandis que les derniers se mettent doucement en place. Les différenciations en fonction des territoires semblent alors évidentes.

Cependant, la mise en place de ce dispositif peut être un biais pour les fédérations qui peuvent, par le biais des PST aider leurs organes déconcentrés dans la structuration interne de ces dernières.

L’enveloppe des PST correspond à 64 millions d’euros. Elle est divisée en 4 grosses parties. L’emploi et l’apprentissage correspondent à la part la plus importante avec 48 millions d’euros. L’aisance aquatique correspond à 3 millions d’euros de crédits. 8.9 millions d’euros sont consacrés au déploiement des PST. Enfin, 4 millions d’euros sont destinés aux territoires en position particulière notamment les DROM. Plus particulièrement les PST sont axés sur différents points de vue des politiques sportives (mais pas seulement) publiques en France :

* “*La réduction des inégalités d’accès à la pratique sportive (publics cibles : féminines, jeunes, séniors, personnes souffrant de maladies chroniques ou d’affections de longue durée…) en territoires carencés : urbains et ruraux ;*
* *Le développement de la pratique sportive et de l’encadrement pour les femmes et les jeunes filles ;*
* *Le développement des activités physiques et sportives accessibles aux personnes en situation de handicap ;*
* *L’accompagnement des politiques d’accueil de scolaires ;*
* *La promotion du sport-santé et du sport en entreprise ;*
* *La mutualisation des emplois via les groupements d’employeurs et les groupements d’employeurs pour l’insertion et la qualification (GEIQ) ;*
* *La prévention des noyades, le développement de l’aisance aquatique et le développement du “savoir rouler à vélo” ;*
* *La promotion des actions citoyennes autour des valeurs et principes de la République et de prévention des replis communautaires*.” [[12]](#footnote-12)

Tous ces axes répondent à des enjeux de sociétés et ont pour objectifs de réduire les inégalités d’accès à la pratique sportive sur certains territoires. Par exemple, avec le taux des noyades important chez les enfants avec pas moins de 22% de noyades accidentelles chez les plus jeunes, il semblait important et nécessaire de mettre en place un plan de prévention des noyades et de l’aisance aquatique pour les enfants. Rappelons que le taux d’obésité et de sédentarité important explique aussi que l’accent a été porté sur la promotion du sport-santé et du sport en entreprise. En effet, pour lutter contre ces deux menaces qui pèsent sur la santé physique des français, il fallait trouver un levier pour répondre à ces enjeux majeurs, afin d’aider les entreprises à mettre à disposition des moyens d’influencer ses employés à pratiquer du sport.  La crise de la covid-19 n’a fait qu’augmenter ces phénomènes.

Lors de l’accompagnement de la FFFA, les PST ont permis au service PSF de la Fédération Française de Football Américain d’orienter si nécessaire, des associations vers le dispositif des PST si leur demande correspondait davantage aux axes de cette subvention, notamment vers l’emploi. En revanche, cela nécessitait pour les associations de déposer une nouvelle demande, d’un nouveau dispositif avec un service instructeur différent que celui du PSF. Cela n’est pas toujours clair pour les associations qui ne sont pas structurées humainement.  De plus, la distinction entre les deux n’est pas évidente. Nous pouvons nous demander s’il est préférable de lier ou non ces deux dispositifs et de les mettre en relation. En effet, d’un point de vue de l’accompagnement des structures, la coexistence des deux dispositifs permet de subvenir de manière plus complète et adaptée aux besoins des associations territoriales. Cependant, d’un point de vue purement pragmatique, cela entraîne une démultiplication des démarches administratives ce qui induit objectivement un accroissement des difficultés liées au temps et aux personnels non seulement des fédérations, mais aussi des associations sportives.

Pour les Fédérations, le PST peut être un atout pour structurer les associations. En effet, de manière générale les associations manquent de structuration d’un point de vue financier et surtout humain. Le PST peut être un moyen de financer un emploi dans une structure sportive. Le seul bémol de ce dispositif est qu’il est géré par un service différent du PSF et souvent, les services déconcentrés se tournent vers leurs fédérations pour avoir de l’aide sur ces dossiers. Malheureusement, le manque d’uniformisation des dates de ces dispositifs, le manque de moyen humain et le manque de connaissance des fédérations sur les PSF ne permettent pas toujours une aide adéquate. De plus, l’ANS tarde à transmettre un calendrier des aides régionales aux fédérations. Ces dernières se retrouvent donc à faire une veille quotidienne sur tous les sites régionaux pour avoir les dates de lancement des dispositifs et ainsi les transmettre à leurs structures.

Une image contenant texte, capture d’écran, Visage humain, personne

Description générée automatiquement

*Schéma de différenciation PSF et PST de la FFFA – Raphaëlle Neveu*

Ce schéma de différenciation permet bien d’observer en quoi les deux dispositifs se complètent mais ne se confondent pas. Les associations, sans doute, pour mettre en œuvre les axes liés à la nouvelle gouvernance doivent se servir des deux mais ont à faire à différents organes. La question est donc celle d’un équilibre à trouver entre la complexité administrative liée au développement de l’accompagnement fédéral et territorial des pratiques sportives et la nécessité d’une simplification plus réaliste devant les manques de moyens financiers et humains qui entraînent parfois des carences en termes de compétence au sein des associations.

Les PSF, PST, orientations globales et axes de développements promus par l’ANS permettent donc de dégager la nature de la nouvelle gouvernance : il est question d’innovation, de modernisation, de création et de réorganisation. La nouvelle gouvernance et l’ANS sont le point de départ du renouveau de la relation entre les fédérations et les structures associatives puisque c’est de ces entités que viennent les moyens et les directives générales. Cependant, une fois que cette idée est claire et corroborée par différents éléments précédemment cités, il est naturel de se questionner sur les impacts concrets de l’innovation générée par l’existence de l’ANS, sous différentes formes et à différentes échelles. Pour cela, il convient de détailler plusieurs secteurs impactés par la nouvelle gouvernance, et ce au prisme d’un exemple particulier, celui de la Fédération Française de Football Américain.

## Une gouvernance impactante sous différentes formes et à différentes échelles

La nouvelle gouvernance sportive se décline sous différentes formes. En effet, les enjeux importants qui entourent la politique sportive - notamment autour du projet des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 de Paris - induisent une nécessité organisationnelle et une mise en commun des moyens et des informations entre les acteurs politiques territoriaux du secteur sportif. La nouvelle gouvernance comme outil, comme politique publique ne peut donc être mise en œuvre sans une forme de déclinaison à plusieurs échelles, c’est ce dont il est question ici.

### Un impact financier certain

D’abord financièrement, l’ANS, motrice de cette nouvelle gouvernance, apporte son aide sous la forme de subventions principalement injectées dans les PSF et les PST. A titre d’exemple, l’enveloppe réservée aux PSF en 2023 pour la mise en œuvre des projets fédéraux représente 75 millions d’euros (selon l’Agence Nationale du Sport elle-même). Comme comparaison, anciennement, le CNDS attribuait des subventions à des associations sportives de manière individualisée, ce qui induisait un suivi de l’utilisation des moyens confiés limités. L’ANS fait un choix différent en impliquant les fédérations, créant ainsi un médium entre l’attributeur des moyens et l’utilisateur. Théoriquement, l’intervention des fédérations devrait permettre un suivi plus régulier et plus spécialisé des associations bénéficiaires et à moyen et long terme, une utilisation optimisée des ressources. Cela s’explique par une décentralisation réfléchie des moyens et des personnels affiliés à la politique sportive. L’ANS, comme entité dispose des moyens pour distribuer les ressources et ce en vertu d’une vue d’ensemble sur le secteur sportif. Il est cependant difficile de concevoir précisément les critères qui permettent au service de délimiter la part revenant à chaque fédération. Cependant certains éléments semblent revenir au sein des déclarations et informations proposées tant par l’ANS que par les fédérations : les moyens attribués semblent pouvoir dépendre du statut olympique ou non de la fédération, du nombre de licenciés, ou encore du statut de “fédération pilote” par exemple. Après la répartition des moyens, les fédérations vont disposer d’une forme de liberté financière pour distribuer au sein de leur discipline. D’un point de vue économique donc, la nouvelle gouvernance fait le choix de déléguer la répartition finale des moyens tout en gardant une mainmise sur les attributions initiales des ressources. Au-delà des PSF et des PST, bien que ces derniers représentent l’impact le plus important exercé par la nouvelle gouvernance sur les fédérations et donc sur les structures territoriales d’un point de vue financier, l’ANS participe au financement sur d’autres plans. Il est possible de citer notamment le soutien financier pour la création de nouveaux équipements sportifs, ce qui peut, par ailleurs, créer certaines disparités entre les fédérations, et entre les territoires, ce que nous étudierons plus tard. Il demeure que le suivi souhaité par ce mode de distribution ne peut exister seul : l’impact de la nouvelle gouvernance ne peut être qu’économique, il doit être organisationnel et structurel.

L’impact financier de l’ANS sur une fédération sportive varie en fonction de différents facteurs. Notamment, les politiques et les axes spécifiques mis en place par la nouvelle gouvernance du sport. Il peut également varier en fonction de la taille et des besoins de la fédération (nombre de licences, demandes de projets de la part des associations).

Prenons l’exemple de la Fédération française de Football Américain, depuis le lancement des campagnes PSF, le nombre de dossiers a considérablement augmenté. En revanche, l'enveloppe accordée à la FFFA a diminué. L’ANS alloue des financements aux fédérations pour soutenir divers projets en fonction des axes que l’agence met en avant. Cela a permis à la FFFA de promouvoir ses disciplines sportives à différentes échelles via ses ligues régionales, ses comités départementaux et ses associations sportives.

En effet, de plus en plus de projets sont menés sur les territoires attirant de nouveaux publics via les événements organisés. Un des objectifs de l’ANS était de contribuer à la croissance et au développement de la fédération. En effet, cela a considérablement augmenté le nombre de projets de Football Américain, de Cheerleading et de Flag Football sur le territoire. Une expansion des disciplines a donc pu avoir lieu sous tutelle de la Fédération elle-même et non plus via le CNDS sans aucun suivi de la part de la Fédération. Les subventions de PSF ont permis à la fédération de réaliser des investissements importants à destination de projets de développement, de structuration et de formation. Étant une fédération en devenir, c’est une chose qu’elle ne pourrait pas se permettre seule. Elle a permis de financer des projets de Haut-Niveau via les PSF.

En termes de promotion, l’ANS peut contribuer à véhiculer l’image et la visibilité des sports et plus particulièrement des fédérations, ce qui peut être bénéfique pour ces dernières. En effet, cela peut augmenter la notoriété d’une fédération et attirer de potentiels partenaires commerciaux avec l’objectif d’avoir un impact sur les fonds de la fédération. Ce soutien financier, bien qu’il soit indirect, est essentiel, notamment pour des fédérations qui sont en plein développement et qui peuvent se retrouver en difficulté lorsqu’il s’agit de trouver des partenaires et donc des financements.

En d’autres termes, le financement de l’ANS sur les projets des associations des fédérations est intéressant à condition que la fédération tire profit de cette opportunité et qu’elle axe ses actions en faveur du développement de ses organes déconcentrés pour pouvoir se développer elle - même par la suite. La situation est donc une forme de donnant-donnant : la fédération repose sur le soutien direct de l’ANS (enveloppe du PSF en majorité) pour redistribuer aux associations sportives ; et le soutien indirect de cette dernière par le biais de la communication et de la promotion de certaines disciplines. De l’autre point de vue, les fédérations sont le biais par lequel l’ANS peut faire évoluer la mise en avant de la pratique sportive en soutenant les projets qui entrent dans la définition des axes précédemment cités (« sport-santé », parasport…).

En revanche, cette aide financière varie en fonction des politiques mises en place par l’ANS, de la capacité des fédérations à répondre aux critères de la nouvelle gouvernance et ce d’une année à l’autre. L’exemple de la FFFA permet de se rendre compte à quel point l’aide financière est essentielle pour permettre un accompagnement complet des structures par les fédérations. Il demeure donc une forme d’incertitude concernant la pérennité de ce soutien, mais on peut considérer que cette incertitude repose aussi sur le caractère nouveau de la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance. En attendant une stabilisation des enveloppes d’une année sur l’autre plus importante, il est certain que les fédérations doivent redoubler d’anticipation pour répartir les moyens qui sont mis à leur disposition en fonction des axes imposés dans les grandes lignes par l’Agence Nationale du Sport.

### Les notes de cadrage : un impact sous forme directive

L’ANS, initiatrice de la nouvelle gouvernance, se place au point de départ de la mise en œuvre des politiques sportives. Hors du champ financier, précédemment développé, l’Agence Nationale du Sport a pour objectif d’encadrer les fédérations, en se tenant toujours à distance des bénéficiaires finaux.

Cela se traduit premièrement par l’existence de notes de cadrage, outil de guidance pour les fédérations qui sont donc limitées en un sens dans leur liberté d’utilisation des moyens confiés. Ces notes impactent la nouvelle gouvernance notamment en considérant la notion de cohérence. L’absence de telles notes, représentant en tant que tel une forme de droit souple (donc impactant par son poids symbolique mais sans faire peser de menace concrète de sanction sur les fédérations, à par une limitation possible des subventions accordées) permettent d’éviter des disparités inhérentes à une liberté totale livrée aux fédérations, qui de manière tout à fait logique pourraient utiliser les ressources extrêmement différemment (en fonction de leurs besoins d’équipements, des nécessités liées à la leurs pratiques sportives respectives, ou encore de leur nombre de licenciés et de l’essor actuel de leurs pratiques dans le cadre des JOP).

Dans l’objectif d’une bonne collaboration entre les fédérations et l’ANS, les notes de cadrage sont mises en place par l’Agence et transmises en début de campagne à toutes les fédérations bénéficiaires et porteuses des projets sportifs fédéraux. Elles sont également disponibles sur le site de l’agence.

Les critères que les fédérations doivent atteindre sont définies dans cette note de cadrage, cela permet une cohérence des stratégies sportives à suivre, sur le territoire et dans l’ensemble des fédérations. Les notes de cadrage définissent ainsi les obligations, les responsabilités et les calendriers qu’ont les fédérations lors des campagnes de PSF. Il est nécessaire que les fédérations consultent fréquemment ce document afin de respecter le processus de subvention. Cependant, d’une année à l’autre le document est renvoyé mais n’est pas nécessairement relus entre les lignes par les fédérations. De nouvelles conditions s’ajoutent, par exemple inviter le référent ANS de la fédération aux commissions nationales. Malgré une relecture du document, la FFFA n’avait pas vu la demande avant sa première réunion. Pourquoi ne pas indiquer ces nouveautés plus clairement aux services PSF des fédérations ? D’autant plus que, des échanges hebdomadaires ont lieu, sur demande de la fédération en cas de difficultés rencontrées, entre le chargé PSF de la fédération et le référent ANS. Cette directive est intéressante à creuser, pourquoi l’ANS après 4 ans de lancement de ces projets souhaitent désormais assister aux réunions des commissions nationales ?

Malheureusement malgré plusieurs relances pour obtenir un entretien dans le cadre du mémoire auprès du référent ANS de la fédération, la demande est restée sans réponse. Les notes de cadrage sont motrices du bon déroulement des campagnes et d’une bonne coopération entre ANS et fédérations, il est important qu’elle soit bien prise en compte par tous, que les enjeux qui les entourent soient limpides pour tous les organes qui vont devoir travailler avec. Un déséquilibre au niveau de leur compréhension ou de l’accès à ces notes pourrait avoir un effet d’incohérence au moment des évaluations de mise en œuvre des politiques publiques car les différents acteurs n’auraient pas utilisé leurs moyens pour aboutir aux mêmes fins.

### Un impact structurel : la multiplication des plateformes de démarches administratives

Au-delà des notes de cadrage, la nouvelle gouvernance et l’ANS ont un impact structurel sur le fonctionnement des relations entre fédérations et structures territoriales. Il est possible de prendre l’exemple des plateformes “Compte Asso” et “Osiris”. Ces plateformes ont été créées autour de 2018-2019 au même titre que l’ANS et s’inscrivent donc dans cette volonté de renouveau incarné par la nouvelle gouvernance. Ces deux plateformes ont pour vocation de faciliter les démarches administratives réalisées par les structures, leur transmission aux organes instructeurs (les fédérations), et la décision finale prise par l’ANS, pour une demande de subvention par exemple. Or, l’impact positif porté par la naissance de ces deux instruments permettant notamment une rapidité de transmission (par la numérisation de toutes les pièces administratives) peut être nuancé par la complexification liée à leur existence parallèle. En effet, les structures associatives n’ont accès qu’à leur compte asso, et l’ANS n’utilise que la plateforme Osiris. Les fédérations sont donc seules à avoir l’utilité des deux plateformes mais se retrouvent régulièrement dans une situation complexe liée à l’incompatibilité occasionnelle des deux outils. L’utilisation d’Osiris pour un dossier nécessite que l’ensemble de la procédure sur le Compte Asso ait été complétée : si un seul élément fait défaut ou ne semble pas avoir été transmis dans la bonne forme ou de manière complète, les fédérations doivent rediriger le dossier vers le compte asso car les modifications directes depuis Osiris ne sont pas possibles. Les fédérations sont les seules à avoir une vue d’ensemble sur un dossier, et perdent donc du temps régulièrement en étant les seuls organismes formés à l’utilisation des deux plateformes et donc en étant les seuls à maîtriser de manière complète les mécanismes liés à la bonne construction/transmission d’un dossier par une association. L’impact de la nouvelle gouvernance à l’échelle numérique, sous la forme des deux plateformes citées est donc certain mais pas nécessairement positif à l’heure actuelle, il est possible d’expliquer cela par un manque d’uniformisation des pratiques numériques et de formation à l’utilisation des outils pour les associations sportives par exemple.

Les outils mis en place par la nouvelle gouvernance tel que la plateforme Osiris et le Compte Asso, sont autant d’avantages que de contraintes pour les structures et impactent différemment ces dernières.

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

Description générée automatiquement

*Schéma du fonctionnement entre LCA et Osiris[[13]](#footnote-13)*

Cette illustration permet de visualiser les liens entre les deux plateformes, mais il s’agit encore une fois d’une complexification des démarches. Les accès ne sont pas les mêmes entre un dirigeant d’association et un membre du service instructeur, c'est-à-dire de la fédération. Ils sont encore plus distincts entre un dirigeant d’association et un membre de l’ANS qui sera finalement l’organe décisionnaire. Ici encore la gouvernance est impactante et cet impact nécessite que l’intermédiaire incarné par la fédération soit encore plus dans l’accompagnement vis-à -vis des structures associatives.

En effet, le Compte Asso est un réel outil de gestion pour les associations et leur permet une bonne gestion de l'administratif et des finances de l’association. Toutes leurs données sont recensées sur le Compte Asso, et une fois renseignées il suffit de les mettre à jour.  Il est possible via le Compte Asso de déposer différentes demandes de subvention autre que les demandes de PSF et cela est un gain de temps pour le bénévole en charge des subventions dans sa structure. Malheureusement, toutes les subventions ne sont pas disponibles (ou pas encore) via cette plateforme. Malgré un gain de temps du côté des informations administratives déjà renseignées, au cours du stage à la FFFA et de la campagne PSF, nous avons pu constater que de nombreuses associations ne maîtrisaient toujours pas l’outil même après plusieurs campagnes. Les bénévoles des associations n’ont eu aucune formation à ce logiciel mis à part des webinaires de présentation et cela est un frein pour le bon déroulement de la campagne et le développement des associations. Les bénévoles sont découragés face au tas de démarches administratives qui leur est demandé. Malgré une centralisation de certaines demandes de subventions, il en existe de nombreuses autres sur différentes plateformes. Les bénévoles perdent beaucoup de temps avec la gestion de la plateforme pour déposer leur demande. Sans oublier le fait que lors du dépôt de la demande, les chargés de PSF se doivent de respecter les critères imposés par l’ANS et la FFFA pour se voir octroyer une subvention PSF. Le soutien de la Fédération de Football Américain au cours de la campagne PSF a été un véritable atout, un allègement de toutes les consignes en plus de la gestion pour les associations ayant déposé un dossier. Cela ajoute une charge de travail en plus à la commission nationale qui coordonne toute la campagne et doit-elle s’occuper de la gestion sur une plateforme différente de ses associations : Osiris. Toute la gestion administrative de la campagne se fait par les fédérations via cette plateforme.

Les services PSF des fédérations doivent donc apprendre à gérer deux plateformes distinctes pour la même campagne. L’une notamment pour venir en aide à leur association et voir où elles sont bloquées dans leur demande et l’autre pour traiter les dossiers, les transmettre à l’ANS Et assurer un suivi de la mise en paiement. En parallèle de la campagne en cours, la fédération doit relancer ses associations pour les comptes rendus financiers (CRF) de la campagne précédente.

Pour citer une dernière forme d’impact que la nouvelle gouvernance incarne actuellement dans le secteur sportif, il est possible de parler de la mise en place de certaines formations. D’un point de vue analytique, la formation représente sûrement l’un des points d’impact avec le plus d'enjeux puisqu’il induit une forme de pérennité de la nouvelle gouvernance. Or, les formations représentent aussi à l’heure actuelle un des secteurs les plus faibles du point de vue de la quantité mise en place par l’ANS. Il est tout de même possible de citer les formations liées aux “Savoir Nager” et “Savoir Rouler”, mais encore une fois cela reste assez limité. Les fédérations semblent plus investies à ce niveau-là auprès des structures de leur compétence. Cela corrobore encore une fois l’idée selon laquelle l’ANS impacte les fédérations et donc leur rapport avec les structures associatives, mais ce avec une forme de distance, ce qui permet une forte délégation mais éloigne peut-être parfois les acteurs gouvernants des enjeux réels dans certains secteurs.

Ainsi, l’Agence Nationale du Sport apparaît comme un socle innovant qui permet une évolution de la relation entre les fédérations et les structures associatives qu’elles accompagnent. Les évolutions sont nécessaires et inévitables dans un secteur en constante modification et qui prône une recherche toujours plus importante de la performance et des résultats. Ces évolutions se traduisent par des nouvelles politiques publiques et la naissance d’un organe qui influencent grandement les directions prises par les acteurs fédéraux du secteur sportif : l’impact est important et à différentes échelles comme évoqué précédemment. Cependant, il est important de souligner par ailleurs que ces impacts ne semblent pas toujours contrôlés, ou du moins anticipés par tous les acteurs responsables de la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance sportive. La récente application de ces principes de gouvernance montre certaines limites qui questionnent la viabilité du projet, mais ces dernières peuvent ne pas être un obstacle définitif à l’obtention des résultats voulus si l’on considère que les freins constatés sont inhérents à la néo-mise en œuvre de la nouvelle gouvernance sportive, et de l’Agence Nationale du Sport.

# Des limites inhérentes à la néo mise en œuvre de la gouvernance par l’Agence Nationale du Sport

La nature et l’objet de la création et de la mise en place d’une nouvelle gouvernance sont assez clairs : le secteur sportif est en développement et nécessite d’être réformé pour atteindre les objectifs visés par la nouvelle gouvernance et incarnés par l’Agence Nationale du Sport. Cependant, des limites à cette mise en œuvre sont observables et celles-ci semblent principalement relever du caractère nouveau de ces exigences. Ces obstacles peuvent être classifiées sous deux formes : d’abord une mise en œuvre parfois déséquilibrée du PSF causée par des disparités certaines entre les fédérations (A), mais aussi des limites plus globales, qui sont relevées par plusieurs acteurs du secteur sportif fédéral (B) concernant l’impact de la nouvelle gouvernance sur l’exercice de leurs professions respectives.

## Des disparités entre les fédérations : limites à une mise en œuvre équilibrée du PSF

L’organisation du sport d’un point de vue globale, s’effectue à différentes échelles : internationale, européenne, nationale, régionale et locale. Cinq échelles sont donc présentes lorsque nous parlons d’organisation sportive, notamment internationale.

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

Description générée automatiquement

*Ce schéma est tiré de “Les fédérations sportives” dans “Courrier Hebdomadaire du CRISP, de Thierry Zintz et Mathieu Winand*.[[14]](#footnote-14)

Dans le cas étudié, nous nous intéresserons plus précisément à l’échelle nationale, régionale et locale mais ce schéma est important en ce qu’il donne une vue globale sur la structuration du sport d’un point de vue institutionnel et les répercussions sur les réalités du terrain. En effet, il nous montre l’ensemble du mouvement olympique et sportif à grande échelle. Chacun, à son niveau, influe sur le devenir de l’autre. Par exemple, la Fédération Française de Football Américain est supervisée par l’*International Federation of American Football* (IFAF) créée en 1896, elle est gestionnaire des compétitions internationales, qui régit les règlements dans une visée de développement de la discipline du football américain dans le monde. Cette fédération internationale travaille avec toutes les fédérations nationales de football américain dans différents pays. Son but est d’organiser des compétitions internationales comme par exemple, la Coupe du Monde de Football Américain (autrement dit l’IFAF World Championship). Il faut impérativement souligner que ce schéma date de 2013 et qu’en tant que tel il ne permet pas de rendre compte de la réalité institutionnelle de l’organisation sportive actuelle. Il permet cependant de saisir à quel point chaque échelle contient une pluralité d’institutions et que ces dernières sont interdépendantes. De plus, ce schéma, bien qu’il ait subi plusieurs modifications au fil des années, laisse l’image d’une structuration complexe qui donne à chaque instance des prérogatives diverses. Nous pouvons déjà saisir qu’aucune ne peut exister dans une indépendance totale et donc ne peut agir à son échelle de manière complète, ce qui pose certains questionnements. Il faut aussi souligner la présence des FSN (ancienne dénomination des fédérations sportives) qui se situent au centre de l’organisation sportive telle qu’elle est représentée. Cela indique, même d’un point de vue schématique, à quel point les fédérations jouent un rôle d’intermédiaire entre les institutions nationales et internationales (ou européennes) et les structures locales. Les disparités entre les fédérations vont donc avoir un impact certain sur l’agencement du développement du sport, surtout à l’échelle locale (d’où le questionnement autour de l’impact de la nouvelle gouvernance sur le lien entre fédérations et associations sportives locales) puisqu’elle est très dépendante des fédérations et de leurs modes d’action.

### Des fédérations construites différemment : disparités de fonctionnement

Il faut savoir qu’il existe différents types de fédérations nationales. Chaque fédération représente une pratique sportive spécifique à l’échelle mondiale. Nous nous intéresserons ici aux fédérations sportives françaises. Les fédérations sportives françaises sont réparties en deux catégories bien distinctes : les fédérations sportives olympiques et les fédérations sportives non-olympiques. Toutes deux ont des objectifs bien différents. Les fédérations olympiques ont pour objectif principal l’excellence du sport de haut niveau et une visée de structuration de la discipline sportive en question. Les fédérations olympiques font partie des programmes des Jeux Olympiques et Paralympiques et ont le droit d’avoir une délégation française qui participe aux JOP. Elles sont sous le contrôle de l’État mais également du Comité International Olympique (CIO). Par exemple, la Fédération Française de Basketball (FFBB), la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) etc.

De l’autre côté, les fédérations non-olympiques ont pour objectif principal le développement de leur discipline sportive sur le territoire. A l’inverse des fédérations olympiques, ces fédérations ne font pas partie d’un programme olympique. A titre d’exemple, la Fédération Française de Football Américain (FFFA).

Il existe également une autre particularité aux fédérations sportives : les fédérations multisports ou les fédérations unisport. Les fédérations multisports sont des fédérations qui gèrent plusieurs disciplines sportives dans une même entité, par exemple, la FFFA citée précédemment. Les fédérations unisport, elles, se concentrent uniquement sur une discipline sportive et sont spécialisées dans leur propre champ sportif. En France, il existe « *120 fédérations sportives et 22 groupements nationaux* »[[15]](#footnote-15).Une fédération sportive est dite délégataire lorsqu’elle est reconnue par l’État, le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, pays à superviser et à réglementer la ou les disciplines sportives dont elle a la mission de développement, sur un territoire national. Il faut également noter l’importance qu’une fédération doit être agréée qui donne droit à certains avantages qu’une fédération non-agréée ne pourrait avoir. Comme par exemple, accéder à des demandes de subventions. Ces spécificités propres à chaque fédération permettent d’ores et déjà de les distinguer, de comprendre qu’elles n’existent pas toutes en prenant en compte les mêmes enjeux, et qu’elles ne font pas toutes face aux mêmes difficultés. En résumé, elles partagent un statut mais leurs identités sont plurielles et leurs organisations aussi. C’est ce que résume Dominique Charrier en disant, « Se trouve aussi en jeu la préservation des équilibres au sein du mouvement sportif, d'une part, entre les « petites » fédérations, nécessaires au maillage sportif mais également aux modèles économiques fragiles et les « grosses » fédérations à la surface financière plus affirmée ; d'autre part, entre les fédérations unisport (olympiques ou non) et les fédérations multisports (affinitaires, scolaires et universitaires) dont la portée sociale est irremplaçable, mais qui ne sont pas productives de performance et donc, ne peuvent bénéficier de la manne financière permise par la médiatisation. »[[16]](#footnote-16)

### Disparités budgétaires : une répartition financière différenciée

À l’ensemble de ces fédérations s’ajoute désormais l’Agence Nationale du Sport ou autrement dit l'organisme portant la nouvelle gouvernance. Rappelons-le, cette nouvelle gouvernance vient impacter 105 fédérations via le dispositif des Projets Sportifs Fédéraux, des contrats de développement, de performances, des appels à projets et le financement d’équipements et de matériels lourds. Plus largement  cette restructuration impacte l’ensemble du mouvement sportif avec différents dispositifs d’aides financières pour les associations sportives, comme les Projets Sportifs Territoriaux, des aides pour venir soutenir le développement de certaines thématiques (féminisation, jeune, para-sport, formations de bénévoles, via le site de l’agence du sport), des fonds pour des appels à projets nationaux, une aide pour l’accession au haut niveau et de même que pour les fédérations une aide pour les équipements et les matériaux lourds. Des aides sont également mises à disposition des collectivités territoriales via des appels à projets. Les Centres de Ressources d’Expertise et de Performance Sportive et Organismes Publics Équivalents où sont formés nos jeunes athlètes français peuvent également bénéficier de subventions territoriales sous formes d’appels à projets s’ils en font la demande (formation à l’encadrement de l’Aisance aquatique, matériels de haute performance via le site de l’agence).

La nouvelle gouvernance agit différemment sur ces différents acteurs. En effet, des disparités sont remarquables et questionnables.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Fédérations** | **Enveloppe** | **Nombre de licenciés** | **Statut** |
| Fédération Française de Basket-Ball | Refus de communiquer son enveloppe | Environ 700 000 | Olympique |
| Fédération Française de Baseball | 214 300€ | Environ 12 000 | Olympique |
| Fédération Française de Hockey | 303 400€ | 11 000 | Olympique |
| Fédération Française de Football Américain | 161 100€ | 29 000 | Non - Olympique |
| Fédération Française de Vol-libre | 233 000€ | 43 188 | Non - Olympique |
| Fédération Française de Football | 2,5 millions € | 2 165 234 | Olympique |
| Fédération Française de Handball | 3 134 000€ | 155 000 | Olympique |
| Fédération Française de Randonnée Pédestre | 442 100€ | 207 772 | Non-Olympique sans discipline de haut-niveau |
| Fédération Française de Sport Universitaire | 155 000€ | 85 000 | Non-Olympique, multisports |
| Fédération Française de Squash | 248 000€ | 16 300 | Non-Olympique |

Ce tableau montre les différentes répartitions de l’enveloppe PSF versée par l’ANS. Nous pouvons constater qu’elles varient d’une fédération à une autre. Le constat est que les fédérations olympiques à l’exemple de la fédération française de baseball et la fédération française de hockey reçoivent des fonds largement plus importants que des fédérations non-olympiques. Pourtant, ces fédérations ont moins de licenciés que la fédération française de football américain qui, elle, dispose de moins de moyens. En revanche, la fédération française de vol libre, fédération non-olympique a plus de moyens que la fédération française de baseball mais elle a environ 30 000 licenciés de plus. La fédération française de basket-ball quant à elle n’a pas souhaité révéler son enveloppe, que ce soit à l’ensemble de ses structures concernées par le dispositif que lors des webinaires organisés par l’ANS sur “Les bonnes pratiques du PSF”, ce qui peut être interprété de différente manière, mais l’hypothèse d’une enveloppe supérieure à des fédérations non-olympiques au même titre que les valeurs communiquées officiellement dans ce tableau est plausible. Nous pouvons supposer que l’écart entre des fédérations bien ancrées et structurées depuis de nombreuses années et les petites fédérations en développement est considérable.  En fin de compte, la question de la répartition de l’enveloppe est bien plus complexe que ce que nous pensons, mais sur quoi la nouvelle gouvernance se fonde comme critères ? L’objectif est-il d’accroître la pratique afin de toucher un maximum de licenciés ? Pourtant l’enveloppe ne varie pas forcément en fonction d’après le tableau. Qu’en est-il des fédérations *?* Peu importe le nombre de licenciés au sein de la fédération. Malheureusement, l’Agence Nationale du Sport nous a laissé sans réponse face à la demande d’entretien. Il est donc complexe de former des hypothèses qui expliqueraient les disparités observées entre les moyens accordés aux différentes fédérations, aucun dénominateur commun ne permet en l’état (et sans explication directe de l’ANS) de comprendre réellement et de manière publique les modes de répartition des fonds PSF.

Nous pouvons supposer que le fait de donner plus ou moins à une fédération, impacte différemment sa visibilité. En effet, cela peut être contraignant de débloquer des fonds sans certitude d’un retour sur investissement, financier ou communicationnel. Plus l’enveloppe est grande, plus les projets sont possibles sur un territoire, une fédération ne peut pas financer à elle seule, sans aucune aide les projets de ses structures. A titre d’exemple, la fédération française de football américain note une augmentation considérable sur l’enveloppe demandée par ses structures en un an seulement. En 2022, l’ensemble du mouvement sportif de la FFFA a demandé 496 135€ de financement de projet contre 595 406€ en 2023 soit, une augmentation de 99 271€. Il est clair qu’elle ne peut pas tout financer mais pour rappel, c’est une fédération en devenir qui a donc besoin d’un soutien fort de la part des instances nationales.  A noter que d’une manière globale, les fédérations olympiques ont plus de visibilité et plus de médiatisation que les fédérations non-olympiques. Nous pouvons donc supposer que le manque de financement peut également réduire la visibilité d’une pratique sportive car moins de projets peuvent être menés à travers les associations, et que comme un cercle vicieux, il est moins intéressant pour l’ANS de financer ces fédérations, qui apporteraient moins de visibilité à court terme.

Lors des webinaires de présentation du dispositif de l’Agence Nationale du Sport, l’exemple de “bonnes pratiques” a été pris sur la Fédération de Basket-ball, de Hockey et de Vol-Libre. A noter que la fédération française de vol-libre a fait partie des fédérations pilotes du dispositif des PSF et que les deux autres fédérations sont olympiques. Le sentiment qui peut ressortir est que l’ANS donne de l’importance et de la visibilité à ses structures qui les accompagnent depuis plus longtemps.  Voilà encore un nouveau biais qui permettrait d’expliquer une partie des disparités, mais encore sans certitude factuelle et sans cohérence globale constatée.

Par le biais du stage, des données récoltées et de la procédure des PSF dans sa réalité, nous constatons de nombreuses disparités sur le plus gros dispositif d’aide financière de la nouvelle gouvernance du sport entre les fédérations sportives.

### Différences liées au traitement de dossiers : conséquences des disparités de moyen

De plus, nous pouvons noter des inégalités de traitement liés au PSF. En effet, en fonction de la fédération et des moyens humains au sein même des instances sportives, le traitement des dossiers lors des campagnes PSF est différent, ce qui crée de nouvelles disparités qui se développent cette fois en raison du fonctionnement interne différencié entre les fédérations sportives françaises. Prenons l’exemple de la fédération française de football américain, le traitement dès réception des dossiers se fait directement par le biais de la commission nationale, par les référents administratifs du pôle développement territorial et de l’aide d’un Directeur Technique Nationale (DTN). Le DTN est un cadre d’État, dépendant du ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques et mis à disposition pour aider les fédérations sportives. Ce soutien est essentiel au bon déroulement d’une campagne PSF. En effet, le cadre d’État dispose d’informations et une expertise de la discipline essentielles que les salariés administratifs n’ont pas forcément. Cet appui est également un moyen humain supplémentaire pour les fédérations, qui n’est pas coûteux. Le nombre de DTN détachés sur ces dispositifs de PSF varie en fonction de la fédération. De même que pour la répartition de l’enveloppe, sur quels critères se base le Ministère pour déléguer ses cadres d’État au plus proche de ces fédérations.

Nous sommes au milieu d’un cercle vicieux, le manque de moyens financiers ou humains impacte d’une manière ou d’une autre le développement sportif qui peut soit être freiné par ce manque de moyen, soit être accéléré par moyens suffisants. Mais, sans développement de la pratique sportive, il n’y a pas d’aides supplémentaires car pas assez de licenciés ou de structures affiliées. Ce qui freine aussi la structuration des ligues régionales dans les disciplines pas encore assez reconnues sur le territoire national. Ces éléments présentés montrent que cela crée des déséquilibres dans la mise en œuvre des projets sportifs fédéraux.

Nous pouvons supposer que la mise en place d’un tel dispositif d’aide financière renforce le lien entre les fédérations sportives et les associations affiliées. En effet, à l’époque du Centre Nationale pour le Développement du Sport qui comme l’Agence Nationale du Sport était “un établissement public national, placé sous la tutelle de la ministre chargée des sports”, le CNDS répartissait des fonds mais directement aux associations sportives, sans passer par le biais des fédérations. C’est à dire que les fédérations, n’avaient pas accès et connaissances des enveloppes que leur structure touchait et, n’avaient pas connaissance dans quels buts, pour quels projets, les associations se voyaient octroyer des fonds de l’État. L’ANS ouvre donc une nouvelle perspective en permettant aux fédérations d’accompagner leurs structures dans une logique de développement de l’activité sportive. Tout en sachant où leurs associations souhaitent s’orienter. Cependant, ce processus demande beaucoup de pièces justificatives aussi bien lors du dépôt de dossier que lors de la phase de compte-rendu de l’action. En effet, les associations qui se voient octroyer une subvention PSF, ont un an pour réaliser leur(s) action(s). Une fois leur(s) action(s) réalisée(s), ces dernières doivent procéder à un compte-rendu financier (CRF). Le CRF a pour objectif principal que les associations rendent compte de leur action que les objectifs initiaux aient été atteint ou non. En effet, une structure peut avoir réalisé une action sans pour autant avoir atteint les objectifs qu’elles s’étaient fixés, les aléas du terrain font que tout ne se passe pas toujours comme c’était prévu. C’est simplement une action réalisée avec des objectifs non atteints. Lors des CRF, il faut joindre des documents qui attestent que l’association a tout fait pour mettre en œuvre son projet. Du contenu multimédia atteste alors que l’action s’est bien déroulée (photos, vidéos), des factures d’achats de matériels (en respectant les critères fixés c’est à dire pas plus de 500€ par unité), des conventions signées avec des écoles dans le cadre de certains projets comme le projet Flag Zone de la FFFA. A noter que ces critères sont préalablement fixés par l’ANS. L’objectif du CRF est dans une bonne visée mais est également un frein pour les associations, à peine la campagne PSF de l’année actuelle est terminée, que les bénévoles doivent se concentrer sur le bilan de leurs actions PSF de la campagne précédente.

D’après certaines associations, à l’époque du CNDS, il n’y avait pas besoin de rendre autant de comptes. Comme observé au cours du stage, certaines associations ne comprennent pas qu’autant de justifications soient nécessaires et rejettent la faute sur la fédération. Les associations perçoivent cette aide comme un contrôle, une surveillance de la part de leur fédération sur ce qui se déroule au sein du club sportif. Bien que ces critères soient fixés par l’ANS et qu’en cas de non-respect et de contrôle, la fédération sera mise en porte à faux auprès de l’agence. Nous sommes donc dans une mise en œuvre de ce dispositif à double tranchant. Soit c’est un véritable atout pour les associations sportives de traiter en direct avec leur fédération et les relations continueront d'être bonnes. Soit, cela peut engendrer des conflits. Il y a tout un enjeu de mise en œuvre, tout une stratégie à adopter de la part de la fédération pour mettre en application son PSF sur le territoire national tout en respectant les consignés imposées par l’Agence Nationale du Sport. De plus, comme l’explique Didier Sempey au cours de l’entretien “*La neutralité de traitement n’a pas été sauvée*”. En effet, le CNDS était exclusivement géré par les Service Départemental à la Jeunesse à l’Engagement et aux Sports (SDJES) et gérait à lui seul l’ensemble des demandes, il y avait donc plus de traitement car l’ensemble des disciplines étaient traités mais, au même piédestal. Nous pouvons supposer qu’il y a de moins en moins d’égalité des chances. La relation entre fédérations et associations sportives territoriales est donc parfois mise à mal en raison de la nouvelle gouvernance, et il est nécessaire de comprendre que l’état de ces relations dépend également des moyens qui sont octroyés aux fédérations pour la gestion de dossier et pour la compréhension des dispositifs : c’est précisément ici que les disparités observées entre les fédérations viennent se répercuter dans le concret sur les impacts de la nouvelle gouvernance sportive.

L’Agence Nationale du Sport dit souhaiter uniformiser et harmoniser les projets sur les territoires avec une “gouvernance partagée” et l'uniformisation se fait grâce aux axes mis en place par cette dernière. Seulement, le traitement n’est pas forcément similaire entre les fédérations sportives. En effet, dans un dossier de demandes de subventions PSF, peuvent se trouver plusieurs projets. Ces projets sont limités par la fédération qui met en place son PSF. Par exemple, la FFFA lors de la mise en place du PSF, propose la structure suivante : 1 dossier pour 3 actions maximums que ce soit pour les ligues, comités ou clubs. Contrairement à la fédération de vol-libre qui elle, ne limite pas ses clubs, ou pas encore. Contrairement encore à la fédération française de baseball qui limite ses clubs à 2 actions pour 1 dossier et 3 actions pour ses comités et ses ligues. De plus, les axes peuvent varier d’une structure à l’autre en fonction de la composition du PSF de la fédération en question. Les clubs de la FFBS sont orientés vers des projets de terrain mais n’ont pas le droit de déposer des dossiers de formations. De même que la FFFA refuse que ses clubs déposent des projets de de Haut-niveau et oriente plutôt cet axe aux ligues. Nous pouvons donc bien constater qu’en fonction de la structuration du PSF d’une fédération, les politiques sportives mises en place diffèrent, ce qui laisse place à une nouvelle disparité concernant les territoires, bien que les politiques fédérales doivent s’aligner avec le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques. L’inégalité de moyens ayant des conséquences sur les liens fédérations-associations vient alors se coupler à des disparités de structurations non résolues par l’Agence Nationale du Sport et ses marges de manœuvre.

Une inégalité de traitement des dossiers est également constatée sur l’analyse des dossiers en fonction du soutien plus ou moins important des instances sportives territoriales. Certaines fédérations peuvent se permettre ou commencer à se permettre une préanalyse par ses ligues régionales car elles sont davantage structurées que d’autres. En effet, dans différents champs sportifs certaines ligues ont des salariés capables de gérer la masse de dossiers qui arrivent pour faire une préanalyse afin de transmettre à sa fédération par la suite. Des disparités entre les régions d’un même territoire sont cependant présentes et toutes les ligues ne sont pas capables d’assumer cette charge de travail. Cependant, d’une fédération à une autre cela crée un déséquilibre. Une fédération qui bénéficie de l’aide de la part de ses ligues, aura un traitement plus facile sur la finalité des dossiers avant de transmettre les décisions finales à l’Agence Nationale du Sport. A l’exemple de la fédération française de vol-libre, un premier relais territorial a permis d’être mis en place cette année. Sinon, à l’exemple de la FFBS qui ont cette année fait participer leurs territoires à la commission nationale des référents territoriaux : “*un représentant pour nos ligues régionales, la même chose pour nos comités départementaux et 2 représentants de club.*” François Collet lors de l’entretien pour le mémoire. C’est une bonne idée pour pallier le manque de préanalyse des dossiers mais l’ensemble des territoires ne sont pas concernés par cette participation, cela crée encore une fois des disparités.  D’un point de vue égalitaire et uniformisation, le traitement pourrait être plus équilibré s’il était entièrement au niveau national pour toutes les fédérations sportives.

La nouvelle gouvernance a mis en place des dispositifs à destination des athlètes de haut niveau pour le développement des athlètes. A titre d’exemple le “Plan Ambition Bleue” présenté par Claude Onesta.  Mais là encore nous nous retrouvons face à des disparités. En effet l’objectif de ce programme est d’accompagner au mieux les athlètes et les staff technique et sportif qui les entourent.  Ces objectifs sont dans l’intérêt des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, après le constat de 2012 où le bilan était catastrophique, la France doit faire de meilleurs résultats et être une des meilleures nations. Ces dispositifs sont donc axés pour les athlètes de haut niveau participant aux JOP 2024. Les athlètes de haut-niveau “non olympique” sont privés de ces aides. Dans un premier temps une classification des athlètes est faite, et dans un second temps les fédérations sportives françaises non olympiques se retrouvent une nouvelle fois privées de certains dispositifs, et surtout de certains moyens par rapport aux fédérations olympiques qui disposent déjà de plus de marge de manœuvre pour mener des actions qui auront des influences concrètes sur le sport français de demain. L’influence de l’Agence Nationale du Sport est omniprésente dans le champ sportif.

### Disparités de mise en œuvre des dispositifs : la question de la temporalité au travers de l’exemple des projets sportifs territoriaux

Les Projets Sportifs Territoriaux créent également des disparités sur les politiques publiques et sportives. Mais ce dispositif connaît de nombreuses limites et cela met à mal l’organisation des fédérations sportives. En effet, le calendrier n’est pas uniforme et dépend de la mise en place de l’adoption du projet par les régions. Malgré les demandes à l’ANS de la part de la fédération, le calendrier est transmis tardivement. Dans l’optique d’accompagner correctement leurs associations, le Pôle Développement Territorial transmet les dates des campagnes à ses ligues régionales. Le frein à ce processus est que nous devons faire une veille quotidienne dès le mois de février afin de ne louper aucune campagne. Une tâche quelquefois chronophage.

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

Description générée automatiquement

« Calendrier d’adoption des projets sportifs territoriaux »[[17]](#footnote-17)

Nous pouvons constater des écarts importants de date et de mise en œuvre du PST entre les différents territoires. Le contexte territorial est à prendre en considération, le mouvement sportif manque cruellement de moyens humains, ce qui crée des inégalités entre les territoires. Au cours des six mois de stage et de la veille quotidienne, nous avons pu constater que les axes des Projets Sportifs Territoriaux varient d’une région à l’autre.

La question n’est pas de faire l’éloge d’un fonctionnement précis mais bien de constater une forme de défaut d’ajustement concernant les temporalités d’adoption des PSF. Le fait de rapprocher ces dates permettrait d’éviter les disparités territoriales liées au PSF qui ont un impact aggravant sur les disparités évoquées dans cette partie entre les fédérations sportives. Puisqu’il est question d’une nouvelle gouvernance, c’est tout un fonctionnement qui doit se mettre en marche et qui demande une grande coordination et surtout une rapidité qui n’est pas inhérente au fonctionnement administratif et au mode de structuration de l’organisation sportive française. L’illustration ci-dessus traduit les différences existantes, qui sont aussi le fruit des avancées à plusieurs vitesses des instances régionales (plus précisément des conférences des financeurs par exemple qui donnent l’impulsion pour la mise en œuvre des projets sportifs territoriaux notamment).

Ces disparités permettent de questionner la manière dont l’Agence Nationale du Sport va pouvoir fonctionner de manière décentralisée, en mettant en marche les instances territoriales qui sont de son ressort. Comme cela a été évoqué concernant les fédérations précédemment, l’ANS a tendance à se tenir assez éloigné des échelons inférieurs de la structure sportive nationale pour laisser une forme de liberté à ces dernières, mais cette distance est questionnable car elle laisse forcément quelques fédérations et territoires moins structurés ou disposant de moins de moyens dans des mises en œuvres de dispositifs plus délicates. Il faut alors analyser comment l’ANS pourrait adapter son soutien de manière plus équilibrée, en prenant en compte les spécificités identitaires de chaque territoire et les statuts bien différents de chaque fédération.

Ce dernier exemple vient bien illustrer à quel point une mise en œuvre harmonieuse (tant du point de vue territorial que fédéral) de la nouvelle gouvernance est délicate. Les disparités structurelles et financières entre les fédérations qui sont tantôt aggravées, tantôt ignorées par l’Agence Nationale du Sport (en l’état) viennent questionner la viabilité d’une telle réorganisation de la structure sportive nationale. Ce sont ces débats qui ponctuent le quotidien des professionnels des fédérations, ceux qui voient les projets se dessiner mais qui constatent souvent les obstacles se dresser devant eux, et qui finissent souvent par interroger l’économie globale de la nouvelle gouvernance, en tout cas dans sa forme actuelle.

## Des questionnements liés à l’économie globale de la nouvelle gouvernance : exemple de l’opinion nuancée de certains acteurs fédéraux

La nouvelle gouvernance sportive consiste en une volonté politique de réformer, mais surtout d’optimiser. Or, elle prend forme dans un contexte d’urgence, à l’approche des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris. Ce contexte pousse les acteurs qui sont chargés de sa mise en place à transformer leurs modes de travail pour répondre aux différents objectifs de performance fixés par l’Agence Nationale du Sport. Les premiers de ces acteurs, dont les missions ont été modifiées, sont les membres des fédérations : ils s’adressent à un nouvel acteur (l’ANS) et le lien avec les structures sportives qu’ils accompagnaient depuis déjà une longue période est profondément modifié.

### Le constat de la diminution des enveloppes des fédérations

Sur le site de l’ANS nous constatons une augmentation de l’enveloppe globale dédiée au budget sportif par l’agence, en effet, comme nous pouvons le constater : « *Le budget dédié au développement des pratiques pour 2023 est d'un montant de 331,6 M€, soit une hausse de 9,8 M€ par rapport au budget initial 2022* ». [[18]](#footnote-18)

Mais il est à se demander pourquoi les enveloppes des fédérations baissent considérablement parallèlement, sachant que cette même enveloppe globale avait déjà augmenté en 2022 de 22,8%. Ces baisses sont souvent mal perçues de la part des acteurs fédéraux qui ne comprennent pas cette diminution de financement surtout quand les efforts de respecter les consignes de l’ANS sont poursuivis, que les dossiers sont en constante évolution. De fait, l’ANS impose un nouveau mode de fonctionnement et revendique à ce titre l'octroi de nouveaux financements, mais ces derniers ne sont pas attribués aux organes qui sont le plus en lien avec les organismes sportifs et l’ANS : les fédérations. Leur emplacement peut donc sembler opaque et pose des interrogations quant aux objectifs poursuivis s’il ne s’agit pas de les injecter dans le fonctionnement direct du système sportif.

A titre d’exemple, la fédération française de hockey et Isabelle Burgot qui déclare durant l’entretien : “*L’ANS nous avait dit que plus il y avait de structures plus il y aurait d’enveloppes mais ce n’est pas le cas dans les faits*”. Ainsi, Isabelle Burgot souligne l’absence de relation de cause à effet entre les efforts fournis par les structures qui mettent en application les consignes reçues et qui attendent en réponse une augmentation de moyen pour parvenir à des résultats satisfaisants. C’est ici le constat d’un investissement important de la part de la fédération (l’augmentation du nombre de structure) sans un soutien qui pourrait permettre d’amortir ces derniers et plus encore de les rentabiliser financièrement et d’en faire découler des résultats positifs sur le développement et la considération de la pratique sportive à échelle fédérale concrètement. Le constat est le même pour la fédération française de football américain qui a vu son enveloppe diminuer également alors que le nombre de dossiers ne fait qu’augmenter et que les critères sont respectés (50% de l’enveloppe reversé au club, part des projets féminisation en constante augmentation, 15% de l’enveloppe réservé aux ligues régionales). Ici ce sont les acteurs fédéraux qui soulignent les limites de la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance : les politiques imposées sont suivies et théoriquement permettraient d’obtenir des résultats concrets pour la promotion des pratiques sportives à échelle locale à travers les actions fédérales, mais le soutien pourtant annoncé sur le site de l’ANS ne semble pas (encore) avéré et cela pourrait bien placer les acteurs fédéraux en porte à faux vis-à-vis des associations accompagnées qui investissent concrètement sur des projets qui ne peuvent aboutir, ou en tout cas qui ne peuvent pas se pérenniser.

Il en va de même pour la fédération française de baseball “*La difficulté qu’on a c’est l’enveloppe parce que cette année elle a encore baissé et donc ça devient difficile pour nous de récompenser et de suivre les clubs qui déposent des projets et qui méritent d’émarger au PSF avec des financements significatifs*”, souligne François Collet lors de l’entretien. Cela met également les fédérations en situation délicate face à leurs structures. En effet, nous avons déjà noté quelques conflits apparents précédemment avec des structures qui ne comprennent pas pourquoi autant de justification sont demandés, cette baisse de financement sur les enveloppes territoriales qui vont directement impacter l’ensemble des associations sportives déposant des demandes. D’une année à l’autre, les projets des associations peuvent être correctement structurés et ont besoin de plus de fonds pour développer davantage leurs projets, il est difficile de baisser leur enveloppe l’année suivante.  Comment expliquer un écart sur les enveloppes quand d’autres fédérations n’ont pas encore atteint les critères demandés ? A l’exemple de la fédération française de vol-libre qui a pour objectif d’atteindre les 50% réservés à ses clubs en 2024 et non dès cette année. Nous avons tenté d’en savoir plus sur cette répartition des fonds mais nous nous sommes retrouvés face à un manque de réponse de l’ANS. Pourtant, cette situation pourrait être expliquée par la recherche d’un équilibre financier plus durable par l’Agence Nationale du Sport, ou encore par la mise en place de nouveaux dispositifs. Un manque de communication dans le cas de notre étude, mais plus largement concernant les structures fédérales (si on se réfère aux propos recueillis lors des entretiens) ne permet pas aux fédérations d’apporter des informations claires aux structures suivies. Finalement, les fédérations se retrouvent à rapporter des consignes aux structures pour l’obtention de soutiens, de subventions, mais contrairement à la logique des choses, les associations qui se plient à ces conditions ne se voient pas plus suivies, plus soutenues, voire elles se retrouvent à voir leurs moyens diminuer sans y trouver d’argumentation de la part des parties décisionnaires dans la répartition des enveloppes.

### Des difficultés de moyens non financières : le temps et le personnel

Les difficultés de personnels expliquées précédemment se reflètent essentiellement sur les structures régionales et les acteurs fédéraux en font également le constat. Comme nous l’explique François Collet, chargé de PSF à la FFBS “*Donc si la ligue n’a pas suffisamment de salariés ou de bénévoles pour mener ces actions et n’a pas non plus les finances pour compléter, ce qui peut pas être financé dans le cadre de l’enveloppe PSF elle ne peut pas le faire. Donc on a certaines de nos plus petites ligues qui ne présentent qu’une action voir 2 actions maximum*.”  Cela nous montre bien le cruel manque de moyens à l’échelle régionale. Par cette déclaration François Collet rappelle les disparités évoquées plus haut entre les fédérations mais élargit ce propos à tout le projet de la nouvelle gouvernance en un sens : il ne faut pas seulement se concentrer sur une injection de moyens financiers bien que cela soit nécessaire. Il faut des personnes capables de faire usage de ces fonds et à toutes les échelles territoriales. Il faut selon lui laisser une marge à chaque acteur et chaque instance sportive pour faire usage des fonds confiés et cela passe par une liberté qui demande du personnel et une volonté d'équilibre entre toutes les fédérations, toutes les ligues, tous les comités. De même pour la fédération de vol libre qui pour l’instant face aux nombres de dossiers s’en sort mais si les clubs continuent de déposer des demandes, cela deviendra compliqué. En résumé : les consignes transmises par l’ANS donnent une forte impulsion positive aux structures associatives qui ont la capacité de déposer des dossiers, de demander des financements. Cependant, les réponses ne sont pas toujours cohérentes avec les conditions d’acceptation théoriques des dossiers par l’ANS (et donc mettent en porte à faux les fédérations en tant que service instructeur), et plus encore la multiplication des dossiers déposés viennent alourdir une charge de travail déjà importante pour des structures fédérales et régionales qui ne disposent pas encore des moyens (financiers et humains) pour les traiter correctement (en tout cas pas à forces égales sur l’ensemble du territoire national et de ses instances sportives). Nous avons également pu observer ce problème au cours du stage à la FFFA, les ligues ayant des salariés sont déjà débordés par la charge de projets de développement qu’il y a à faire sur un territoire, et sont plus sur la partie technique que la partie administrative, si nous y ajoutons cette gestion qui plus est, est limitée dans le temps, les ligues régionales vont encore moins s’en sortir.

François Collet souligne encore une limite en affirmant : “*Nous, la difficulté qu’on a par exemple c’est de discuter temporalité. Ce qui a dû être remonté à l’agence nationale du sport c’est que les structures ont jusqu’au 30 juin de l’année suivante pour rendre leur rapport, or nous on doit décider de la location des fonds de l’année suivante avant.*”  Ici, la notion de temporalité permet de compléter les propos précédents. Il semble que finalement pour les fédérations, autour de l’ANS et des PSF, tout soit question de temps et d’équilibre. “*Le temps, il faut du temps. Les animations marchent à l’aide des bénévoles et les bénévoles ont peu de temps*”, souligne Rodolphe Poirault, trésorier de ligue : il dénonce ici un autre aspect du manque de temps auquel les différents organes font face : cela ne vient pas que des professionnels fédéraux, ou même des agents de l’ANS, mais aussi et surtout des bénévoles, qui se dévouent pour les associations sans pour autant avoir une disponibilité comparable à des salariés. Il faut tout de même retenir que l'impulsion incarnée par l’ANS et la nouvelle gouvernance notamment au travers des PSF est bonne puisqu’elle vise à donner plus de liberté aux structures associatives locales en accroissant la visibilité des fédérations. Mais ces augmentations positives nécessitent une adaptation, et une adaptation à échelle nationale demande du temps. Il faut donc que ce temps soit géré avec attention. Ici François Collet qui a déjà remarqué que le manque de personnel et de moyen donne du fil à retordre aux instances fédérales, souligne certaines incohérences temporelles qui ne permettent pas un fonctionnement adéquat des dispositifs, de l’attribution des financements, de l’encadrement du PSF, etc. Il est possible d’analyser cela en disant que les fédérations se retrouvent en étau entre l’exigence d’un projet national qui demande que les structures (fédérations, ligues…) de chaque discipline puissent être disponibles pour une mise en œuvre adaptée et rapide ; et avec de l’autre côté des associations qui ne disposent pas des moyens d’anticipation suffisant pour faire face à des incohérences du système qui pourraient bien leur coûter des financements souvent essentiels à leur survie.

Comme évoqué pour souligner les impacts de la nouvelle gouvernance sur les associations du secteur sportif, la pluralité de plateformes nuit parfois au bon déroulement concret des campagnes de subventions. En effet, comme expliqué en amont, les fédérations doivent apprendre à maîtriser deux plateformes de subventions, plus précisément une pour la gestion des demandes de leurs associations (Osiris) et la deuxième pour faire leurs propres demandes et voir en temps réel les difficultés rencontrées par leurs structures (Compte Asso). Sur le Compte Asso il est possible de déposer trois demandes de subventions différentes : PSF, PST et FDVA. Ces trois subventions sont étroitement liées et ont toutes pour objectifs le développement ou la structuration des associations sportives.  Cependant, nous avons bien vu qu'il existe de nombreuses subventions et qu’elles ne sont pas toutes centralisées sur une seule et même plateforme. D’autres instances, tel que les conseils régionaux, les conseils départementaux, la plateforme “dauphin” pour les QPV, les dispositifs fédéraux à l’exemple du conventionnement fédéral de la fédération française de football américain, qui implique des échanges de mails avec un responsable de la fédération chargé des dossiers. Les bénévoles des associations doivent sans cesse faire face à des nouveautés mises en œuvre pour le développement de leur sport mais, sans forcément passer par des formations. Il ne faut pas oublier que chaque plateforme à ses propres procédures, ses propres critères d’octroi à une subvention et que cela demande du temps et de la compréhension de la part des acteurs territoriaux. Il y a nécessité à long terme de centraliser davantage l’ensemble des subventions sportives auxquelles peuvent bénéficier les associations dans le monde actuel.

### Des craintes pour la viabilité de la nouvelle gouvernance diversifiées : plateformes, héritage de la pandémie, diversité de financement, infrastructures

L’Agence Nationale du Sport délègue ses missions de soutien financier aux fédérations mais également aux conférences créées dans les régions. Il n’y a pas réellement de lien entre les associations et l’ANS, tout passe par des intermédiaires. Les objectifs de la nouvelle gouvernance, tout comme le CNDS à l’époque, sont de réduire les inégalités d’accès à la pratique en développant les pratiques sur les territoires et d’accompagner le haut-niveau. Mais, avec la délégation de ses missions, la réalité et les difficultés rencontrées sur le terrain les résultats recherchés cités ci-dessus sont moins perceptibles. Les fédérations, et notamment les plus petites d’entre elles rencontrent des difficultés pour répartir leur enveloppe territoriale qui leur est attribuée car de plus en plus de clubs font des demandes mais les fonds n’augmentent pas. Or, la responsabilité de ces difficultés ne peut revenir qu’à l’organe qui est en contact avec les deux parties (associations et ANS) : les fédérations sportives.

Le constat est le même depuis de nombreuses années en effet : “*La diminution des ressources budgétaires, humaines et territoriales de l’État pose la question de la diversification des financements*.”[[19]](#footnote-19)Le Sport en France relève du service public, et en tant que tel il ne peut reposer initialement que sur le financement par l’État, qui incarne le soutien du développement des pratiques sportives nécessaires à la bonne condition de vie des usagers. Or, la réalité de la priorisation de certains services met à mal une partie de l’optimisation du secteur sportif. Il faut donc faire avec certains compléments. Cependant, il n’est pas toujours facile pour les associations de trouver d’autres sources de financement, notamment privé. Le privé devient une nécessité pour le public, et cela pose question quant à la pérennité du service qui devrait se suffire à lui-même, tant pour garantir une impartialité dans son développement que pour laisser présager une stabilité financière à moyen et long terme. De plus, il faut avoir conscience de la difficulté pragmatique que peut représenter la recherche de financements privés pour les fédérations et surtout pour les structures associatives sportives plus locales : il faut pouvoir construire un dossier de subvention solide, moins la discipline est connue et moins le club va attirer de sponsors, même locaux. Il n’est pas question ici d’écarter les financements privés de l’ensemble du fonctionnement systémique sportif français, ce ne serait pas réaliste. Cependant, il est possible de questionner le volume que prendront ces financements dans une nouvelle gouvernance qui peut laisser un goût amer à des acteurs fédéraux qui voient leurs enveloppes territoriales baisser sans percevoir de justifications à cet égard et sans compensation de la part de l’Agence Nationale du Sport.

Sur le versant financier et structurel, il ne faut pas non plus oublier la crise sanitaire de la Covid-19 qui a été un gros frein, non seulement pour l’économie générale en France, mais également pour le modèle économique sportif français et son fonctionnement. En effet, nous pouvons nous appuyer sur les propos de Marie Georges Buffet : “*En témoigne une rentrée sportive avortée et dramatique pour le sport français : perte massive de licencies, fermeture des infrastructures, absence de billetterie pour le sport professionnel, trésorerie exsangue des clubs.*”[[20]](#footnote-20) Les structures sportives relèvent de l’État, elles ont un impact considérable sur les conditions de vie, sur l’égalité entre les territoires, sur la santé des populations. Leur affectation par la crise sanitaire les a affaibli, et parfois sans que personne dans les hautes instances ne s’en préoccupe, en tout cas pas comme de la mise en danger de tout un écosystème social et économique. Les éléments cités par Marie Georges Buffet soulèvent un espoir : la nouvelle gouvernance n’est peut-être pas seulement une promesse pour l’avenir mais pourrait être un moyen de sécuriser la pratique sportive en France d’un point de vue financier, en structurant davantage les liens entre ANS et fédération, donc entre l’Etat et les structures sportives territoriales qui seraient plus accompagnées. L’évocation de la crise sanitaire témoigne d’un traumatisme qui révèle des craintes sur le domaine financier : certes, les associations sportives ne peuvent pas dépendre intégralement des financements de l’État, des collectivités territoriales et de fonds publics dans sa globalité, mais une crise sanitaire peut mettre à mal toutes les bonnes volontés. D’autant plus que comme l’exprime Marie George Buffet, “Cette crise nous a montré́ combien il est difficile de mettre le sport au centre des préoccupations politiques” : les acteurs fédéraux ne se montrent dans nos entretiens pas pessimistes mais interrogés : le secteur sportif a traversé des épreuves en étant parfois délaissé, alors les moyens injectés sont-ils suffisants pour une stabilisation pérenne ? Cet impact de la crise sanitaire se fait ressentir par plusieurs des acteurs du monde fédéral interrogés, ici Isabelle Burgot qui travaille au sein de la fédération française de Hockey : “*Mais après est ce que globalement ça (le PSF) agit sur le développement je ne sais pas on espère que oui mais c’est difficile à juger notamment avec l’impact du Covid sur les deux années.*” Dans toutes les disciplines la pandémie a laissé des traces, et ici Isabelle Burgot souligne un constat intéressant : la nouvelle gouvernance a déjà plusieurs années, mais il est encore difficile de tirer les premières conclusions puisque le virus est venu embrumer toutes les conséquences concrètes des politiques publiques héritées de la nouvelle gouvernance qui auraient peut-être pues être observées : les questionnements sont donc encore entiers.

Quand il est question des limites globales liées à la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance, il ne faut pas seulement souligner le manque de moyens financiers ou humains, bien qu’ils soient les principaux retenus lors des entretiens Nous notons par ailleurs une défaillance du côté des infrastructures, du développement et de l’entretien des équipements sportifs. En effet, le constat de 2021 est alarmant. La nouvelle gouvernance pour pallier à ces problématiques a mis en place sur sa politique de développement des pratiques un plan de “développement des équipements sportifs”.  En effet, trois projets sont possibles via cette nouvelle politique fraîchement installée au sein de l’agence. Le “Plan “5000 terrains de sport”, la “Rénovation énergétique des équipements sportifs 2022-2023” et les “Équipements structurants et matériels lourds”.  Le plan 5000 terrains de sport est à destination des collectivités territoriales et des associations sportives. En revanche, lorsque nous nous intéressons de plus près aux équipements sportifs éligibles, cela laisse place à différentes interrogations. Seuls les équipements sportifs de proximités sont éligibles c'est -à -dire, des emplacements multisports, des terrains de sport extérieurs comme le “basket 3x3”, le “hand 4x4”, le “foot 5x5”, des “bassins mobiles d’apprentissage de la natation et les bassins flottants en milieu naturel” etc.  Les critères d’éligibilités sont les suivants :

* “L’aménagement de locaux existants,
* La requalification d'équipements sportifs existants non entretenus et non utilisés, en équipements sportifs de proximité de nature différente ;
* L'acquisition d'équipements sportifs de proximité mobiles neufs ;
* La couverture et/ou l’éclairage d’équipements de proximité existants ;
* Les remorques de transport des équipements mobiles objets de la demande de subvention sont éligibles en territoires ultramarins exclusivement (les remorques seules ne sont pas éligibles) ;
* Le design actif réalisé sur les nouveaux équipements de proximité.”[[21]](#footnote-21)

A cette aide s’ajoute le volet des équipements structurants et matériels lourds dans les territoires en difficultés comme les QPV dans l’objectif de réduire les inégalités d’accès à la pratique ou les zones de revitalisation rurale (ZRR). De même cette aide est à destination des collectivités territoriales et des associations sportives (agréées pour les fédérations ou affiliées à des fédérations sportives pour les associations). Mais les travaux sont à destination des personnes en situation de handicap et des personnes sur les territoires ultramarins ou Outre-mer. Qu’en est-il des personnes sur le territoire métropolitain ?  Enfin, le plan de relance en matière de rénovation énergétique a été annoncé à la suite de la crise sanitaire de la covid-19. Les groupements éligibles à cette subvention sont seulement les collectivités territoriales. Quelques soit l’aide sollicitée, les équipements doivent être terminés au plus tard le 30 juin 2024 pour les Jeux Olympiques 2024, or certaines infrastructures de grandes ampleurs ont déjà pris un, voire deux ans de retard sur les travaux à l’exemple de l’Adidas Accor Arena 2 à Porte de la Chapelle, grand équipement sportif qui accueillera les Jeux Olympiques 2024. Des propositions ont été faites dans l’urgence comme le “plan 5000 terrains de sport” qui a été une réponse à une défaillance du développement de la pratique à l’arrivée de Paris 2024. Comme expliqué, le but est de permettre aux personnes dans les territoires carencés d’avoir accès aux pratiques sportives. Face au manque d’infrastructures, le projet se poursuit sur l’année 2022-2023 avec une enveloppe de 200 millions.  Mais, il faut cependant faire attention aux objectifs énoncés. En effet, le nom du plan de base était le “plan 5000 équipements sportifs” en 2021, et face au manque d’infrastructures et très certainement de moyens, il s’est vu être renommé “le plan 5000 terrains de sport”.  Le bilan 2022 montre que les “plateaux multisports” ont été le plus mobilisés avec 701 bénéficiaires de la subvention pour 1000 fixés par l’agence à l’horizon 2024. Les autres équipements ont un bilan plus catastrophique et inquiétant à l’approche des Jeux. Prenons l’exemple des skate parks, des bassins mobiles de natation ou des tables de tennis qui sont 82 à avoir été créés pour 988 indiquées dans les conventions ou les dojos solidaires, seulement 7 ont été créés pour un objectif de 1000 envisagés pour les JOP 2024. Le manque de moyens humains et financiers freine le bon développement des pratiques sportives mais le manque de communication entre collectivités territoriales et associations sportives est également un frein à cette nouvelle gouvernance. En effet, comment une association sportive peut se développer, avoir des équipements sportifs, se structurer davantage si les politiques publiques sportives de la ville ne sont pas en adéquation avec les priorités de l’association. Sur ce plan, l’analyse est la suivante : les équipements sportifs représentent une carence énorme et un frein colossal au développement des pratiques et au bon déroulement des échéances sportives à venir. L’ANS ne fait que modifier le plan de structuration des équipements en revoyant à la baisse un système de création de terrains de sport notamment en multipliant les critères d’éligibilité. L’héritage de cette complexité est donc celui des structures déconcentrées et décentralisées, des fédérations et en dernier lieu des structures associatives censées en profiter et monter des dossiers pour les suivre concrètement et quotidiennement. Il faut donc concilier une urgence réelle de création d’infrastructures et prenant en compte les difficultés liées au soutien de développement de projets qui ont une envergure parfois bien supérieure aux capacités des instances territoriales.

Au-delà des difficultés rencontrées face aux politiques sportives d’une commune, d’un département ou d’une région, certains acteurs fédéraux ont un avis plutôt nuancé sur l’avenir de leurs projets sportifs fédéraux. En effet, comme nous le souligne Sophie Maurel, chargée de PSF à la FFVL “*A partir du moment où elles se rendent compte que le dossier est bien fait, les structures obtiennent les financements et donc plus de structure en demande*.” Nous retrouvons ici un questionnement commun à tous les acteurs fédéraux interrogés. Fort de son développement et de son fonctionnement, le PSF mis en place par l’ANS est de plus en plus demandé à différentes échelles. Certaines fédérations comme la FFVL qui jusqu’ici n’avait pas de choix à faire entre des dossiers et réussissait à financer tout le monde, va se retrouver face à un mur et devoir mettre de côté certaines de leurs associations sportives. Bien que jusqu’ici, la FFVL a réussi à s’adapter face à cette limite, la Fédération Française de Hockey et plus spécifiquement Madame Isabelle Burgot ne voit pas l’avenir du PSF de la FFH de cette façon-là. En effet, pour elle le PSF est vecteur de développement et selon elle, un appui pour un accompagnement des projets de développement sur un territoire : “*Si on en reste sur de la distribution d’argent pure on va passer à côté des enjeux importants*.” Il ne faut pas oublier que la visée première des PSF est de développer la pratique sur le territoire. Contrairement à Madame Sophie Maurel qui s’inquiète de voir le nombre de dossiers augmenter au sein de sa fédération ou de Monsieur François Collet qui rejoint les propos de Sophie Maurel en déclarant : “le côté négatif c’est qu’on a beaucoup de demandes pour peu de bénéficiaires (ou en tout cas bénéficiaires avec des fonds limités).” ce que retient Sophie Maurel, c’est que “ce qui nous pénalise dans l’accompagnement d’une structure et par conséquent dans la concrétisation du projet et le développement de la pratique.” Pour cette dernière, l’enjeu va au-delà des limites qui concernent des moyens, il faut questionner l’essence même de la nouvelle gouvernance. Il ne faudrait pas considérer cette restructuration du secteur sportif comme une simple injection de moyen pour que les fédération s’occupe de l’accomplissement de projets, l’atteinte d’objectif : il s’agit de la promotion de la pratique sportive, de revenir à la visée initial de la gouvernance sportive d’un État en cherchant la performance mais avant tout la promotion et l’accès de tous à la pratique en se servant des moyens étatiques et de la connaissance précise de chaque acteur institutionnel sur sa zone de spécialité. Pour Isabelle Burgot, l’avenir du PSF dépend de la construction de la politique sportive fédérale, les PSF doivent s’inscrire totalement dans une logique de développement de la discipline en question et doit être traité de façon transversale. Les politiques fédérales doivent appuyer sur les politiques sportives régionales pour inciter leurs ligues qui dans certaines disciplines ont du mal à se structurer à déposer des demandes de PSF, et une fois bien structurées à prendre le relais de la commission nationale qui sera toujours là en soutien en cas de problème. Mais il faut encourager à mettre en place des commissions territoriales de traitement de PSF afin que les ligues sachent ce qui se passe sur leurs territoires. Un recensement pourrait être fait du côté des actions à l'échelle nationale, mais là encore il faut avoir les moyens humains de pouvoir faire ceci. Si les ligues s’approprient les PSF à leur échelle, cela pourra crée de l’accompagnement pour les associations sportives de la part de leur région et d’avoir non seulement, les attendues fédérales à travers le dispositif majeur et global des PSF et de la note de cadrage et de la part de leur ligue régionale afin de savoir ce qu’il se passe ailleurs sur le territoire et de suivre également les politiques de développement sportives de la ligue. La Fédération Française de Football Américain a cette année réussi à mettre en place un accompagnement à l'échelle nationale sur l’espace d’un mois au cours de la campagne pour la bonne construction de leur PSF. Une bonne initiative pour répondre à un besoin omniprésent des acteurs des territoires qui se retrouvent en difficultés face à ce fléau de demandes. Ce qu’il faudrait maintenant, c’est un accompagnement pour mettre en place ces projets, pour les amener à mettre en pratique les projets déposés. En effet, dans l’aspect théorique des choses, le dossier constitué correctement est un avantage majeur pour l’octroi d’une subvention. Maintenant, les difficultés vont au-delà de la construction des dossiers. Il y a aussi des réalités de terrains qui freinent le bon déroulement et mise en œuvre d’un projet, qu’une ligue pourrait en effet répondre à ce besoin de mise en œuvre.

En résumé, les acteurs fédéraux interrogés partagent un bon nombre de questionnements. Ceux-ci concernent les moyens humains, financiers, infrastructurels, temporels dont ils disposent. Mais au-delà de ces interrogations concrètes, la nouvelle gouvernance pose des débats sur le fonds d’un tel projet, sur la visée qui est ici concernée : augmenter les moyens, donner des responsabilités à des fédérations qui doivent s’adapter, s’adapter aux moyens des fédérations pour augmenter des rendements, arriver à traiter de manière égalitaire un nombre de dossiers en constante augmentation, ou simplement parvenir à la diffusion de la pratique sportive sur le territoire ? La réponse ne peut encore être claire, puisque de nombreux facteurs ne permettent pas une vue d’ensemble sur les modes de répartition des financements, ni sur les résultats observés. L’économie globale de la nouvelle gouvernance n’est donc pas une évidence pour les fédérations, en tout cas pas pour celles qui ne possèdent pas une structure bien ancrée dans le modèle sportif national en place jusque-là. Or, les fédérations, dans ce nouveau modèle, doivent apporter des réponses aux associations qu’elles accompagnent pour pouvoir les suivre et les soutenir dans cette transition.

Après avoir dégagé plusieurs des inquiétudes de certains responsables fédéraux, un constat se dégage : l’ANS incarne une nouveauté, et par la même occasion une forme d’inconnu. Cet inconnu a déjà des impacts, et apparaît bien souvent comme une base d’innovation dans la relation des fédérations aux structures qu’elles accompagnent. En effet, la nouvelle gouvernance vient réformer un lien qui a pu être dégradé par les crises, ou par l’obsolescence de certains fonctionnements bureaucratiques. Or, une réforme d’une telle ampleur, qui touche et qui touchera l’ensemble du secteur sportif ne peut être prise à la légère et soulève de vraies interrogations chez les professionnels qui en viennent à dégager des limites au projet global, même si la plupart d’entre elles semblent heureusement réversibles au stade du commencement de la mise en œuvre des dispositifs de l’ANS (seulement quelques années d’existence). Le temps est donc encore celui de l’observation, mais au fil des années, les acteurs du secteur sportif semblent mesurer de plus en plus les enjeux de cette nouvelle gouvernance incarnée par l’ANS, entre incertitudes et objectif de pérennité.

# La nouvelle gouvernance : un nouveau lien entre fédérations et structures associatives entre perspectives et incertitudes

La nouvelle gouvernance incarne la nouveauté qui viendra optimiser la prise en charge du sport en France par les instances nationales et territoriales à l’aube des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Elle incarne par la même la volonté de réforme des liens entre les instances nationales et les organes déconcentrés et décentralisés du secteur sportif. Cependant, il faut avoir en tête que toutes ces modifications auront un impact final sur les seules instances en lien direct avec les usagers au quotidien : les associations sportives, les clubs. Pour que la nouvelle gouvernance prenne place dans la sérénité il est donc indispensable de favoriser et surtout de protéger le lien entre ces associations et leur interlocuteur privilégié à échelle nationale : les fédérations sportives. Or, une intégration totale de ces organes, ainsi que celle des acteurs sportifs non fédéraux dans la continuité des politiques publiques liées aux PSF et à l’ANS pose question (A), surtout dans un contexte d’urgence de gouvernance forte de la part des fédérations et des instances nationales en vue des échéances proches, et quand on connaît l’enjeu de l’inscription de la nouvelle gouvernance dans le temps, et l’objectif de pérennité qui l’entoure (B).

## L’incertitude quant à la place des acteurs sportifs non fédéraux et leur intégration dans les politiques publiques liées au PSF, à l’ANS

### Une incertitude quant aux frontières des axes imposés par l’ANS

Les liens entre fédérations sportives et associations sportives sont affectés de manière positive ou négative en fonction de l’association, de sa structuration et des compétences des personnes qui la composent. En effet, comme expliqué précédemment certaines associations sportives vont comprendre la nécessité et le besoin de devoir échanger avec fédération à laquelle elle est affiliée afin de décliner de la bonne façon son PSF. Cela a plutôt un effet positif car cela permet à la fédération de nouer un lien avec son association sportive et de voir les ressources dont elle a besoin. D’autres au contraire, ne sont pas de cet avis là et voient la fédération et le PSF uniquement comme un moyen de se voir octroyer une nouvelle subvention sans en comprendre réellement les intérêts. Quoi qu’il en soit, ces interactions liées au PSF demandent aux chargés de PSF de la fédération énormément de temps pour répondre à toutes les problématiques que ses associations rencontrent. Au-delà du temps accordé à ses bénévoles, le temps accordé à ce dispositif représente une grosse charge de travail qui peut laisser place à de nouvelles perspectives. Pour rappel, l’ANS fixe les axes des PSF à l’ensemble des fédérations via une note de cadrage. Faisons l’hypothèse qu’une fédération souhaite développer un projet fédéral de sport et d’alimentation pour ses sportifs de haut-niveau par exemple. Mais que ce projet ne rentre pas dans les axes fixés par l’ANS. Comment la fédération va devoir agir face à l’imposition de thématiques ? Nous pouvons dans un premier temps supposer que la fédération va devoir totalement abandonner son projet au profit des axes PSF imposés par la nouvelle gouvernance. Ou, nous pouvons supposer que dans un laps de temps réduit pour envoyer à l’ANS ses actions proposées dans le cadre du PSF, que la fédération va devoir retravailler ce projet fédéral afin qu’il rentre dans le cadre des stratégies de développement prédéfinies par l’Agence Nationale du Sport. Mais il est à se demander si tous les axes déterminés par l’ANS sont profitables à l’ensemble du système sportif fédéral et donc à toutes les fédérations. En effet, nous pouvons supposer que tous les besoins en matière de développement ne sont pas identiques d’une fédération à une autre. C’est à se demander si l’harmonisation des politiques sportives mises en place par l’Agence Nationale du sport est une bonne chose, ou en tout cas si elle laisse la place suffisante à tous les acteurs sportifs non fédéraux (clubs, ligues, comités) de profiter de leur connaissance approfondie du terrain pour mettre en œuvre des projets taillés à l’image de la réalité de leur territoire. Cependant, il est à noter que les axes fixés par l’ANS sont assez larges et laissent libre place à de nombreux projets pouvant se lier à ces orientations. Mais ces dernières peuvent toutefois rendre la tâche compliquée à des structures qui ne savent pas où aller ni vers quoi se développer à un moment donné.  Qu’est-il entendu de la nouvelle gouvernance par le développement de la pratique ? Des évènements sportifs pour faire connaître la discipline, de la formation des encadrants, des projets à destination du sport féminin ou encore faire émerger de nouvelles pratiques sportives pour développer la discipline en question ? La promotion du sport-santé est également une vaste question, que doit développer une fédération dans cet axe-là ? des projets à destination des personnes en situation de handicap ou des projets pour des personnes souffrants de maladie chronique, ou encore des personnes sédentaires ? L’accession territoriale au sport de haut-niveau : de quoi est-ce que nous parlons vraiment ici, est-ce des actions pour encourager la pratique du haut-niveau sur un territoire ou est-ce des actions pour permettre aux clubs d’amener leurs jeunes sportifs vers le haut-niveau, ou au contraire est-ce qu’il est plutôt question ici de structurer le haut-niveau ? Le développement de l’éthique et de la citoyenneté est selon nous une question de point de vue, qu’est-il entendu par-là, des formations pour sensibiliser les entraîneurs au bizutage, des projets de sensibilisation aux violences dans le sport, des actions pour réduire les inégalités d’accès à la pratique comme dans les QPV ou les ZRR ? Le constat est le même dans certaines structures territoriales en effet comme expliqué par Rodolphe Poirault « *Le gros point noir, c’est-ce qui n’est pas financé dans le cadre d’un projet ?* ». Ici, c’est une incertitude de fond qui est soulignée : imposer peut restreindre la liberté, mais cela permet aussi un guidage et l’existence de certitudes. L’absence de ces certitudes ne permet pas de conforter complètement les structures dans leurs demandes de subventions, dans la création de leurs projets, les relations sont donc modifiées sur ce versant.

Cependant, ces axes étant très larges permettent d’avoir le même effet que des vases communicants. En effet, ce que nous retrouvons dans le développement de la pratique par exemple, peut aussi bien se retrouver dans le développement de l’éthique et de la citoyenneté. Cette imprécision relative est donc à double tranchant.

### L’incertitude quant au soutien des instances régionales : l’exemple des aides complémentaires au PSF

Nous avons évoqué précédemment d’autres dispositifs fédéraux qui ne font pas partie des PSF et qui ne rentrent pas dans les axes priorisés par l’ANS. A savoir, le conventionnement fédéral de la Fédération Française de Football Américain par exemple. Le conventionnement fédéral a pour objectif le déploiement des politiques sportives de développement de la FFFA. C’est un dispositif à destination des ligues régionales qui ne dépend pas de l’architecture interne de la ligue en question mais plutôt des actions menées sur le territoire. Ce conventionnement a évolué au fil des années. En effet, lors de la première année de sa mise en place, plusieurs paliers de financement étaient observables.  Premièrement si les ligues répondaient à tous les critères administratifs et que leurs informations étaient à jour, elles se voyaient octroyer 500€, le niveau 2 correspondait au déploiement de la politique de développement fédérale (4000€) et le dernier niveau était centré sur le déploiement de la politique de performance fédérale (1500€). Une ligue en fonction de ses actions menées et des points obtenus sur le conventionnement 2022 pouvait se voir octroyer jusqu’à 6000€ de la part de la fédération. L’objectif était que chaque ligue, signe un contrat de conventionnement avec la fédération, non seulement pour renouer les liens entre ces deux instances qui ont besoin l’une de l’autre pour se développer et se structurer mais également par besoin financier, chacune à son échelle, en fonction de ce qui lui est capable de faire. En 2023, le fonctionnement est différent. En effet, il n’y a plus d'échelon financier sur ce dernier conventionnement. Mais les objectifs restent les mêmes, il faut déployer la politique de développement fédérale pour chaque ligue conventionnée. Il faut obtenir un minimum de 15 points pour se voir octroyer la somme de 3500€. La seule particularité est que ces objectifs évoluent tous les ans en fonction de la réalité du terrain.

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

Description générée automatiquement

*Extrait du tableau de suivi du conventionnement 2023 de la FFFA*

Nous pouvons constater que les axes de ce conventionnement fédéral ne sont pas très loin du dispositif des PSF et que l’un et l’autre ont la même visée : le développement et le déploiement de la pratique sportive sur le territoire, ici le football américain, le flag football et le cheerleading. D’autres axes tels que la prévention et l’inclusion, le sport et handicap, la féminisation mixte et l’arbitrage sont également mis en avant dans ce conventionnement 2023. Pour rappel, le conventionnement évolue en fonction de la réalité du terrain, l’axe de l’arbitrage n’a pas été mis par hasard cette année, en effet comme expliqué dans le rapport de stage lors du premier jour d’arrivée à la FFFA, les salariés ont dû avoir à gérer la démission d’arbitres nationaux référents. Nous pouvons supposer que pour éviter que cela se reproduise et que dans l’objectif que les rencontres se déroulent bien, la formation des arbitres est grandement priorisée cette saison. D’autres dispositifs sont également mis en place par les fédérations comme une aide à l’emploi que nous pouvons retrouver à la Fédération Française de Hockey, expliqué par Madame Isabelle Burgot “La seule aide qui se fait par la fédération c’est une aide à l’emploi”. Cette aide à l’emploi permet d’augmenter la dynamique fédérale dans le but de développer de nouveaux projets comme le “para hockey” cité par Isabelle Burgot. Nous retrouvons le même type d’aide au sein de la FFFA, en effet, en parallèle du conventionnement des ligues, un “fond emploi” a été mis en place au sein de la fédération. Ces fonds vont venir en soutien des ligues pour financer un emploi. Soit dans le but de créer un emploi dans une ligue et aider cette ligue à se structurer soit, dans l’objectif d’une pérennisation d’un poste. Le conventionnement a certes été réduit en termes financier mais un nouveau dispositif plus intéressant vient s’ajouter pour les ligues qui sont dans la nécessité de recruter des moyens humains. Ces fonds pour l’emploi pourraient se lier au PST qui ont une grosse enveloppe réservée sur l’emploi. L’évocation par les personnes interrogées de ce type d’aide permet de dégager une nécessité d’accompagnement complémentaire au PSF pour les structures régionales normalement. Le PSF, et l’ANS donc, ne suffisent pas à dégager une place assez importante pour ces organes qui ne sont ni un interlocuteur direct (les fédérations) ni le bénéficiaire final privilégié (le club sportif).

### Une incertitude quant à l’équilibre entre ligues et comités : asymétrie du champ de vision des fédérations et de l’ANS sur ces structures

Nous avons fait le constat que les PSF de manière générale pouvaient renforcer les liens ou au contraire désunir les fédérations et leurs structures décentralisées comme les ligues, comités et clubs. En effet, pour continuer sur l'exemple de la FFFA, les liens avec les comités départementaux étaient avec certains membres de la commission nationale des PSF, compromis dès le départ. Les comités départementaux ne sont pas des structures reconnues véritablement par la fédération. Il est impossible pour la FFFA de recenser l’ensemble de ces comités départementaux car ces derniers ne sont pas affiliés à la Fédération Française de Football Américain. Cela laisse place à des incertitudes par rapport à l'octroi des subventions mais également par rapport au développement de la discipline sur le territoire. En effet, les comités départementaux non affiliés ne peuvent pas prendre de licences fédérales et ne sont pas contraints de respecter les statuts réglementaires de la fédération. En d’autres termes, ils développent ce qu’ils veulent. Évidemment, des clubs sont liés derrières ces comités par des projets notamment, certains peuvent donc financer et apporter un soutien à leurs clubs et cela crée des inégalités par rapport à des clubs qui ne sont pas liés à un comité quel que soit le moyen. La problématique rencontrée c’est que des PSF par exemple, peuvent être déposés en “doublon” une fois par le comité, et une fois par le club pilote du comité en question, ce qui peut amener à une distribution de deux subventions pour un projet qui ne cherche pas à atteindre deux objectifs différents. Les ligues et les comités pourraient également travailler en collaboration pour développer leurs disciplines sur un territoire mais les comités travaillent de manière indépendante au plus proche des clubs, cela crée une distance entre ligues et comités. A l’exemple du comité départemental de la Sarthe, qui grâce à ses actions a réussi à développer de nouvelles structures mais sans aide de sa ligue régionale : “*Ça résume le travail sur le département*” selon Charles Paviot.

Concernant le lien des fédérations avec les ligues, il tend à se renforcer à travers tous ces dispositifs mis en place que ce soit par l’ANS ou des dispositifs fédéraux expliqués précédemment. Afin de mettre correctement en place ce conventionnement fédéral, la FFFA a proposé à l’ensemble de ces ligues un échange particulier afin de présenter le conventionnement 2023 et en fonction de l’état de la ligue, proposé les fonds d’aide à l’emploi. Ce temps d’échange permet non seulement d’expliquer les différents dispositifs, mais également d’accompagner au mieux ses ligues dans leurs démarches administratives. En effet, en conseillant le “fonds emploi” de la fédération, le pôle développement territorial et le pôle administratif qui travaillent conjointement sur ce projet oriente également leurs ligues à déposer des dossiers PST sur l’emploi qui proposent une plus grosse somme d’argent et un accompagnement sur le plus long terme que le conventionnement fédéral. Les conseils de ces deux pôles sont pour autant précieux pour la bonne structuration de ses ligues régionales. Nous pouvons supposer que l’avenir de ces dispositifs est plutôt sur la bonne voie, tous visent au déploiement des politiques sportives fédérales. Cependant, la question des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 se pose : qu’en sera-t-il de l’héritage de ces jeux ? Nous ne savons pas comment ces jeux vont impacter les politiques sportives françaises et plus particulièrement, les fédérations non-olympiques qui sont jusqu’à présent, en dessous des moyens des fédérations olympiques. Ce questionnement sera développé ci-dessous.

En effet, la FFFA étant en développement, doit accroître sa productivité pour répondre à des objectifs de développement et de structuration, tout en s’adaptant aux évolutions sportives de la discipline mais surtout à l’évolution des politiques sportives en France et notamment, à travers la nouvelle gouvernance. Bien que les fédérations se retrouvent face à des acteurs bénévoles du mouvement sportif qui ne sont pas tous habitués à ces changements et qui se retrouvent en difficultés car leurs associations ne sont pas toujours assez bien structurées.

Les ligues régionales, les comités départementaux ont pour vocation à mettre en pratique les politiques sportives fédérales. En effet, prenons appui sur l’entretien de Monsieur Charles Paviot, agent de développement pour le comité départemental de la Sarthe et directeur sportif du club des Caïmans. Ses objectifs sont clairs : développer des projets d’inclusion par le sport. Pour se faire, de nombreux moyens sont nécessaires, qu’ils soient humains ou financiers majoritairement. Ses objectifs répondent clairement aux axes de développement prioritaires de la fédération, ses axes présents dans la note de cadrage du PSF de la FFFA dans le développement éthique et citoyenneté, mais également les axes du conventionnement “sport et inclusion”. Ses actions de développement et notamment un projet plutôt bien ancré dans ce processus de croissance de la discipline : la Jungle Ligue a permis d’augmenter le nombre de licences sur le territoire via quatre nouvelles structures récemment créées. “*On est passé de 45 jeunes au club au 30 juin 2020 avant le lancement de la jungle ligue aujourd’hui on est entre 105 et 110 licenciés jeunes au club*.” Cet exemple appuie le fait que les projets de développement ont sur le long terme un réel impact sur le développement des disciplines sportives. Cependant, des incertitudes via l’augmentation des projets voient le jour. Comme pour tout projet, lorsque la demande augmente, les moyens réduisent et il y a nécessité de structurer davantage. En effet, le constat fait par Charles Paviot est inquiétant. “[...] *donc ce sont des besoins humains mais avant il faut quand même avoir des ressources financières pour pouvoir appliquer les différents projets.*” Si le projet tend encore à se développer, ce qui va se produire au fil des années car l’investissement sur ce territoire des Pays de la Loire est fort, le risque à long terme et de voir la difficulté que rencontre le monde sportif aujourd’hui éclate pour cette région : le manque de moyen humain. “*Si on ne peut pas continuer notre politique d'insertion professionnelle et manqué d’animateur alors oui on va avoir des problèmes pour faire tout le reste*” explique Charles Paviot au cours de l'entretien. Puis il ajoute “*Pour cette année encore on va y arriver après je ne sais pas.*”  Les acteurs du mouvement sportif sont face à des incertitudes liées à l’économie générale du fonctionnement des projets, et au manque de considération à l’échelle nationale des structures pourtant rassemblant de nombreux clubs autour d’elles tels que les comités départementaux qui ont désespérément besoin de moyens pour s’aligner sur les ambitions nationales.

### Des incertitudes différées selon les acteurs : l’exemple de la non-utilisation controversée du FDVA

Nous remarquons que les acteurs n’ont pas le même avis quant aux besoins nécessaires pour faire avancer leurs projets. En effet, nous avons interviewé Rodolphe Poirault, trésorier à la ligue nouvelle-aquitaine de football américain et secrétaire chargé de subvention pour une association sportive. Ses missions pour ces deux instances sont entièrement bénévoles. “*Les vrais besoins c’est l’humain avant tout. Le financier ça va, deux ans de covid ça fait des économies, ce qui nous disent que le covid à fait du mal au financement j’y crois peu. Je pense que c’est l'humain, car il faut être disponible […]”* Ces deux acteurs n’ont pas le même point de vue, l’un pense qu’avec l’humain le reste suivra et au contraire l’autre pense qu’avec des moyens financiers en plus, les moyens humains augmenteront ensuite. La distinction entre ces deux acteurs du mouvement sportif est qu’un agit simplement bénévolement et le second acteur est salarié. Cela peut expliquer le fait qu’il voit différemment le manque de moyens, bien que la finalité soit la même : il faut de plus en plus de moyens humains pour continuer de développer des projets sur un territoire. Les PSF ne sont pas les seules sources de financement des associations. En effet, comme évoqué précédemment les associations peuvent déposer en complément de demande de Fonds de Développement de la Vie Associative (FDVA).  Nous pouvons appuyer ces propos par l’explication de Didier Sempey, DTN adjoint auprès de la FFFA :  “*Donc le PSF il y a que les sportifs qui peuvent y accéder mais le fonds de développement de la vie associative (le FDVA) il y a toutes les associations qui peuvent y accéder et ce n'est pas du tout dans la culture des clubs français d’aller émarger au FDVA*.” Nous pouvons donc supposer que les clubs sont plutôt sceptiques face à ces subventions. Nous avons essayé de savoir ce qui bloquait ces associations à demander différentes subventions, la partie bloquante à ces projets et la gestion administrative que l’ensemble de ces subventions demandent, ce qui n’était pas le cas à l’époque du CNDS. “C’*est la plaie entre le PSF, le FDVA. Juste avec la fédération on travaille sur trois outils différents, le club travaille avec la fédé sur le PSF avec le compte asso, via le cloud sur le contrat objectif. Rien qu’avec la fédé on a trois outils ça devient aberrant. Impact 2024 ça c'est une plateforme, Vinci s'en est une autre. Le compte asso c’est encore différent, les échéances sont trop courtes.*” affirme Charles Paviot. Nous pouvons supposer qu’il y a trop d'incertitudes autour des financements des associations car les personnels administratifs, salariés ou bénévoles, croulent sous le nombre de plateforme mise en place pour obtenir une subvention. Nous pouvons également nous questionner sur le calendrier de mise en place de ces différentes aides. Toutes arrivent en même temps dans une même région, ce qui limite la qualité des dossiers des demandes car elles sont traitées dans l’urgence. Comme l’explique Rodolphe Poirault “*Oui, c’est assez compliqué, il faut toujours être à l'affût, ça reste toujours les mêmes, mais il ne faut pas louper les dépôts, et faut savoir quel site utiliser.*” Les acteurs sportifs territoriaux rencontrent les mêmes problèmes de calendrier et de pluralité de plateforme. Selon lui, pour accompagner la structuration et le bon développement de ses actions, il faudrait : “*Un outil, après chaque club fonctionne différemment, mais pour les petits clubs il manque des outils simples*”. La limite des fonds publics est comme expliquée à de nombreuses reprises, le calendrier, les différentes plateformes, le manque de bénévoles et de personnes déléguées sur ce dispositif. Nous pouvons nous demander si un investissement privé comme des fonds investis par les partenaires. Le constat est que très peu de partenariats privés sont mis en place dans les clubs, nous pouvons supposer que la crise de la covid-19 a limité les entreprises à investir dans des projets sportifs, d’autant plus que les disciplines liées à la fédération de football américain sont encore émergentes en France. Au-delà du manque de reconnaissance du sport en France, construire un dossier de partenariat solide prend du temps et demande des connaissances en marketing que tous les bénévoles n’ont pas. Il faut savoir vendre son association et ses projets et cette facilité n’est pas donnée à tout le monde.

### Les incertitudes des bénévoles de clubs sportifs : exemple de l’accompagnement des dossiers et de leurs potentiels refus

Lors du traitement des demandes de subventions PSF, les associations peuvent voir leur dossier refusé. Mais ces refus ne doivent pas obligatoirement être motivés, ce qui peut causes des frustrations pour les bénévoles notamment, qui prennent du temps et beaucoup d’énergie pour construire des démarches administratives souvent fastidieuses et qui ont besoin d’un retour dans une visée d’amélioration. Prenons l’exemple d’un témoignage recueilli auprès d’une présidente d’un club sportif amateur de basket-ball. “*Nous avons fait une demande l’année dernière, nous avons suivi toute la procédure en suivant les axes demandés, mais nous n’avons pas eu les explications du refus bien que nous ayons essayé de demander [...]. Du coup oui, sans réponse de leur part ça ne nous a pas motivé à refaire une demande l’année d’après car cela demande du temps à nos bénévoles sans retour derrière, c’est frustrant*”. Ce manque de retours aux associations les freinent à déposer des demandes sur les années suivantes. D'autant plus que comme le soulignent Jean Jourdan, Benjamin Coignet et Dominique Charrier : « *chaque club (a) construit sa propre stratégie, en prenant en compte les contraintes exogènes, imposées par le contexte local, les contraintes endogènes (les compétences internes mobilisables), les effets de seuil*. » [[22]](#footnote-22)Nous avons fait le même constat sur des clubs de la FFFA, certains ont déposé les années précédentes et n’ont pas déposé l’année d’après. Le fait de seulement envoyer la décision, amène un manque de clarté aux associations qui sont face à une incompréhension. Pour pallier ces difficultés, la fédération française de football américain a mis en place un accompagnement. Cet accompagnement a permis non seulement une structuration plus poussée des dossiers déposés mais également un suivi post-campagne. En effet, l’importance de l’accompagnement est fort, comme nous l’explique Didier Sempey au cours de l’entretien, « *2 échecs sur 24 accompagnés, je crois que ça fait 8% et les autres ça fait 32% d'échec tu vois un truc comme ça, donc il n’y a pas photo, ça suffit une fois que j'ai dit ça c'est bon. Entre 8% d’échec et 32%, c'est démontré* » L’accompagnement est donc une nouvelle nécessité, tant pour la construction des dossiers et donc pour atteindre les objectifs de la nouvelle gouvernance (soutenir des structures qui font des projets dans le sens des axes promus par l’ANS), que pour conserver des relations viables avec les structures pour les fédérations qui doivent parfois accompagner notamment des clubs dans les échecs de leurs demandes.

En effet, lors de la rédaction des courriers d’attribution ou de refus de dossiers, le pôle développement territorial a pris le temps de rédiger un mail avec ce qui n’allait pas sur les demandes, que la demande ait été acceptée ou refusée. Soit pour attirer l’attention des associations pour les futures demandes de points à améliorer, soit pour leur expliquer le motif de refus de manière plus approfondie pas seulement via l’outil Osiris où la formulation est plutôt formelle sans réelle explication.  Cet accompagnement a été apprécié par les acteurs territoriaux de la FFFA : “*Il a été utile, en revanche, nous on connaît le fonctionnement mais je trouve que ça manque de visibilité, de perspective.*” Charles Paviot ; “*J’ai parlé avec d'autres clubs, alors oui parce que vous avez poussé des délais permettant à des associations de rattraper des projets et qu’ils soient complets*.” affirme Rodolphe Poirault.

Ce manque de clarté est donc en cours d’évolution mais pas dans toutes les fédérations. Cela crée encore des disparités entre les associations sportives de différentes disciplines. Malgré un accompagnement, des limites sont notables sur ce suivi. D’après certains acteurs “*Après c’est juste du rattrapage de chose négative, on est plutôt dans la correction que dans la prévention, après c’est le prendre par la main est ce que c'est la fédération de faire ça ou aux ligues.* » Encore selon Rodolphe Poirault. Là encore se pose la question de l’accompagnement et de la délégation aux ligues régionales. C’est donc le curseur qui doit être positionné sur le niveau d’exigence dont les fédérations, les ligues, les comités, les clubs vont faire preuve. Il est possible d’approfondir les suivis, mais cela demande encore l’attribution de moyens financiers et humains, et Mr Poirault soulève légitimement la question de savoir si ces moyens vont être investis car c’est cela le rôles des structures encadrantes de projets sportifs ou s’il s’agit juste de pallier à des manques de considérations de la part des instances agissant à échelons supérieurs.

La place des acteurs non fédéraux est donc cruciale, et nous pouvons la questionner sous plusieurs angle, nous aurions pu préciser par exemple les statuts des collectivités territoriales de manière générale, comme Patrick Bayeux, qui soutient que « *les collectivités territoriales ont vu leur rôle reconnu dans la gouvernance du sport au niveau national à travers leur place dans le conseil d’administration de l’Agence nationale du sport et à l’échelle des territoires avec leur représentation au sein des conférences régionales du sport et des conférences des financeurs aux côtés de l’État, du mouvement sportif et du monde économique*»[[23]](#footnote-23). Les entretiens qui ont eu lieu avec quelques acteurs du secteur sportif mais qui ne font pas partie du milieu fédéral permettent de questionner sous un autre angle l’avenir des relations entre les salariés et l’instance fédérale qu’ils représentent et ceux qui font évoluer les organisations sportives territoriales au quotidien. Ces derniers semblent sceptiques sur plusieurs points, et il faut constater que l’Agence Nationale du Sport, bien que communicante notamment sur son site concernant ses objectifs et ses moyens, se garde encore souvent d’un accompagnement régulier et concret envers ceux qui ne sont pas assez structurés pour se fondre dans le moule de la nouvelle gouvernance à court terme. Nous en revenons donc à la place des fédérations comme interlocutrices, comme intermédiaires. Or, les incertitudes se multiplient et les acteurs fédéraux ne peuvent toutes les porter, notamment quand il s’agit de préserver la santé financière de ligues et de comités qui sont dépendantes d’enveloppes dont les montants peuvent largement varier puisque les seuls montant connus sont ceux revenants aux fédérations, mais qui adviennent dans une temporalité si incertaine que les distributions de fonds disponibles ne peuvent avoir lieu dans une sérénité totale la plupart du temps. Un accompagnement concernant le PSF, couplé avec un accompagnement sur l’emploi, les formations, le FDVA, les dossiers annexes et sur les refus potentiels ne semble pas réaliste au regard des moyens connus. Il s’agit donc de prioriser au mieux, de prendre en compte les urgences et de garder un lien avec les structures sportives en contact avec les licenciés et donc capable de promouvoir réellement la pratique sportive.

Comme énoncé ci-dessus, les inquiétudes semblent avoir du mal à s’apaiser chez certaines organisations. Et cela est largement explicable par la nouveauté des processus qui prennent naissance dans les organisations sportives françaises à l’heure actuelle. Pour autant, elles ne peuvent être considérées comme normales en ce qu’elles perturbent l’évolution de la pratique en retardant certains acteurs peut-être moins connus (comités, dirigeants de clubs) qui agissent pourtant de manière essentielle dans la vie effective de la pratique des disciplines sportives sur l’ensemble des territoires. Il faut donc mettre en place, accompagner, et soigner ce qui peut l’être concernant les marques laissées par une gouvernance parfois exigeante et laissant planer une sensation de solitudes sur certaines disciplines. Les fédérations incarnent cet accompagnement, en étant à la fois spécialiste, et donc légitime pour s’adresser aux bénévoles et professionnels du secteurs concernant le développement d’un sport, mais aussi en ayant un champ d’action national, et surtout un lien avec l’ANS. L’enjeu est donc en partie la manière dont les fédérations vont se dessiner comme vectrices de certaines politiques publiques portées par l’ANS, et surtout comment cet ancrage peut-il se prolonger, pour être à son paroxysme aux JOP de Paris 2024 mais aussi pour devenir stable et peut-être confortable après cela.

## Les perspectives liées à l’inscription dans le temps des politiques publiques portées par l’ANS : urgence de gouvernance fédérale et objectif de pérennité

### Horizontalité et verticalité : la pérennité liée à l’organisation du mode de travail

Afin d’aborder au mieux les politiques publiques sportives, les instances du mouvement sportif ont tout intérêt à travailler en collaboration. Pour se faire, et pour parvenir à inscrire tous les nouveaux dispositifs dans la durée, l’ensemble des informations doivent être centralisées, les données collectées et recensées dans un seul et même endroit. Il y a nécessité de travailler d’abord de façon horizontale c'est-à-dire que tous doivent travailler à la même échelle, être en accord et en capacité d’avoir et de se transmettre les infos dans l’objectif d’atteindre un but commun en travaillant ensemble. Un temps de partage doit être mis en place entre les collectivités territoriales, les fédérations, service de l’État et les administrations déconcentrées (à l’exemple des DRAJES pour lier les PST des associations aux fédérations). Ce travail horizontal permet de généraliser une forme de polyvalence qui serait compatible avec un turn-over des personnels : même si un spécialiste sur un domaine n’est pas disponible, un autre pourrait prendre le relai.  Un réel travail en verticalité doit également s’imposer. Cependant cela doit se faire dans une forme de renouvellement, comme le souligne un rapport récent du CNOSF en abordant « *le décloisonnement des politiques sectorielles* »24 qui « *montrent aujourd'hui une certaine inefficacité : il convient de croiser les politiques d'insertion, d'emploi, de développement économique, de loisirs… Favoriser une certaine transversalité, une globalisation des politiques sectorielles* »[[24]](#footnote-24) En effet, les politiques des uns influent sur les politiques des autres. Cela signifie que même dans un rapport de hiérarchie, les informations doivent circuler et même si certains éléments sont imposés, ils doivent être compris et assimilés à toutes les échelles. C’est cela qui permettrait par exemple aux fédérations de mieux expliquer les dispositifs et leur pluralité aux structures sportives, ce qui à terme entraînerait un meilleur accompagnement. Il doit y avoir de la cohérence dans les priorisations et dans la mise en œuvre des projets sportifs fédéraux. Que ce soit d’un point de vue financier, politique, humain ou de développement. Les modes de travail doivent être réformés en même temps que les fondements de la structure. Cela signifie que pour que les changements voulus (concernant le développement de la pratique par exemple), il faut que tous les personnels (bénévoles, salariés des fédérations, des clubs, de l’ANS) puissent partager leur spécialisation et étendre la connaissance globale du savoir. Il s’agirait d’un gain de temps énorme et d’une facilitation dans le travail quotidien. Sans cet effort qui doit avoir lieu pendant la mise en place de la nouvelle gouvernance - c'est-à-dire pendant ses premières années d’existence - il est difficile d’imaginer que les dispositifs se pérennisent. C’est ce qu’exprime C. Paviot quand il énonce : “*quand il y a un dirigeant qui veut bien faire les choses, bah ça l’épuise et on ne le garde pas très longtemps*”. Nous comprenons ici qu’un manque de coordination ne permet pas aux personnes volontaires pour s’investir dans la structuration d’une association de se sentir suffisamment à l’aise, et de s’inscrire dans la durée et surtout dans la transmission des connaissances aux personnes qui viendront prendre la suite au bout d’un certain temps.

Pour appuyer ces propos nous pouvons nous baser sur le lien entre la Fédération Française de Football Américain et l’Agence Nationale du Sport. L’ANS a souhaité depuis cette année inviter ses conseillers territoriaux au sein des commissions nationales PSF des fédérations. Dans un but qui nous est inconnu mais que nous pouvons supposer.  Nous pouvons supposer que la nouvelle gouvernance souhaite être au plus proche de ce qu’il se passe sur les territoires. Nous pouvons également supposer que l’agence souhaite évaluer son dispositif mis en place et voir de quelle manière il est mis en œuvre par ses fédérations. Nous pouvons également supposer que la nouvelle gouvernance veut avoir un œil sur ce qu’il se passe, et pouvoir à l’issue de ces réunions, réajuster ce qui ne convient pas. Pourtant, lors de l’invitation de la part de Cléa Foret au conseiller territorial de l’ANS dédié à la FFFA, ce dernier a accepté l’invitation mais n’est jamais venu à la réunion, sans donner de nouvelles. Il est à noter que ce conseiller est un soutien pour de nombreuses fédérations et qu'il n’a peut-être pas le temps d’être au plus proche de toutes ses fédérations. Une absence exceptionnelle peut-être probable, mais un symptôme qu’il n’a pas pu être remplacé témoigne du manque d’horizontalité au sein de l’ANS. Par ailleurs c’est aussi le signal d’un manque de verticalité, puisque les acteurs fédéraux ne peuvent pas placer une confiance totale en l’acteur qui leur est supérieur hiérarchiquement s’il ne garantit pas un suivi en toute circonstances alors que cela aurait dû être le cas.  Une verticalité faible qui reflète les difficultés de la nouvelle gouvernance à se faire sentir comme présente aux côtés de tous les acteurs qui l’entourent. Le sujet des modes d’organisation de travail et des relations entre les instances semble capital. Nous pouvons d’ailleurs noter au sein de la Fédération Française de Football Américain une forte horizontalité entre les différents services de cette instance (entre le pôle communication et les autres pôles par exemple). Ce mode de fonctionnement tend à accroître les ressources concernant les projets et pourrait avoir un effet multiplicateur voire exponentiel sur la viabilité des projets, l’investissement des personnels et donc la finalité de la mise en œuvre des politiques publiques souhaitées.

### La question du suivi : une pérennité incompatible avec les critères de l’ancien CNDS

Nous pouvons nous questionner quant à la pérennité des projets sportifs fédéraux en remplacement du CNDS. “*Créé en 2006, le CNDS avait déjà pour missions de contribuer à l’aménagement du territoire en développant les infrastructures et, peut-être de façon plus discutable, de soutenir les grands événements sportifs internationaux se déroulant en France*.”[[25]](#footnote-25) Nous pouvons voir qu’indirectement le CNDS avait déjà à l’époque un impact sur le développement de la pratique sportive en France, plus précisément sur le haut-niveau, bien que le CNDS accordait des fonds aux associations sportives. En effet, certains acteurs territoriaux se retrouvent en difficulté face à ce changement car il n’y avait pas autant de plateformes à l’époque du CNDS pour demander des subventions et les moyens attribués étaient supérieurs à ceux du PSF. Les acteurs du mouvement sportif voient plus ce changement comme une contrainte d’un point de vue administratif et financier. Nous sommes certes face à une disparition de cette aide là mais, d’autres aides ont émergé en compléments des PSF. Nous pouvons citer Didier Sempey, “*Moi je dis que s’ils font les deux (le club) et c’est ce que je prône, ceux qui le font ils ont autant de finance qu’à l’époque mais c’est un peu plus long*.” En effet, la grosse subvention qu’était le CNDS a plus ou moins était divisée en plusieurs subventions triés par thématiques. Alors certes cela ajoute du travail administratif aux bénévoles des associations mais nous pouvons supposer que cela influe positivement sur l’avenir de ces subventions. De plus, d'un point de vue financier, une grosse somme d’argent n’est plus injectée directement sans savoir comment seront utilisés les fonds. Comme nous l’indique Isabelle Burgot, “*Je pense que les clubs ne peuvent plus entre guillemets “raconter n’importe quoi” parce que notamment les ligues savent ce qu’il se fait ou ce qu’il ne se fait pas sur le terrain*.” Pour les acteurs fédéraux, cette passation est un réel avantage. Elle permet d’avoir un contrôle et une visibilité de ce qui est fait par les associations, chose que la fédération ne pouvait pas se permettre à l’époque du CNDS. Comme François Collet nous l’a expliqué : “*On ne connaissait pas l’ampleur du suivi à l’époque du CNDS comme je disais c’était vraiment un fonctionnement indépendant*.” Une évolution majeure et importante pour la pérennité du processus de développement des PSF. Donc les outils se multiplient mais ils sont un véritable biais d’amélioration du suivi pour les fédérations qui vont pouvoir poser un regard plus juste sur la situation des associations. Le questionnement est donc celui de la facilitation de cet aboutissement : c’est ce que souligne C. Paviot en disant : “*on sait qu’il y a de l'argent à aller chercher, des subventions, mais c’est un parcours du combattant pour les dirigeants, ça explique pourquoi certains clubs ne font pas la demande, trop peu de bénévoles*”.

### Après les JOP 2024 ?

La place de la nouvelle gouvernance et son intégration dans le long terme pose question. En effet, avec l’arrivée des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 se pose la question de l’héritage de ces Jeux, de ce qui restera après leur déroulement. “*La préoccupation du sport de haut niveau porté par le Comité national olympique et sportif français (CNOSF) ne doit pas faire oublier les millions de pratiquants sportifs qui appartiennent à quelque 170 000 clubs et autres associations, ou encore ceux qui utilisent directement des installations sportives (parcs aménagés, piscines, patinoires…*).”25 Le constat de 2015 est le même aujourd’hui. Comme expliqué précédemment beaucoup de choses ont été faites par l’ANS dans l’urgence pour l’arrivée des JOP à Paris. Des programmes en faveur du sport de haut-niveau comme le Plan Ambition Bleue cité précédemment, des enveloppes conséquentes sur cet axe que nous retrouvons même dans les projets de développement de la pratique avec un axe mis sur les PSF sur l’accession au haut-niveau. Les attentes du haut-niveau vis-à -vis des Jeux de Paris sont fortes. Le haut-niveau prend une place prépondérante et impacte d’une manière ou d’une autre, le travail des fédérations sportives envers des structures associatives à tailles humaines. A noter que le Président actuel de l’ANS, Michel Cadot est le délégué interministériel des JOP 2024. Pour être plus exact, il est le “*maillon central dans la préparation de l’évènement de l’été 2024*”[[26]](#footnote-26). Bien que l’ANS prône deux missions principales à savoir le développement des pratiques sportives et la haute performance. Avec un président d’une agence de l’État concentré sur les Jeux de Paris 2024 et sur les résultats des athlètes de haut-niveau, il est légitime de se demander si malgré lui, le développement peut être mis à l’écart. Cependant, il faut savoir que Mr Michel Cadot, aurait dû être remplacé avant les Jeux, mais un manque d’anticipation n’a fait que retarder son départ, comme le souligne Agnès Canayer (citée dans l’article du Monde) : il est toutefois regrettable que la succession de Michel Cadot *« n’ait pas été anticipée suffisamment en amont et qu’un tuilage avec son successeur n’ait pas été mis en place pour permettre à ce dernier de prendre progressivement connaissance des enjeux et de la complexité de l’organisation d’un tel événement »*26. Encore une fois, nous pouvons noter le manque d’anticipation et la précipitation des actions de l’État face à l’arrivée de ces Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 à Paris. Il est important à l’avenir, d'anticiper les évolutions du monde sportif pour permettre d’agir sereinement et avoir une continuité dans les projets mis en œuvre. La pérennité est un vrai questionnement dans la mise en œuvre des politiques sportives. Tout un pays est tourné d’un point vue institutionnel, politique et culturel vers un événement de courte durée, la question se pose de comment cela va impacter les organes sportifs qui travaillent pour des objectifs sur le long terme, notamment les clubs, comités ligues et fédérations sportives. Beaucoup d’argent a été injecté dans le sport, et de manière assez précipitée, mais quel héritage vont avoir les instances sportives ?  La question de la continuité des projets sportifs se pose, est-ce qu’autant de moyens seront injectés dans le sport à l’après Jeux ? Nous devons prendre en compte tous ces aléas pour faire face aux évolutions du monde sportif et insérer de manière pérenne la nouvelle gouvernance dans nos politiques sportives françaises. C’est encore une fois la finalité de cette nouvelle gouvernance qui est questionnée : les Jeux Olympiques et Paralympiques sont une urgence, mais l’Agence Nationale du Sport est-elle une agence créée pour répondre à l’urgence ou seulement pour la traiter temporairement et anticiper les prochaines de manière plus sereine, en travaillant sur des projets sur le long terme, avec l’ensemble des acteurs du secteur sportif ?

### Rapport entre État et secteur sportif : enjeu central de durabilité du modèle

Comme énoncé précédemment, à l’origine, l’Agence Nationale du Sport a été créée pour revisiter le sport français et plus précisément les aspects sur l’élitisme du sport français. Avant cela, c’était le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, qui s’occupait de cette gestion. Nous avons désormais deux organismes distincts : le ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques et l’Agence Nationale du Sport. A son arrivée, les acteurs sportifs de l’État se sont interrogés sur la pertinence d’avoir deux organismes distincts, qui agissent tous les deux pour la même chose : le déploiement des politiques sportives en France. A l’image de Didier Sempey “*Mais en tout cas au début je sais qu'on a eu un mal fou pour trouver qui fait quoi, pour que ça ne fasse pas doublon*”, beaucoup se questionnent sur la compatibilité entre deux organes qui disposent chacun de fortes prérogatives à échelle nationale mais qui n’entretiennent pas les mêmes rapports avec le secteur sportif local et avec le domaine politique. Avec une arrivée prématurée et accélérée de l’ANS, la légitimité sur le plan concret du ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques a pu être mise en doute… En effet, lorsque nous organisons un grand événement sportif international (GESI), tout s’anticipe, tout doit être bien ficelé des années en avance, la France face aux Jeux 2024 connaît cependant quelques retards. Ce changement de politique sportive soulève une question : allons-nous vers une suppression du ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques ? Faut-il supprimer le ministère pour n’avoir qu’un seul modèle de politique sportive et augmenter nos chances de pérennité. Il faut donc questionner la compatibilité des deux entités, pour éviter une gouvernance sportive à deux vitesses. Les compétences doivent-elles être communes ? Divisées clairement ? Ce qui est certain est que les deux organes sont spécialistes dans des champs bien différents tous deux bénéfiques à la promotion de la pratique sportive sur le territoire, mais leur coexistence encore trop peu clarifiée auprès des acteurs de terrains peut handicaper ces derniers alors même que les moyens du Ministères et de l’Agence Nationale du Sport sont nécessaire pour la pérennisation des actions mises en œuvre.

De plus, quand nous analysons la tutelle de l’État - qui d’ailleurs est détaillée par Bastien Viollet : “*cette dynamique de coopération FSN / État s’apprécie d’une part financièrement, par une subvention annuelle faisant suite à une contractualisation (conventionnement sur objectifs) ; d’autre part, par la mise à disposition de conseillers techniques fonctionnaires d’État* »[[27]](#footnote-27) - et donc la réalité d’une forme de mutabilité politique (c'est-à-dire le changement de gouvernance tous les 5 ans), nous pouvons supposer un nouveau risque d'instabilité. Comment dans un monde en constante évolution, le sport français qui a déjà subi de nombreuses crises, de nombreux changements peut faire émerger une forme de stabilité des politiques publiques. Nous pouvons supposer qu’un lien fort entre la nouvelle gouvernance et les fédérations sportives peut être non seulement à l’origine mais également vecteur de stabilisation de la politique sportive dans le temps. Pour cela, nous supposons une transparence importante afin que les changements, de personnels, de volontés politiques puissent avoir lieu dans de bonnes conditions. Un mode de direction doit être mis en place : des directeurs, des délégués, des séminaires, des calendriers plus précis par exemple. Idéalement, les changements politiques ne devraient pas influer sur la réalité de la gouvernance sportive sur les structures décentralisées. Il est naturel que les axes de développements changent en fonction des volontés politiques, mais les fédérations peuvent - avec des moyens et du temps - devenir intermédiaires dans ces mutations, jusqu’à lisser les changements pour les faire advenir de manière continue et légère pour les associations tout en respectant les volontés politiques votées à échelle nationale.

Nous l’avons à de nombreuses reprises supposé et affirmé mais une pérennité est nécessaire afin que les pratiques sportives soient réformées, en suivant le principe de la nouvelle gouvernance, afin que les territoires soient touchés de manière uniforme. Nous sommes face à un service public, l’objectif est donc de toucher directement les usagers, l’ensemble des personnes agissant sur un territoire doit être touché et pas seulement les personnes dans un cadre institutionnel ou bénéficiaires des infrastructures propres aux métropoles par exemple. La pratique sportive doit continuer d’évoluer, elle ne doit pas vivre simplement à travers un GESI, il y a nécessité que la nouvelle gouvernance ne soit pas uniquement le fait d’une génération “2024”, l’héritage de ces jeux doit être conséquent et doit, quel qu'en soit les résultats sportifs des athlètes français impacter positivement l’ensemble de la population en les poussant à pratique une activité sportive, sans oublier le fait que le sport répond à “un besoin social”, « *Le sport, fait social, économique, culturel est un besoin essentiel.* »[[28]](#footnote-28) Une nécessité d’uniformisation et de centralisation des informations doit être mise en place afin que les personnes qui sont vouées à changer de postes, de fonctions, puissent faire une passation de leurs missions, quelques soit leurs postes à hautes responsabilités ou à plus basse, dans les meilleures conditions sans risquer de ralentir ce processus de développement des pratiques sportives sur le territoire.

Dernièrement, certaines formations facultatives ont été mises en œuvre pour soutenir les dirigeants dans leur appréhension de la construction de dossiers à l’exemple de la Fédération Française de Basket-Ball “formation dirigeante”. Cependant, ces formations demeurent rares et souvent réservées à des structures disposant de moyens importants et déjà bien ancrées dans l’organisation nationale sportive. Ces formations n’existent pas (encore) au sein de l’ensemble des fédérations comme la FFFA. De telles mises en place sont encourageantes et permettent de poser un regard optimiste, notamment sur les volontés des acteurs actuels de pérenniser les dispositifs en étendant la connaissance, en l’élargissant à toutes les personnes qui pourraient en bénéficier. « *Ces formations représentent une nécessité, et leur initiation doit venir des plus hautes instances gouvernementales, c’est d’ailleurs ce que propose D. Charrier : Coordonner l'action de l'État, des collectivités territoriales et de leurs groupements, des associations, des fédérations sportives, des entreprises et de leurs institutions sociales pour définir et garantir un droit égal à la pratique de tous les publics, sur l'ensemble du territoire*»[[29]](#footnote-29). L’idée est donc de généraliser ces dispositifs, d’en faire un passage obligatoire dans le parcours de ceux qui, au contact des usagers, viendront faire de la promotion de la pratique sportive une priorité.

# Conclusion

Les PSF, l’ANS, la nouvelle gouvernance ne sont qu’au début de leur existence. Il est bien trop tôt pour juger de leurs impacts sur le long terme, pour tirer des conclusions des dispositifs qui sont en train de prendre place dans les organisations sportives qui composent le territoire français. En revanche, il est déjà le moment de questionner les fondements sur lesquels cette nouvelle organisation va se construire et peut-être se redéfinir. Il y a tout d’abord un constat : l’ANS apporte de l’innovation. Elle arrive comme nouvel interlocuteur pour les fédérations, qui vont devoir modifier le lien existant avec leurs associations territoriales pour répondre à de nouveaux enjeux. Les impacts sont déjà visibles. Positivement, d’abord, les fédérations obtiennent un meilleur droit de regard sur la distribution des fonds aux associations en tant que service instructeur, et les associations sont poussées dans le sens d’une plus grande structuration par la construction de dossiers, l’utilisation d’outils plus sophistiqués…Par ailleurs, l’arrivée du PSF et des axes qui le délimitent permet un cadrage explicite (bien que l’on puisse questionner sa véritable utilité au regard de la largesse des axes dressés), et donc une forte volonté de cohérence qui rejoint la volonté première prônée par la nouvelle gouvernance et ses responsables : promouvoir la pratique sportive sur l’ensemble du territoire. Il faut cependant relever que ces impacts positifs ont un penchant négatif. En effet, des impacts négatifs ont aussi été relevés : augmentation de la charge de travail, difficultés à suivre les dossiers, manque de formation sur l’utilisation de certaines plateformes (Osiris, Compte Asso…), etc. Il est normal qu’un bilan des impacts à ce stade de la mise en place d’une telle restructuration soit nuancé. En effet, sur le versant pragmatique et organisationnel, tous les dispositifs ont besoin de temps pour être huilés, pour qu’ils soient compris et utilisables par tous. La question est plus profonde quand ces impacts négatifs prennent la forme de limites venant compromettre une viabilité future d’une telle gouvernance. Le premier constat ayant été dressé est celui d’un véritable gouffre de mise en œuvre des dispositifs en fonction des fédérations, de leurs disparités. Les enveloppes versées sont bien différentes et une transparence plus importante sur le mode de versement permettrait en tout état de cause de comprendre et d’accompagner mieux les refus auxquels peuvent faire face certaines associations. Il s’agirait ici d’un moyen de préserver les relations entre fédérations et associations sportives locales. Si les seules limites observées étaient celles qui relèvent d’un traitement qui semble inégal entre les fédérations, une correction ou une explication pourrait être suffisante, mais au cours de nombreux entretiens, les professionnels des fédérations émettent eux-mêmes des interrogations sur des limites plus globales que semble montrer la nouvelle gouvernance et son organe principal : l’Agence Nationale du Sport. Il s’agit de limites financières, humaines, de compétence et enfin de temps. Les acteurs fédéraux peinent à comprendre comment endosser les exigences de l’Agence Nationale du Sport en conservant des liens forts et de soutiens avec les associations qu’elles accompagnent pour la plupart depuis plusieurs années. Il faut faire avec des enveloppes qui diminuent, anticiper parfois sans aucun indice sur les distributions de moyens qui auront lieu à cause d’un calendrier désavantageux, tenter de former des bénévoles en les accompagnant sur des plateformes avec de moins en moins de moyens et sans personnel supplémentaire dédié à ces enjeux. Il est clair que dans de telles circonstances, les fédérations ne sont pas en bonne position pour promouvoir les dispositifs de la nouvelle gouvernance, même si ses fondements sont louables et reconnus par la plupart des acteurs fédéraux. Le bilan des premières années d’existence de l’Agence Nationale du Sport est donc celui-ci, l’objectif est évidemment de pérenniser les nouveaux dispositifs, que la nouvelle gouvernance soit un changement en profondeur qui permet une amélioration sur le long terme de la prise en charge de toutes les disciplines sur le plan national en venant en aide aux instances locales qui agissent directement sur le terrain. Mais des incertitudes demeurent, notamment pour les acteurs non fédéraux : les ligues, les comités, et surtout les clubs. Ces derniers n’ont que les fédérations pour comprendre et mettre en place les nouveaux instruments confiés, et parfois imposés par l’Agence Nationale du Sport. Or, les fédérations elles aussi font face à des difficultés, en particulier celles qui ne sont pas les plus structurées, les plus financées, les plus olympiques. Les questionnements sont donc omniprésents sur les fins recherchées par l’ANS : développer les secteurs en difficultés, ou approfondir les secteurs déjà bien en place. La réponse à cette interrogation pourrait avoir un impact majeur sur la capacité des fédérations à demeurer un soutien, et un accompagnateur concret des démarches des structures de leurs territoires.

Finalement, il semble que pour comprendre la mise en place de la nouvelle gouvernance, il soit question de savoir quels sont ses objectifs. Ils sont connus officiellement : promouvoir la pratique sportive sur tout le territoire et approfondir le secteur de la haute-performance à l’approche des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Mais ces larges aspirations ne permettent pas de déceler la manière dont ils seront atteints. Des calendriers pressants et l’absence de mise en œuvre de formations généralisées à tout le territoire sur l'utilisation des outils numériques par exemple laissent présager une volonté de résultats sans préserver la santé financière et la stabilité des instances délocalisées. Après l’échec de Londres en 2012, il est clair que la politique sportive française s’est tournée vers l’attente de résultats. Il en va de même quand les Jeux Olympiques et Paralympiques ont finalement été attribués à Paris pour l’été 2024. Il y a ici une forme d’urgence. or, cette urgence est politique. Plus précisément, elle est gouvernementale, nous parlons d’un enjeu social et économique sans pareil, qui peut être une véritable prouesse ou un échec cuisant selon le déroulement des évènements. Ces enjeux politiques, et économiques par ailleurs en considérant l’injection colossale d’argent dans cette échéance, sont bien éloignés des priorités des associations locales, et donc des préoccupations quotidiennes des fédérations sportives. En effet, les préoccupations héritées dans l’ancienne gouvernance n’ont pas disparu en même temps qu’elle. La crise de la Covid-19 a laissé des marques sur beaucoup de disciplines, qui ont perdu des licenciés, des moyens et du temps pour former des bénévoles, le manque d’infrastructure est toujours un enjeu majeur pour la continuité du service public sportif en France et doit être priorisée selon une majorité d’acteurs interrogés. Ces éléments ne sont pas politiques, ils sont concrets, et l’ensemble de la réflexion présentée dans cette recherche ne permet pas d’affirmer de manière certaine que la nouvelle gouvernance telle qu’elle est présentée permettra aux fédérations de soutenir correctement les associations qu’elles accompagnant en insufflant un souffle nouveau sur celles-ci par le biais des innovations prônées par l’Agence Nationale du Sport. Le pessimisme n’est pas de mise, puisque comme énoncé précédemment, il s’agit des premières années d’existence de la majorité des dispositifs, mais certains sonnent déjà la sonnette d’alarme. En effet, une harmonisation est recherchée mais dans les faits, les écarts entre les disciplines et les structures sportives semblent se creuser. C'est ce que retient François Collet quand il dit que “*Les clubs qui viennent chercher des financements type PSF sont des clubs qui sont en développement ou qui sont bien développés et qui savent mener des projets et qui ont déjà eu des résultats. Ils n'ont pas attendu le PSF ou les fonds du CNDS pour se développer et la plupart d’entre eux continuent de le faire même sans le PSF*”. La réalité des associations sportives en France semble donc en décalage avec les aspirations de l’Agence Nationale du Sport. Cependant, il serait possible de les faire coïncider, mais cela demanderait beaucoup de patience, d’horizontalité, de volonté de travailler ensemble et ce sur le long terme. La question est donc de savoir si ce temps de mise à profit des connaissances des fédérations auprès des structures locales peut encore être pris.

Malheureusement, une réponse positive à ce questionnement ne paraît pas compatible avec l’urgence qui semble suivre de très près les enjeux de la nouvelle gouvernance. Le budget de l’État est celui d’une année, il reste moins de 12 mois avant les Jeux Olympiques et Paralympiques, l’Agence Nationale du Sport n’a jamais été aussi préoccupée par la performance, le soutien des athlètes de haut niveau. Même si des “journées olympiques et paralympiques” sont créées et organisées notamment par les services régionaux de l’État, l’implication à petite échelle n’est pas à la hauteur de celle souhaitée par la gouvernance, en tout cas pas encore. Or, après analyse du fonctionnement de l’ANS, la priorisation des Jeux Olympiques et Paralympiques saute aux yeux : il s’agit d’un moyen de visibiliser, de rentabiliser, de promouvoir, d’améliorer, de performer, et plus encore il s’agit de la cause même de la naissance de l’Agence Nationale du Sport. En effet, cette relation de cause à effet est clairement affirmée sur l’onglet “présentation” du site de l’ANS :  “*En septembre 2017, l’attribution des Jeux Olympiques et Paralympiques à Paris 2024 a été le déclencheur de la nécessité de renouveler le système du sport français*”[[30]](#footnote-30). Alors le questionnement est de savoir qui se préoccupe de la gouvernance à petite échelle, de soutenir les associations dans la pratique sportive amatrice, dans l’organisation d'évènements, dans la récolte de financements avec les partenaires privés ? Si, l’ANS ne s’en charge pas, il ne reste qu’un acteur à l’échelle nationale : les fédérations. Mais les rôles de ces dernières n’ont jamais été aussi complexes, et les moyens n’augmentent aucunement. C’est comme si les rôles se dédoublaient : les fédérations sont à la fois responsables de l’accompagnement du développement des projets liés à la nouvelle gouvernance (les PSF par exemple) et en même temps du soutien pour les enjeux distincts de cette nouvelle gouvernance, et pour combler par un fort accompagnement les manques à gagner qui n’ont pas été comblés par la restructuration de l’organisation sportive.

Qu’en sera-t-il une fois que les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris seront passés ? Il est vraiment difficile de le savoir, d’autant plus qu’il n’est pas certain qu’au sein des instances dirigeantes la réponse soit claire. Il est possible d’envisager plusieurs scénarios. Un délaissement des structures sportives, un financement étatique de plus en plus faible qui ferait lentement glisser l’organisation sportive vers une privatisation ou vers une diminution de visibilité et de capacité. « L’idée présentée ici n’est pas nouvelle, et nous rejoignons d’ailleurs D. Charrier lorsqu’il affirme que : « *Considérant les inégalités d'accès aux pratiques sportives, l'ampleur et la diversité des enjeux éducatifs, sociaux et sanitaires, le système a besoin de nouvelles impulsions et de régulations publiques structurantes, alors que de nombreuses évolutions créent les conditions d'une privatisation croissante de la société* ».[[31]](#footnote-31) Nous pouvons aussi imaginer une continuité, sans modification, l’affaiblissement de la gouvernance liée à la haute performance largement centrée sur les JOP mais pas d’augmentation de moyens sur la promotion de la pratique sportive. Ce serait ici le rapprochement du scénario craint par les acteurs fédéraux interrogés : des grandes disparités encore plus accrues entre les fédérations et entre les associations en fonction de leur niveau de structuration. Nous pouvons enfin imaginer une deuxième impulsion après ces JOP que rien ne semble pouvoir écarter du premier plan pour l’instant. Cette deuxième impulsion viendrait recentrer l’Agence Nationale du Sport sur la relation qui a un impact réel et quotidien sur la vie du sport en France : la relation fédération-association locale. Cela pourrait se faire en légitimant et en encadrant la présence des comités, en confortant et en institutionnalisant le rôle des ligues régionales, en offrant une plus grande visibilité sur les calendriers aux fédérations, en imposant une plus grande transparence sur le traitement et les décisions prises autour des dossiers de subventions. Il ne s’agit ici que de pistes d’améliorations, mais elles ont toutes un point commun, celui de mettre au centre des préoccupations l’objectif lié au service public sportif à travers une instance fédérale créée pour être au plus près des acteurs locaux : rendre le sport accessible à tous, partout en France.

# Rapport de stage

**6 mois au pôle développement territorial de la Fédération Française de Football Américain**

La période de stage a eu lieu du 1er février 2023 au 31 juillet 2023 au sein du pôle de Développement Territorial de la Fédération Française de Football Américain. Il a été encadré par Cléa Foret en tant que tutrice, cette dernière a encadré et accompagné les travaux pendant toute la durée du stage qui a eu lieu dans le cadre du master 2 réalisé à l’université de Paris-Saclay : « Politiques Publiques et Stratégies des Organisations Sportives ».

Le rapport qui suit vise à dresser un bilan des 6 mois passés aux côtés des salariés de la Fédération Française de Football Américain. Il permet de présenter la structure d’accueil (I), les missions du stage (II), et de revenir sur le déroulement et les enseignements qui ont été tirés de cette période, ainsi que les perspectives de professionnalisation qui ont pu en émaner (III).

# La Fédération Française de Football Américain : présentation et historique

La Fédération Française de Football Américain a été créée en 1983. C’est une association à but non lucratif relevant de la loi 1901. Elle gère trois disciplines : le Football Américain, le Flag Football (pratique dérivée sans contact du football américain) et le Cheerleading. Son siège social est situé à Noisy le Grand où s’est déroulé ~~le~~ stage. L’accueil au sein de la structure a été fait par Madame Cléa Foret, tutrice de stage et responsable du Pôle Développement Territorial de la FFFA. La Fédération est l’échelle nationale des ligues régionales, des comités départementaux et des clubs sportifs du football américain, du flag football et du cheerleading. Elle représente ses structures déconcentrées. Elle permet aux sportifs de Haut-Niveau de ces disciplines de participer à des compétitions internationales via son Pôle espoir et son Pôle France. La FFFA fait partie des 105 fédérations sportives participant au dispositif des Projets Sportifs Fédéraux (PSF) mis en place par l’Agence Nationale du Sport. C’est une fédération non-olympique, c’est-à-dire que la FFFA n’a pas la délégation olympique et n’est pas affiliée au Comité International Olympique comme le sont d’autres fédérations olympiques et sportives. En d’autres termes, les fédérations non-olympiques peuvent représenter et développer leur sport sur différents territoires, en organisant des compétitions, en définissant les règles sportives et en délivrant des licences à ses athlètes mais leur discipline ne suit pas de programme olympique (promotion, compétitions olympiques…). Il est important de noter que même si une fédération non-olympique ne fait pas partie d’un programme olympique, elle peut représenter son sport à des compétitions internationales ou européennes. En effet, au cours du stage des compétitions internationales ont eu lieu et le staff technique a préparé les déplacements de son équipe, par exemple les championnats du monde de Flag Football qui ont eu lieu en Irlande où les équipes nationales seniors se sont rendues.

Le Football américain est apparu en France en 1980 par les soldats américains lors de la Première Guerre mondiale puis par le créateur du premier club français des “Spartacus de Paris » : Laurent Plégelatte. Il était le premier président de la FFFA. Cinq ans plus tard, la fédération obtient l’agrément du Centre National Olympique et Sportif Français (CNOSF). Une première étape de franchie qui permet aux fédérations de pouvoir adhérer à de nouveaux financements et d’opter pour de nouvelles perspectives d’avenirs.

Depuis le début des années 1990, la discipline du football américain a changé de statut et a obtenu le statut de sport de “Haut-Niveau” cela a permis la création du pôle France et espoir. En 2003, la FFFA incorpore à sa politique sportive une nouvelle discipline : le Cheerleading. Par la suite, la FFFA participe à de nombreux championnats nationaux et européens.  Il faudra attendre 2021 avant de voir le flag football devenir une discipline “Haut-Niveau”. Le cheerleading quant à lui n’est toujours pas reconnu de sport de haut-niveau mais la FFFA organise des regroupements nationaux pour les équipes de cheerleading. Le nombre de licenciés est en constante évolution avec pas loin de 30 000 licenciés en 2023.

La Fédération française de football américain comprend 218 clubs, 14 ligues régionales et 3 disciplines sportives. Côté gouvernance, la FFFA a un bureau associatif, le bureau fédéral composé de la présidente, d’un vice-président, et d’une vice-présidente, d’un trésorier, d’une secrétaire générale et de secrétaires adjoints. En plus des membres du bureau fédéral, il y a d’autres membres du comité directeur qui font vivre la fédération. En plus des membres du bureau, la Fédération est composée de quatre commissions sportives : une commission par discipline : football américain ; cheerleading ; flag football. La quatrième commission est la commission nationale des arbitres. Ces commissions ont pour objectifs de coordonner toutes les compétitions, les règlements sportifs, elles pilotent également certains dispositifs de pratique et s’occupent des reports de matchs, des réclamations et des calendriers des championnats. Les membres composant ces commissions sportives sont exclusivement des bénévoles. A l’instar du côté sportif, la fédération est composée de plusieurs commissions administratives. De même, ce sont uniquement des personnes bénévoles qui s’occupent de faire vivre ces commissions (quelques exemples : comité d'éthique, commission des finances, commission des Projets Sportifs Fédéraux etc.). Toutes ces commissions gérées par des bénévoles ont, une référente administrative salariée de la fédération.

Une équipe de salariés s’occupe de faire vivre la fédération, de coordonner l’ensemble des services, des commissions. Pour se faire, l’équipe administrative est divisée en sept pôles avec à sa tête le Directeur Administratif et Financier ainsi que les Directeurs Techniques Nationaux. Un pôle administratif qui s’occupe de toutes les parties administratives et financières de la fédération : les demandes de subventions, des recherches de partenariats, les fiches de salaires, le recrutement et autres ressources pour les associations... Un pôle communication marketing et événementiel, qui s’occupe de coordonner et d’organisation la communication notamment externe de la fédération, en préparant un plan de communication, des affiches à poster sur les réseaux sociaux, des newsletter mensuelles, afin de valoriser et dynamiser l’image de la fédération ainsi que de faire vivre ses disciplines, ses clubs en leur donnant de la visibilité. Un pôle compétition et accompagnement juridique, ce pôle coordonne l’ensemble des compétitions, analyse les feuilles de matchs et surtout en cas d’incident. Le pôle a à la charge des sanctions disciplinaires et est référent administratif des commissions de discipline le cas échéant. Le pôle développement territorial quant à lui s’occupe d’accompagner ses associations dans leur structuration, leur développement et leur impact sur un territoire. Notamment en accompagnant les demandes de subventions, en proposant de nouveaux dispositifs sportifs (par exemple, la Flag Zone qui est un dispositif pour les jeunes pour le développement du flag football en France). Les pôles cités ci-dessus travaillent au siège de la FFFA contrairement aux trois pôles restants qui sont repartis ailleurs en France : le pôle haut-niveau, le pôle formation et le pôle incluant des “rôles transversaux” qui sont plus axés sur la partie cheerleading.

Tous ces pôles travaillent de manière transversale et l’un ne peut aller sans l’autre, il arrive forcément un moment où un service aura besoin de travailler avec un autre service pour mener à bien son projet. Chacun réalise une tâche avant la mise en commun, les échanges passent par des mails, des réunions, des chats via Teams, des échanges dans l’open space du siège social.

D’un point de vue externe, les difficultés rencontrées par la fédération sont majoritairement financières. En effet, la fédération manque de partenariats et de ce fait d’investissements privés. De plus, étant une fédération non-olympique comme expliqué précédemment, elle ne bénéficie pas d’autant de fonds qu’une fédération olympique. Ne bénéficiant pas du soutien du Comité International Olympique (CIO), il est possible que la fédération se retrouve bloquée face à certaines subventions publiques. Même si le rôle principal du CIO est d'organiser les Jeux Olympiques et Paralympiques et de les promouvoir dans le monde, il joue un rôle déterminant dans le financement du sport olympique donc donne plus de moyens aux fédérations sportives agréées.  Ces lacunes financières entraînent un manque de moyens humains. Étant une fédération sportive responsable de disciplines émergentes, il est primordial de créer et de piloter des projets de développement des trois disciplines. Malheureusement, le manque de moyens humains entraîne un manque de temps des personnes d’ores et déjà employées à la FFFA. Il est à noter que des projets restent en suspens car les salariés doivent se concentrer sur les priorités. Prenons l’exemple du flag adapté, certains bénévoles de la région des Hauts-de-France lancent des projets de sport adapté sur leur territoire. La fédération souhaite apporter son soutien et développer ce type de pratique.  Malheureusement, ce type de pratique nécessite des connaissances plus approfondies en termes de « sport santé – adaptées » avec des spécialistes qui peuvent mettre en œuvre ces pratiques, par exemple des personnes diplômées de licence “activité physique adapté”, avec le soutien et l’aide d’éducateurs spécialisés. Pour cela, il est possible de rentrer en contact avec une autre fédération mais étant un projet de développement secondaire, ceci prend du temps.

La nouvelle gouvernance donne délégation aux fédérations sportives de coordonner tout une campagne de financement pour les associations sportives. Au sein de la fédération française de football américain, cette campagne est coordonnée par le pôle développement territorial. Ce même pôle qui s’occupe également des projets de développement de la fédération. Cela ajoute une nouvelle charge de travail avec un financement moindre car c’est une fédération non-olympique et en développement qui n’a donc pas beaucoup de clubs et de licenciés à son actif comparé à une plus grosse fédération.

Le fait d’avoir occupé le poste de stagiaire au sein du pôle développement territorial a permis d’être au cœur de ce processus et de se rendre compte des difficultés du terrain que les bénévoles des associations rencontrent. Les relations entre acteurs du monde sportif à échelle régionale, départementale et locale et acteurs du monde sportif fédéral sont quelquefois difficiles. Les bénévoles ne comprennent pas toujours qu’autant de pièces administratives, justificatives soient demandées, selon eux beaucoup plus qu’à l’époque du Centre National pour le Développement du Sport (CNDS actuellement remplacé par l’Agence Nationale du Sport Il y a beaucoup plus de suivi de la part des fédérations sur la gestion des fonds et leur usage. Des difficultés à utiliser les plateformes sont également reconnues par les acteurs sportifs. Tous ces torts mettent souvent en cause les fédérations qui ne font qu’appliquer le fonctionnement dicté par l’agence nationale du sport, et tentent d’aider au mieux avec les moyens dont elles disposent, leurs associations. Cependant, les dispositifs mis en place par l’ANS poussent les fédérations à être au plus proche de leurs acteurs ce qui permet de suivre les évolutions des projets à travers les PSF. Mais, en parallèle des projets de développement fédéral sont mis en place par la fédération, avec pour objectifs l’organisation d’évènements sportifs pour toutes les disciplines dans le but d’accroître la pratique de ses disciplines sur les territoires français. L’ajout de la gestion des PSF par les fédérations est donc une bonne chose pour un suivi plus approfondi des fonds accordés par l’État à ses associations sportives et cela permet aux fédérations une visibilité sur ces fonds mais cela ajoute une charge de travail supplémentaire aux salariés des fédérations qui sont majoritairement focalisés sur le bon déroulement de la campagne et les bonnes procédures à suivre. A cela, s’ajoute la bonne gestion des fonds accordés avec le suivi des Comptes Rendus Financiers (CRF) qui arrive à la même période que la campagne PSF. Cela ne laisse pas le temps aux personnes référentes des PSF de se rendre sur les territoires pour voir le déroulement des projets mis en place par les associations via les PSF, il y a une trop forte focalisation sur la bonne appréciation des dossiers déposés. La nouvelle gouvernance amène donc la promotion du sport sur le territoire mais met en quelque sorte la fédération en position délicate vis-à -vis de ses structures. C’est ce que nous essayerons de traiter dans la partie mémoire.

# Développement du Projet Sportif Fédéral et structuration des dispositifs de développement fédéraux : les missions du stage

Le stage s’est déroulé à Noisy le Grand au sein même du siège de la Fédération Française de Football Américain. Il a été trouvé grâce à l’aide de Dominique Charrier, Co-directeur du Master 2 : “Politiques publiques et stratégies des organisations sportives” qui a transmis une offre de stage à ses étudiants au sein de la Fédération Française de Football Américain et plus précisément du pôle Développement Territorial. L’offre de stage comprenait une brève présentation de la structure d’accueil ainsi que les missions qui seraient confiées au stagiaire au sein de la Fédération Française de Football Américain. A la suite de la postulation, Cléa Foret tutrice de stage a proposé un entretien qui a eu lieu au siège de la FFFA. L’entretien s’est déroulé en la présence de Cléa Foret, responsable du pôle développement territorial et Félix Mutio, directeur administratif et financier de la FFFA. L’entretien avait pour objectif de situer les recruteurs concernant le niveau de connaissance du (ou de la) future stagiaire sur les missions qu’il ou elle aurait à sa charge, notamment les missions relatives au PSF. Suite à l’entretien, la FFFA a entrepris une rencontre supplémentaire pour mettre en place les modalités sur stage. L’arrivée s’est faite officiellement le 1er février 2023. Elle fut compliquée notamment pour la tutrice de stage, en effet, ce même jour les référents des arbitres nationaux venaient de démissionner de leurs fonctions ce qui a mis l’organisation à mal. C’est donc dans le cadre d’une période de crise assez rare dans la structure que le stage a démarré. Cependant, il y a toujours eu beaucoup de bienveillance dans l’équipe et notamment de la part de la tutrice de stage ce qui a permis une intégration plus facile dans la structure.

L’objectif du stage au sein de la fédération était d’abord de comprendre les rouages des fédérations sportives : s’intégrer au sein d’une des organisations agissant à échelle nationale pour le développement de certaines pratiques sportives en développement, approfondir l’analyse théorique appréhendée tout le long du cursus universitaire pour se confronter à la réalité du terrain et des acteurs qui en sont responsables quotidiennement. Il s’agissait également de s’inscrire longuement dans un milieu professionnel après la fin du cursus universitaire et plus précisément du master 2.

Le stage avait deux objectifs principaux dégagés sous forme de missions. La première était de participer à la gestion des Projets Sportifs Fédéraux, mis en place par l’ANS. L’idée était d’assister Cléa Foret dans ses missions d’organisation interne avec la préparation des réunions, la rédaction des comptes rendus, les contacts auprès des bénévoles afin de s’assurer qu’ils aient toutes les informations en amont des réunions et que ces dernières se déroulent de la manière la plus efficace possible. De participer à la rédaction de la note de cadrage tout en suivant les politiques sportives de l’ANS. Il fallait également veiller à ce que les associations remettent bien en temps et en heure leur dossier. Ceci est passé pour certaines à travers un accompagnement du service PSF. Une veille quotidienne a été mise en place au cours du stage pour suivre les avancées des associations dans le besoin. La période de stage a donc été rythmée par l’exigence d’une telle mission : demandant une connaissance profonde des sujets à traiter (axes de l’ANS, difficultés et identités des différentes associations…). En parallèle des PSF, d’autres dispositifs de financement auxquels peuvent prétendre les associations telles que les ligues régionales et les clubs étaient en cours. Le problème de ces dispositifs est que les dates dépendent d’une région à une autre et également de la mise en œuvre des axes de développement prônés par l’ANS qui ne sont pas exactement les mêmes (en tout cas dans les projets concrets mis en place par les fédérations) d’une organisation à l’autre. Chaque région met en place son Projet Sportif Territorial (PST) à la date qu’elle le souhaite.  De même pour les campagnes de Fonds de Développement à la Vie Associative (FDVA). Il n’y a pas d’uniformisation au niveau des dates de campagnes sur les autres dispositifs financiers. Ceci complique la tâche des instances fédérales. Une veille a également été réalisée au cours du stage pour suivre les différentes échéances de ces dispositifs. Une fois la campagne PSF correctement ficelée, il fallait coordonner les Comptes Rendus Financiers et accompagner les bénévoles dans le recensement des actions réalisées sur les territoires ainsi que les suivis des évaluations. Cela passait par de nombreuses relances aux associations pour leur rappeler de transmettre à la fédération les CRF ainsi que toutes les pièces justificatives qui vont avec : factures d’achats de matériels, photos, vidéos etc. Une fois avoir recensé tous ces éléments, de même que pour la campagne PSF, il fallait organiser les réunions avec la commission PSF en tenant comptes des empêchements de chaque bénévole qui sont salariés par ailleurs. Cette première mission a donc demandé une forte organisation et une adaptation conséquente : en effet il s’agissait surtout de coordonner les différents besoins des structures sportives territoriales avec les exigences des instances départementales, régionales et nationales. Il a donc fallu réaliser cette mission en investissant les différentes sphères de la Fédération Française de Football Américain : les difficultés rencontrées par les associations sur le secteur administratif devaient être mises en lien avec une incompréhension des dispositifs à mettre en œuvre pour les acteurs fédéraux.

La seconde mission était de participer à la structuration et au déploiement des dispositifs de développement fédéraux tels que : la Flag Zone (dispositif loisir permettant la rencontre de différentes équipes pour des matchs amicaux et créant des licences loisirs), French Flag Football League (manifestation loisir ouverte à tous sous couvert d’avoir une licence induisant un tournoi amical de démonstration/challenges qui advient de manière ponctuelle ou annuelle), le football américain à 7 (variation des règles classiques du football américain) etc. L’objectif était de promouvoir les dispositifs existants auprès des acteurs sportifs territoriaux et de participer à l’élaboration de nouveaux dispositifs de développement pour les trois disciplines mises en œuvre par la fédération. A cela s'ajoutent les diplômes et attestations de réussite à une formation d’animateur de Flag football à réaliser et à transmettre individuellement à chaque candidat. Cette mission semble plus légère en termes de charge de travail mais existe de manière complémentaire à la première. En effet, les connaissances nécessaires pour la mettre en œuvre ne sont pas les mêmes : il faut se concentrer sur la promotion de nouveaux dispositifs, sur la mise en lien des volontés de développement qui émanent des structures fédérales et administratives avec la réalité des associations sportives et leurs intérêts pour le développement d’une pratique ou d’une autre sur le territoire qu’elles investissent.

D’autres missions annexes ont été réalisées comme la rédaction de la procédure à suivre sur les PSF de la FFFA : liant la première mission avec l’approfondissement de certaines compétences liées au domaine de la communication.

Des missions de communications interne avec la mise en page des dossiers partenariats  ou de fichiers pratiques de différentes commissions (féminisation, éthique) ont également été réalisées, ainsi que des missions de communication externe avec la mise en place de fiches pratiques pour les dirigeants des associations sur différentes thématiques : bénévoles, gestion des licences découvertes pour les évènements loisirs, pour la rédaction du projet associatif, de gestion de communication interne et externe et de gestion du Compte Asso. Il s’agissait donc également de rendre accessible les différentes informations internes à tous les salariés/bénévoles qui ont à faire à la fédération mais aussi d’éclaircir avec certains visuels des données et des nouveautés qui pouvaient sembler obscures pour certains acteurs sportifs.

Un long travail de recensement des différentes subventions a également été réalisé et mis à disposition pour les associations via l’espace extranet de la fédération. La limite de ce document est qu’il n’est pas forcément lu et compris par l’ensemble des bénévoles, qui ne font pas toujours les efforts d’aller chercher les informations intéressantes car cela leur prend du temps. Ces missions annexes visent au développement et à la structuration des associations, l’objectif est de venir en aide à aux structures sur des thématiques qu’elles ne maîtrisent pas. On peut envisager une piste d’évolution et d’amélioration à travers une meilleure explication des enjeux liés à ces données, et un contenu plus visuel et adapté à des usagers qui ne sont pour la plupart pas habitués à l’utilisation et la compréhension de ce type de documents.

La majeure contrainte liée aux missions confiées pendant le stage est un déséquilibre entre les deux tâches à réaliser. En effet, lors des campagnes PSF, la grande majorité du temps de travail est consacré au bon déroulement de la campagne. Être seulement deux personnes pour coordonner un si gros dispositif est un enjeu de taille et implique un investissement quasi-total. Entre organisation, planification, suivi et accompagnement, la gestion des tâches et des projets secondaires passent au second plan. Il devient en effet difficile de se projeter sur d’autres projets qui sont également en cours. Une bonne répartition des tâches entre la responsable et la stagiaire ont tout de même permis d’avancer sur des projets annexes même s’ils ont connu un ralentissement. Le point essentiel pour demeurer hors de l’eau lors de périodes fastes (comme les campagnes PSF) a été la priorisation. Pour travailler confortablement un moyen de priorisation des tâches a été mis en place via l’outil teams avec des missions par ordre de priorités, la planification est importante et primordiale. La communication étant quelquefois difficile avec les associations, cela fait perdre du temps dans la mise en place soit du dispositif car les bénévoles peuvent être perdus sous le flux des demandes soit avec la mise en place des projets de développement qui demandent du temps et des moyens humains dont tous ne disposent pas. Le fait d’être nouvelle au sein de la Fédération est aussi un élément ralentisseur sur l’accompagnement. En effet, ne connaissant pas tous les rouages des associations, leurs passés, leurs difficultés rencontrées et vers où elles veulent aller, il est parfois plus compliqué de les accompagner car cela demande du temps et des connaissances que seules des personnes les accompagnant depuis de plus nombreuses années peuvent être plus efficaces sur ces tâches. En réalité, certains obstacles viennent ralentir la mise en œuvre des dispositifs quand ils entrent dans des périodes très chargée, mais il est clair que c’est aussi un manque de formation des acteurs associatifs et une nécessité d’ancienneté (donc de compréhension totale des systèmes) pour les professionnels du milieu qui viennent mettre en difficulté (sur certains plans seulement), la réalisation de certaines tâches (comme l’aboutissement dans les temps et en toute sérénité des campagnes PSF).

Pour pallier ces difficultés, un webinaire de “gestion du temps”, a été suivi par le Pôle Développement Territorial pour essayer d’optimiser au maximum le temps lors des campagnes PSF. Même après ce webinaire d’informations, cela n’a pas été efficace au moment de la campagne, en effet la mise en œuvre d’un tel outil d’accompagnement ne semble pouvoir porter ses fruits que s’il est utilisé de manière pérenne et durable. Une telle mise en œuvre ne semble à l’heure actuelle pas pouvoir porter ses fruits sans des mécanismes concrets permettant non seulement une meilleure organisation des personnes responsables mais aussi des moyens de lutter contre la méconnaissance et le manque de compétences administratives de certains bénévoles associatifs (qui par définition ne sont pas des professionnels dans ce secteur). Si les moyens financiers ne permettent pas d’obtenir des moyens humains supplémentaires, une anticipation plus accrue de la campagne PSF pourrait être un moyen d’éviter des périodes d’urgence sur certains dossiers et de pouvoir se focaliser sur le dispositif PSF mais à la fois sur des missions annexes. L'anticipation des fédérations demande une anticipation réciproque des services de l’État, c'est-à -dire de l’ANS qui pourrait envoyer les axes à suivre plus tôt dans l’année. La note de cadrage pourrait ainsi être rédigée encore plus tôt que les années précédentes. Les fédérations seraient prêtes en amont et lorsque la date de lancement est officiellement annoncée par l’ANS, le dispositif pourrait être plus facilement abordé. Ainsi, c’est des deux côtés des acteurs administratifs (ANS, fédération) que l’anticipation devrait être mise en œuvre pour permettre de mettre les associations sportives dans les meilleures conditions possibles et faciliter leurs rapports avec les dossiers qu’elles doivent construire et transmettre dans des délais parfois serrés. Côté territorial, un accompagnement pourrait être fait en amont de la campagne avec des formations sur les bonnes pratiques administratives ou des webinaires d’informations par thématiques : comment bien rédiger son projet associatif, quelle est son importance, comment bien utiliser le Compte Asso, de quelles subventions les associations peuvent bénéficier etc. Le temps hors campagne PSF doit être utilisé pour travailler de manière approfondie sur les projets mis au second plan durant ce temps-là et à l’inverse l’anticipation des PSF doit être une tâche annexe. Il semble que pour diminuer les difficultés observées pendant la période des campagnes PSF, c’est le reste du temps qui doit être mis à profit : les employés fédéraux pourraient alors se former et donner accès à des formations aux acteurs associatifs sportifs : les deux parties seraient alors plus à même de faire face aux difficultés rencontrées lors des campagnes.

Pour continuer d’évoluer d’un point de vue professionnel et évaluer la qualité du travail, un point hebdomadaire a été mis en place et au fil du temps il est devenu mensuel. Lors de cette réunion, les difficultés rencontrées et les tâches effectuées ou à effectuer étaient analysées et expliquées par Cléa Foret, tutrice de stage. Ces moments ont permis un échange fort et essentiel sur les freins rencontrés et comment il était possible d’améliorer la compréhension et la mise en œuvre des missions dans les mois à venir. Dès le début du stage, cet accompagnement a été mis en place : il a non seulement permis la création d’un lien de confiance avec la tutrice, mais aussi l’installation d’un espace d’échange essentiel pour une période de stage d’une étudiante n’ayant pas encore fait face au secteur sportif fédéral et encore moins dans les disciplines dont il est question. Sa présence et ses conseils étaient primordiaux pour le bon déroulement du stage et des missions, il était question d’aller dans la même direction afin d’être en adéquation sur les objectifs à réaliser. En plus des points particuliers, un échange quotidien avait lieu et nous travaillions en collaboration dans l’open-space. Cette proximité spatiale qui peut paraître anodine permet en réalité d’avoir accès à des confirmations, informations, réponses à certains questionnements sans passer par des médias qui peuvent rendre l’échange plus compliqué et surtout plus lent. Le suivi a permis de bien aborder les missions et de travailler dans un environnement sain et bienveillant tout au long du stage.

De nombreux retours ont été fait notamment par des acteurs territoriaux sur l’impact positif de la réalisation de certains visuels formateurs pour les personnes confrontées à la mise en œuvre de certains dispositifs. Cela crée une base pour des bénévoles investis qui ne perdent pas le temps à chercher le nombre de subventions possible mais qui s’intéresse plutôt à la partie de dépôt des demandes. Encore une fois il est important que ces retours existent car ils permettent d’évaluer la bonne réalisation des missions et à plus grande échelle les conséquences réelles du travail fourni sur l’optimisation recherchée des démarches administratives requises par les instances nationales aux associations sportives.

Il a également semblé évident au cours de la période de stage que l’accompagnement sur la campagne PSF a été un avantage pour de nombreuses associations. Il est encore trop tôt pour affirmer que cet accompagnement a permis une évolution du nombre du dépôt de dossier mais les retours qui ont été faits ont permis de noter un impact positif sur les structures en ayant bénéficié. Nous pouvons cependant supposer que cela a poussé des associations qui n’avaient pas déposé de dossier les années précédentes, a tenté d’obtenir l’octroi à une subvention PSF cette année. Sans accompagnement, certains dossiers auraient été refusés par la commission nationale d’attribution des PSF car ils n’étaient pas conformes aux normes administratives, certains auraient une enveloppe moindre car leur dossier n’était pas bien rédigé. Il faut donc rester lucide sur le fait qu’un travail fourni à une telle intensité a permis un accompagnement réel des structures mais que ce travail a sûrement entraîné par la même une augmentation de la volonté de résultat des associations sportives. Encore une fois il faut questionner le réalisme de ce qui est demandé aux structures associatives alors que les responsables fédéraux semblent dépassés par la quantité de travail et que les bénévoles ne semblent toujours pas bénéficier de formations pourtant nécessaires au bon remplissage des dossiers administratifs.

A travers cet accompagnement, nous avons pu nous rendre compte que la commission nationale avait agi avec plus de fermeté sur les dossiers non conformes qui n’ont pas sollicité les services de la fédération afin d’être accompagné sur leur dépôt, une augmentation du nombre de dossiers refusés (13) et rejetés (12) (Seul 1 rejeté en 2022 et 0 refus). Ces données permettent de se rendre compte que l’accompagnement fédéral est un véritable outil pour les instances nationales telles que l’ANS.

Les feedbacks sur les actions menées ou les manières d’avoir abordé les choses sont une étape essentielle lors de la mise en œuvre des projets, des actions ou des dispositifs. En effet, ils permettent de prendre du recul sur l’état d’avancement des projets : où en sommes-nous à tel instant ? De voir les objectifs atteints ou non, en échangeant sur les difficultés rencontrées et en analysant des informations clés. C’est une co-réflexion critique qui vise à améliorer et à perfectionner le projet et les stratégies de mise en œuvre pour permettre une bonne continuité de projet et de le développer davantage.

# Immersion dans le développement d’une fédération sportive : bilan du stage et perspectives de professionnalisation

Le stage à la Fédération Française de Football Américain a été une expérience enrichissante à plusieurs points de vue. Dans un premier temps, cette association en développement déborde de personnes dynamiques et passionnées par leur travail dans lequel elles s’investissent pleinement. Une période de stage de 6 mois a permis d’acquérir des compétences professionnelles dans un environnement bienveillant, propice à une bonne intégration et au vouloir bien faire mais surtout propice à une bonne formation dans un environnement qui était méconnu. Les salariés de la FFFA sont des personnes qui connaissent parfaitement les rouages des associations, des objectifs fixés par l’État et des politiques publiques et sportives à respecter, ce qui est un gros avantage mais qui par conséquent se retrouvent parfois seuls face à une charge de travail importante. En effet, l’investissement dans une structure en développement telle que la Fédération Française de Football Américain nécessite pour ceux qui y prennent part une forte spécialisation : c’est sans aucun doute une richesse, mais aussi un obstacle mesuré à l’intégration de nouveaux professionnels, car atteindre le niveau de connaissance suffisant semble prendre beaucoup de patience. La réalisation de leurs tâches peut donc prendre du temps et la délégation de tâches peut être plus lente.

Il y a un réel intérêt pour la fédération de former, et de faire expertiser plus de personnes. C’est ce qu’ils font en offrant aux alternants et stagiaires, l’opportunité de travailler sur différents projets, sans les cantonner à des missions qui pourraient les spécialiser sur certains sujets sans leur donner accès à une pluralité de domaines. De plus, étant une petite fédération, les tâches sont multiples et variées et il est important d’être polyvalent. Les suivis et les moyens mis à disposition permettent d’apprendre rapidement à gérer différentes responsabilités. Les professionnels de la Fédération Française de Football Américain disposent d’un sens de l’écoute et une volonté de transmettre encourageante qui pousse à une vraie volonté de professionnalisation, notamment par la voix des tuteurs, à l’exemple de Cléa Foret qui a pris le temps de faire un point à chaque étape du stage. La bienveillance est essentielle, encore plus dans ce contexte de difficulté de gestion du temps, de manque de personnels surtout dans les périodes de l’année où les échéances sont importantes. En effet, être aux côtés d’une personne que l’on sent à l’écoute et qui dégage une sérénité tant du point de vue des connaissances du secteur que de la volonté de former permet de prendre des initiatives, et de pousser les réflexions et les actions pour trouver une forme d’indépendance pendant la période de stage.

Concernant le ressenti face aux missions, le gros du problème s’est souvent porté vers l’aisance à l’oral et notamment envers les acteurs sportifs territoriaux. Les connaissances théoriques aident grandement à passer ce cap mais la réalité du terrain fait qu’il est parfois difficile d’échanger sans connaître les situations de l’association. Il est ici question de prendre conscience que les salariés fédéraux sont les seuls véritables interlocuteurs des bénévoles des associations sportives à échelle nationale. Les relations sont donc essentielles mais parfois complexes notamment en raison des difficultés rencontrées par la fédération dans la mise en œuvre des politiques engendrées par la nouvelle gouvernance sportive (sujet abordé dans le mémoire), et par les associations sportives qui font face à des dispositifs multipliés et une pluralité de plateformes.

Le but pour la fédération est d’aider ses associations à se développer et à se structurer mais, il ne faut pas brûler des étapes ni les orienter dans la mauvaise direction. Cela demande un temps colossal et surtout une attention totale : il ne faut surtout pas délaisser une association ou se méprendre sur sa situation au risque de la mettre en danger, notamment quand il s’agit de demande de subventions qui auront une incidence directe sur le développement de la pratique à échelle territoriale. Le fait de travailler sur le dispositif des PSF a permis de franchir cette étape plus rapidement en étudiant les projets des associations qui déposent des dossiers de demandes de subvention PSF. En effet, les projets déposés étant majoritairement des projets de développement pour les clubs, il est plus simple de savoir vers où les structures s’orientent. La campagne PSF est donc doublement intéressante : elle permet aux clubs de se développer et aux acteurs fédéraux de poser un regard sur des structures et leur fonctionnement dans la lignée de leur orientation vers les démarches administratives relatives aux dépôts des dossiers. Comme énoncé précédemment, l’ombre au tableau se situe sur le volet pragmatique : les démarches sont parfois fastidieuses et inadaptées à des bénévoles non formés et non habitués aux fonctionnements administratifs. Cet obstacle engendre une augmentation de la charge de travail pour les personnes ayant les connaissances nécessaires pour accompagner ces structures.

Durant toute la durée du stage, l’accent a été posé par l’ensemble des personnels présents sur l’accompagnement et le bien-être au travail. Toute la période de stage a été encadrée par une équipe de professionnels qui connait l’importance d’être dans un bon environnement de travail, sain. Cela passe par exemple par le respect des horaires de travail défini sans dépassement de ces dernières. Cette conception du travail contribue à l’efficacité en protégeant le bien être psychique. Il est évident qu’en tant que stagiaire, il est facile de vouloir compenser son manque de connaissance et d’expérience en fournissant une plus grande quantité de travail. Mais faire face à une équipe qui privilégie la qualité du travail et la bonne santé physique et psychologique du stagiaire permet d’aborder chaque journée de stage plus sereinement et d’apprendre au fur et à mesure sans se retrouver dans des situations délicates d’épuisement ou de difficultés psychologiques.

L’esprit d’équipe qui règne au sein de l’organisation est un plus, il favorise l’apprentissage et nous aide à développer différentes compétences. L’environnement est propice à une bonne communication entre tous les services, ce qui nous permet de voir différentes choses et de ne pas être focalisé dans nos tâches qui peuvent quelquefois être chronophage. L’accompagnement de Cléa Foret et les échanges quotidiens ont également permis d’accroître les connaissances du terrain en vue de la réalisation du mémoire de fin d’étude, de nouveaux éléments étaient apportés au cours de ces échanges. Durant toute la période, l’apprentissage en tant que stagiaire a été placé au centre des préoccupations des collègues, et plus encore de la tutrice, il n’a jamais été question de profiter d’un salarié supplémentaire sans dire son nom mais de former, de répondre, d’accompagner avec toute la bienveillance possible une étudiante dans la fin de son parcours universitaire. Cet accompagnement total était permis par le fonctionnement de la Fédération Française de Football Américain à ce moment-là, il est évident que les bouleversements techniques et politiques que nous évoquons au sein du mémoire auront une incidence sur ceux-là. Avec l’émergence de la nouvelle gouvernance du sport, des modifications de schémas de travail sont à prévoir, bien qu’ils commençaient à se stabiliser, l’évolution du monde sportif force à se prêter aux exigences des changements, et par conséquence, le mode de travail des personnes faisant partie intégrante du système est voué à évoluer aussi.

Lors de l’arrivée à la Fédération Française de Football Américain, plusieurs craintes se sont présentées : mal effectuer les tâches proposées, se trouver dans l’incompréhension des demandes des collègues et de la tutrice, et surtout, ne pas trouver une place dans un secteur professionnel inconnu et dans un sport qui était jusque-là inconnu. Le premier jour de l’arrivée au stage a été marqué par une démission de la part des arbitres nationaux, crise plutôt compliquée à gérer pour les salariés de la fédération. Il fallait trouver en urgence des personnes pour prendre la relève de leurs missions. Il faut souligner que ce genre de crise est assez rare dans une petite fédération comme celle-là : un tel événement bouleverse les priorités dégagées par les salariés dans leur programme de travail et demande une vraie qualité d’adaptation. Cette crise a permis, dès l’intégration au stage de comprendre que la Fédération Française de Football Américain n’est pas simplement une instance associative qui régule des documents administratifs en faisant de la publicité pour trois disciplines mais bien un organisme, vivant au fil du développement des sports qu’il représente, faisant face à tout ce qu’implique la mise en œuvre de dispositifs reposant sur des associations, et plus encore des bénévoles, ou des personnes passionnées. Les salariés sont donc confrontés quotidiennement à cette réalité et connaissent les enjeux qui entourent leur profession, ce qui explique que l’intégration s’est malgré tout bien réalisée.

L’importance des connaissances théoriques acquises pendant le cursus universitaire a été un enjeu majeur dans la réalisation des missions en stage. Ces connaissances permettent d’apporter un nouveau point de vue extérieur aux salariés déjà présents et en place depuis quelques années, avec un regard critique de ce qu’il se passe dans le champ du sport. Cet élément a été souligné par les salariés de la Fédération Française de Football Américain et permet de poser un nouveau regard sur la période de stage : la structure d’accueil est évidemment une source d’apprentissage énorme pour le stagiaire, mais l’inverse est vrai aussi car le stagiaire permet à l’association de prendre une forme de recul sur certains sujets, de poser des yeux nouveaux, d'insuffler de la fraicheur et de moderniser certaines approches, notamment visuelles.

L’apport de nouveaux éléments a permis de rapidement prendre une place importante dans la mise en œuvre de certains dispositifs, comme les PSF. A l’arrivée, l’objectif premier était de se familiariser avec la structure en essayant de comprendre les missions de chaque acteur, ce qu’ils souhaitent mettre en œuvre et leurs objectifs à court, moyen et long terme. Des recherches sur l’entreprise ont été faites en amont, afin d’en savoir le maximum sur les dispositifs et d’avoir les acquis nécessaires pour aborder au mieux les missions de stage confiées. Il était important de commencer ce travail avant la période de stage : d’abord pour ne pas se sentir sans repère à l’arrivée, mais aussi pour bien saisir les questionnements qui entourent une petite fédération.

Dans le monde professionnel, il est important de savoir analyser les enjeux de ses missions afin de les mettre en œuvre correctement. C’était là, un enjeu important du stage. Il faut ainsi s’efforcer d’analyser tous les enjeux et les défis émergents autour des missions en sortant parfois de sa zone de confort. L’étude des différentes parties prenantes des projets est également fondamentale afin de trouver une stratégie adaptée pour atteindre tous les objectifs prédéfinis. Les missions confiées formaient une quantité de travail importante et témoignent également d’une confiance grandissante au fil de la période de stage de la part des collègues et de la tutrice. Il a fallu passer beaucoup de temps à appréhender les enjeux liés aux PSF par exemple pour pouvoir venir en soutien aux autres employés et plus encore aux structures associatives bénéficiaires du dispositif. Les aléas du terrain font que les objectifs à court terme peuvent varier d’une mission à une autre, d’un jour à l’autre, il faut être en constante adaptation (exemple de la crise des arbitres détaillée précédemment). Il faut cependant faire attention à ne pas perdre l’objectif principal de vue. C’était le cas par exemple avec les dispositifs liés au flag football. De nombreux dispositifs loisirs sont mis en place au sein de la fédération mais à travers l’étude des dispositifs d’un regard extérieur, certains se ressemblaient et avaient simplement une appellation différente. Cela crée donc des confusions des dispositifs et les bénévoles des associations ne savent plus comment l’appeler et quels dispositifs suivre. Le projet final est la “Flag Zone” qui a pour but d’organiser des tournois loisirs, avec des équipes provenant des écoles, des associations et, de se faire se rencontrer les jeunes sportifs dans un environnement amusant. La finalité de ce projet est de créer un grand tournoi national de sport loisir, organisé par la fédération. Les objectifs pour la fédération sont de développer cette discipline mais également de créer de nouvelles licences : les licences découvertes. Ce dispositif est déjà en place dans certaines régions mais a du mal à se mettre en place dans toutes les régions. Le manque de bénévoles joue également un rôle là-dessus mais le manque de clarté des dispositifs n’a pas aidé et les responsables de la mise en œuvre du dispositif : spécialistes et stagiaires se retrouvent un peu perdus également. Avant de communiquer sur ce dispositif de la Flag Zone, il s’agissait de reprendre les textes de la fédération, relire tous les dispositifs loisirs trouvables et avons fait le choix d’en supprimer un ou plutôt, de reprendre des axes de ces derniers pour les emmener vers la Flag Zone. Cet exemple permet d’analyser le fait que l’adaptation est nécessaire dans le cadre du stage : elle a permis d’évoluer et surtout de s’immerger complètement dans la vie des professionnels qui sont à la Fédération Française de Football Américain quotidiennement. Cependant, ce degré de flexibilité inhérent à une structure manquant de moyen et en développement peut parfois tendre vers la complexification de la compréhension de certains fonctionnements. La multiplication de ces derniers va jusqu’à perdre ceux qui sont censés être les plus spécialistes du domaine et cela pose question par moment. Il s’agit de faire une forme de balance entre une adaptabilité nécessaire et une simplification des mécanismes et dispositifs à mettre en place. La méconnaissance des disciplines était donc à la fois un désavantage et un atout car, une fois cantonnés à l’intérieur d’un processus, il est parfois plus difficile d’avoir un avis critique sur la situation et de se rendre compte des difficultés rencontrées. Encore une fois, il est question d’un nouveau regard posé sur les fonctionnements de la FFFA, qui vient compléter l’analyse effectuée par les personnes plus anciennes au sein de l’association. L’analyse des enjeux est également passée par une communication et une collaboration efficace du pôle développement territorial. L’objectif en tant que stagiaire, était de participer activement et d’avoir un impact positif à la réalisation des projets et des objectifs menés par la fédération française de football américain.  Sur l’ensemble des deux grosses missions confiées, l’apport a été positif et remarqué bien que la sensation d’avoir beaucoup plus travaillé sur une mission que l’autre est présente. Cet aspect a déjà été évoqué mais il permet sous un autre angle de se rendre compte à quel point la spécialisation en tant que stagiaire a été importante : en arrivant, le peu de connaissances sur la réalité du terrain semblait être un frein à l’accomplissement des missions. Finalement, la période a fait que la première des missions, celle reliée au PSF a pris une place prépondérante dans la période de stage. Le fait d’avoir pu prioriser une mission et s’investir dedans au maximum montre à quel point l’évolution des connaissances a été importante et déterminante pour l'efficacité. Le dispositif de sport loisir quant à lui a grandement avancé, montrant que la deuxième mission n’a pas été délaissée, elle est seulement passée après l’urgence de la première simplement liée à une temporalité spécifique.

Comme expliqué précédemment, s’intégrer dans une équipe ou s’inscrire dans le fonctionnement interne d’une entreprise est une étape majeure pour réussir son projet professionnel mais surtout pour s’épanouir dans un environnement professionnel. Les rapports hiérarchiques étaient bénéfiques. Malgré quelques inquiétudes initiales liées à la nouveauté de ces rapports, à l’inconnu lié à une nouvelle structure et à la pression lié à la volonté de professionnalisation, le premier ressenti a été celui d’une forte richesse, notamment venant des connaissances des collègues expérimentés sur des sujets mais également à l’aise dans le monde du travail. L’évolution et l’apprentissage ne se fait pas que professionnellement, c’est à dire pas uniquement sur des qualités, connaissances professionnelles mais également sur le plan humain. Cela nécessite une capacité d’écoute, de respect et de compréhension des attentes. Les rapports hiérarchiques avec Cléa Foret, Félix Mutio directeur général ou les élus c'est-à-dire le Bureau Fédéral se sont bien passés et ont permis d’évoluer dans le monde professionnel, leur bon déroulement a permis de fournir le travail attendu sans subir de pression ou sentir de forme de surveillance qui aurait pu constituer une source de difficultés, en raisonnant à l’inverse, il est évident que s’il avait fallu faire face à des personnes malveillantes ou non volontaires pour former quelqu’un à leur domaine, la première expérience avec volonté de professionnalisation aurait été bien plus compliquée. Les rapports hiérarchiques très positifs ont donc été essentiels tant pour la qualité du travail fourni que pour l’optimisme ressenti à la fin du stage quant à la professionnalisation dans ce secteur. La reconnaissance de leur part pour le travail qui est fait de la part des stagiaires ou des alternants est forte, ce qui encourage à poursuivre les efforts et à toujours mieux faire. Les rapports de collaboration avec les collègues des autres services étaient présents notamment avec les services présents au siège de la fédération ou dans l’open-space mais, plus effacé avec des collègues ou des bénévoles qui travaillent à distance. La place du télétravail et de la décentralisation professionnelle est donc à questionner du point de vue de l’intégration des stagiaires et de leur apprentissage. Par ailleurs, la discipline du cheerleading n’est pas omniprésente et le football américain et le flag football prennent beaucoup de place dans la fédération. Peut-être que si tous les services étaient sur place il y aurait une approche plus équilibrée, et d’autres façons d’aborder l’ensemble des disciplines de la fédération. Cependant, les rapports avec les collègues permettent d’optimiser les ressources et d’accroître les idées sur des constructions de projets, il faut donc souligner ce point positif mais aussi qu’une amélioration sur cette voie est possible.

Le rapport avec les associations est plus difficile et plus lent. Le sentiment de méconnaissance et la peur de mal faire ont pu jouer dans les premiers rapports : il n’était pas question de se tromper face à des professionnels capables de rattraper les erreurs mais bien de donner des conseils et d’accompagner des structures qui ne disposent en général pas des compétences pour remarquer une erreur ou pour la modifier. Certaines de leur interrogation demandait plus de temps de réponse car il fallait prendre le temps de trouver la bonne solution pour les aider du mieux que possible en fonction de leurs besoins. Il a donc fallu être patient, comprendre que les connaissances théoriques sont un point de départ mais que c’est en expérimentant le terrain et en faisant face aux acteurs du secteurs que la capacité à agir sur la dimension pratique apparaît. C’est une gestion difficile d’autant plus que dans des périodes de l’année, les dispositifs sont limités par le temps. A noter que les interlocuteurs ne sont pas toujours coopératifs et semblent réticents aux aides proposées par la fédération, ce qui freine également les avancées d’un projet et les collaborations entre les services fédéraux et régionaux. Entre une méconnaissance initiale des fonctionnements et des rouages fédéraux, et des interlocuteurs parfois peu volontaires pour coopérer, il a fallu redoubler d’effort pour comprendre comment passer outre ces difficultés et trouver une forme de légitimité à agir et parfois imposer des limites.

Les rapports avec les partenaires étaient minces. Mis à part avec le référent de l’Agence Nationale du Sport et quelques échanges pour validation des axes du projet sportif fédéral de la Fédération Française de Football Américain. Des échanges ont également eu lieu pour lui faire remonter les difficultés rencontrées avec les plateformes, les bugs, les incohérences. Par exemple, des demandes de plusieurs pièces justificatives aux associations qui déposent un dossier de demande de subvention, mais un seul emplacement était disponible ne laissant place qu’à un seul fichier. La solution a alors été de déposer au format ZIP et permet de mettre plusieurs fichiers dans un document mais qui n’est pas toujours bien compris par l’ensemble des bénévoles. De plus, dans les consignes transmises par l’ANS, des documents sont demandés aux associations comme étant obligatoire, mais lors du dépôt sur le Compte Asso, ils peuvent déposer leur demande sans pour autant avoir renseigné ce document qui apparaît comme non obligatoire sur la plateforme. Faire remonter ces difficultés, n’a pas impacté à court terme la manière de travailler mais il est souhaitable que des modifications soient faites pour les futures campagnes de PSF.  La seule contrainte apparente est le manque de retour pour réaliser un entretien dans le cadre du master 2, malgré plusieurs relances. Ainsi les rapports avec les partenaires sont d’ordre majoritairement technique, ce qui est assez logique puisque c’est sur ce versant qu’ils viennent se lier avec la Fédération Française de Football Américain. Cependant, les échanges plus nombreux pourraient permettre une mise en œuvre plus rapide de certaines solutions à des problèmes qui ne semblent pas trop complexes à régler mais qui pourraient garantir un gain de temps à toutes les personnes travaillant sur un dispositif, ici, la campagne PSF.

Les rapports avec les acteurs extérieurs étaient essentiellement ceux avec les ligues, les comités et les clubs.  Les échanges les plus simples étaient avec les ligues et comités bien structurés, ce qui a permis des relations coopératives et compréhensibles dans les deux sens. Le fait que ces structures soient plus ou moins structurées influence grandement la manière de gérer la pluralité des dispositifs mis en œuvre. En effet, les dispositifs sont forcément traités différemment entre une ligue qui a des salariés même à mi-temps et une ligue qui ne fonctionne qu’avec des membres bénévoles.

Évoluant au sein d’une fédération sportive depuis de nombreuses années en tant que joueuse, cette expérience professionnelle a permis un éclaircissement du monde fédéral en interne. Les rouages internes sont complexes et nécessitent une immersion totale dans ce champ sportif. Cela a permis de passer d’un point de vue joueuse, à un point de vue salariée qui se rend compte que la gestion est bien plus complexe que ce que nous pouvons penser, les enjeux plus multiples et les difficultés plus globales que celle que l’on peut imaginer à l’échelle d’un club. En tant que membre du bureau d’une association sportive à petite échelle, le changement de niveau a été un grand pas en avant avec une multiplication des informations, des assemblées, des réunions, des chiffres, des demandes à tous points de vue. L’éclaircissement sur le monde fédéral est une démarche importante dans la suite du parcours professionnel. En effet, il renforce l’esprit d’analyse et critique de ce qu’il peut se passer dans le champ sportif, à échelle nationale. Initialement, le projet professionnel était de travailler autour des thématiques de « sport santé », de « sport pour tous », et plus particulièrement de coordonner des projets de « sport santé » ou des projets d’inclusion par le sport, en passant par du développement de projet. Ce stage a répondu aux attentes à travers les dispositifs mis en place à la fédération, bien que la route soit longue pour atteindre ces objectifs, le projet de la Flag Zone mis en place par la FFFA répond à quelques thématiques qui sont passionnantes, notamment le sport qui est vecteur d’inclusion sociale.

Pour un début de carrière, il est d’autant plus intéressant de s’inscrire dans le développement d’une petite fédération. En effet, la place est laissée à tout le monde contrairement aux plus grosses fédérations qui sont bien structurées et ficelées depuis des années où le rôle n’aurait été que simple exécutant sans libre place pour donner un avis constructif sur les situations ou les projets. Comme expliqué précédemment, au sein de la fédération française de football américain, la place et la chance est donnée à chacun de créer et d’amener des choses nouvelles. Le fait de travailler au sein d’une fédération sportive permet de pousser les portes du monde sportif, de travailler en collaboration avec des passionnés de sport qui vont tous dans la même direction est véritablement le facteur initial d’un cercle vertueux qui pousse chacun à donner le meilleur pour les objectifs communs. Le monde sportif, de la petite échelle que nous connaissons tous, en tant que bénévole d’une association, athlètes, est une question de loisir mais avant tout c’est un univers qui demande de l’exigence et de la persévérance. L’engagement doit être sans faille pour faire avancer les choses.

De plus, être dans une fédération sportive non olympique à l’approche des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 est d’autant plus intéressant. En effet, les politiques sportives françaises se centrent autour des performances que ces JOP vont donner et autour des athlètes français. Cela permet d’être au cœur et de jouer un rôle déterminant dans une fédération qui n’est pas encore inscrite au JOP mais qui vise à développer ses disciplines sur le territoire. En tant qu’assistante du pôle développement territorial, ou de chargée de développement fédéral, l’occasion était d’apporter à une fédération non-olympiques une aide pour se développer. D’abord d’un point de vue de la pratique, en amenant de nouveaux pratiquants, donc en augmentant l’attractivité de la discipline sur le territoire. Mais aussi en organisant en collaboration avec le pôle compétition, des rencontres, des tournois, loisirs ou compétitifs dans le but de faire progresser les athlètes déjà présents ou de découvrir de nouveaux talents. En développant les partenariats, privés ou publics, afin de faire augmenter les fonds, c’est aussi la Fédération qui augmente son champ de compétence et de viabilité dans le futur. C’est une manière différente d’agir avec une logique de structuration mais qui est tout aussi stimulante et qui participe également à l’élaboration du sport en France. Il faut permettre à l’ensemble des fédérations l’opportunité de se développer, et pas seulement dans un environnement olympique.

Ce stage, dans son ensemble, n’a pas seulement représenté la première mise en application des connaissances théoriques acquises : il a confirmé que le sport était un secteur que nous connaissons, qui nous passionne et qui pousse à vouloir, comme tout sportif, se surpasser, sur le terrain comme dans le domaine professionnel.

# Bibliographie

#### Articles

Bayeux. P, (2022). Le fondement juridique de l’intervention des collectivité territoriales dans le domaine du sport, Le sport et les collectivité territoriales, 13-30

* Callède, JP. (2015). Les politiques du sport et leurs métamorphoses, *Informations sociales.*14-23.
* Charrier.D (2021) La nouvelle gouvernance du système sportif : une urgente nécessité ? Jurisport n°215. 22.
* Dubost, N. (2010), La création de nouveaux savoirs dans une association : le projet associatif comme support à l'externalisation des savoirs tacites. *Management et avenir*, 293-306.
* Jourdan.J, Coignet.B, Charrier.C, Quel(s) modèle(s) économique(s) pour financer les projets sociaux des clubs ? 104.

Sanaur.F (2020) L’Agence nationale du sport, nouvel acteur majeur dans l’écosystème du sport français, *Administration* n° 268, 17-19.

* Sontag.K, Roux.F, Zanna.O, (2021) Pour un droit au sport. *Jurisport n°215,* 18.
* Vollet. B (2018) Fédérations sportives nationales et intervention publique : un management public-privé du sport entre synergies et tensions entre acteurs, *Gestion et management public.* 59-77
* Winand.M, Zintz, T (2013/14) Les fédérations sportives, Courrier hebdomadaire du CRISP, 5-52.

#### Sites internet, rapports

* Agence Nationale du Sport (2022, 16 décembre). Un budget ambitieux et responsable pour 2023. Consulté le 26 août sur <https://www.agencedusport.fr/actualites/un-budget-ambitieux-et-responsable-pour-2023>
* Agence Nationale du Sport (2023). Présentation du Plan « 5000 terrains de sport ». Consulté le 16 août sûr <https://www.agencedusport.fr/plan-5000-terrains-de-sport>
* Agence Nationale du sport (2023). Calendrier d’adoption des Projets Sportifs Territoriaux. Consulté le 29 août 2023 sur <https://www.agencedusport.fr/documentations/projets-sportifs-territoriaux>
* Agence Nationale du sport (2023). La création de l’Agence. Consulté le 18 septembre 2023 sûr <https://www.agencedusport.fr/presentation-de-lagence>
* Agence Nationale du Sport, (2023, 02 mai mise à jour). Les projets sportifs fédéraux (PSF), comment ça marche ? Consulté le 12 mars 2023 sur, <https://www.agencedusport.fr/les-projets-sportifs-federaux-psf>
* Bayeux, P. (2021, 01 mars). Organisation du sport en France : Approche historique. Décideurs du Sport. Consulté le 10 mars 2023 sur <https://patrickbayeux.com/comprendre/organisation-du-sport-en-france-approche-historique/>
* Gouvernement français, (2017, 13 octobre), Action publique 2022 : « Faire preuve d’innovation et d’audace », Consulté le 16 août 2023 <https://www.gouvernement.fr/actualite/9604-action-publique-2022-faire-preuve-d-innovation-et-d-audace#:~:text=La%20%C2%AB%20feuille%20de%20route%20%C2%BB%20du,publiques%20en%20optimisant%20les%20moyens%20%C2%BB>.
* INSERM, (2023, 20 février). Obésité et surpoids : Près d’un français sur deux concerné. État des lieux, préventions et solutions thérapeutiques. Consulté le 12 mars 2023 sur <https://presse.inserm.fr/obesite-et-surpoids-pres-dun-francais-sur-deux-concerne-etat-des-lieux-prevention-et-solutions-therapeutiques/66542/#:~:text=%C3%89volution%20des%20pr%C3%A9valences%20de%20l,et%20l%27enqu%C3%AAte%20Ob%C3%A9pi%202020.&text=La%20pr%C3%A9valence%20de%20l%27ob%C3%A9sit%C3%A9%20en%202020%20d%C3%A9passe%2020%20%25%20dans,les%20Pays%20de%20la%20Loire>
* La cour des comptes, (2013, janvier). Sport pour tous Sport pour tous et sport de haut niveau sport de haut niveau : pour une réorientation de l’action de l’État, <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/20130117_rapport_thematique_sport_pour_tous_sport_haut_niveau.pdf>

Le Cœur.P (2023, 23 janvier) Le délégué interministériel aux Jeux, Michel Cadot, pourra rester en poste jusqu’à fin 2024, *Le Monde.* Consulté le 15 septembre 2023 sur <https://www.lemonde.fr/sport/article/2023/01/21/jo-2024-le-delegue-interministeriel-aux-jeux-michel-cadot-pourra-rester-en-poste-jusqu-a-fin-2024_6158803_3242.html>

* Ministère de l’Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports (2022, octobre), Systèmes d’informations de la vie associative. Consulté le 20 août sur <https://lecompteasso.associations.gouv.fr/wp-content/uploads/2023/04/Offre-de-service-LCA-OSIRIS-v1.4.pdf>
* Ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques. Pourquoi promouvoir la santé par le sport ? Consulté le 18 avril 2023 sur <https://www.sports.gouv.fr/pourquoi-promouvoir-la-sante-par-le-sport-393>

#### Autres sources

Agence Nationale du sport, (2023) Note de cadrage des Projets Sportifs Fédéraux.

* Fédération Française de Football Américain (2023), Note de cadrage des Projets Sportifs Fédéraux.

# Annexes

#### Entretien François COLLET - Directeur Général de la Fédération Française de Baseball

1. **Qui êtes-vous ? Quelles sont vos missions et votre rôle au sein de la FFBS ?**

Je m’appelle François Collet et je travaille à la Fédération Française de Baseball depuis 2012. J’ai eu différentes missions jusqu’à devenir directeur l’an dernier.

1. **Depuis quand vous occupez -vous des PSF au sein de votre fédération ?**

Alors je ne suis pas directement en charge des PSF mais je fais partie des gens qui travaillent sur les PSF. Le PSF est piloté par une commission de répartition des fonds qui a été instituée au moment où l’Agence nationale du Sport a fait savoir aux Fédérations qu’elles seraient maintenant en responsabilité sur le fléchage des fonds des anciens crédits CNDS. Donc à la Fédération on est une petite structure, on a préféré mettre en place un comité de pilotage au niveau national. 

1. **Comment se constitue cette commission ?**

Cette commission est constituée de personnalités qualifiées de la Fédération donc Président, Trésorier, Secrétaire, le Président de la commission juridique. Et dans cette commission il y a des représentants de territoire donc on a un représentant pour nos ligues régionales, la même chose pour nos comités départementaux et 2 représentants de club.

1. **Comment ces choix de composition ont été faits ? Avec des représentants de clubs par exemple ?**

Cela permet d’avoir un relais national mais aussi territorial car des territoires sont représentés. Et c’est aussi cette commission qui, sur la base des préconisations de l'ANS, établit la note de cadrage pour les PSF et pilote l’appel à projet avec l’analyse des dossiers et la proposition de répartition des fonds qui est ensuite transmise à l’ANS. 

1. **Comment qualifieriez-vous les moyens humains donc vous disposez pour la mise en place des PSF avec de vos structures ?**

De manière opérationnelle, en fait en dessous on a 4 personnes qui travaillent sur l’appel à projet donc 2 personnes salariées fédération donc moi et mon collègue au service du sport et des territoires et côté DTN, le DTN et une conseillère technique qui travaillent sur des missions de développement. A nous 4 on s’est réparti le territoire et on est référent PSF on a en responsabilité des territoires et on gère l’interface avec les clubs, comités et ligues de nos territoires, on les accompagne si nécessaire, dans la rédaction jusqu’à l’accompagnement sur les types de projet qu’il faut mettre en place en suivant la note de cadrage, le dépôt des dossiers et ensuite la réalisation des actions.

1. **La campagne PSF représente quelle durée pour vous ? Qu’est-ce que cela représente en termes d’actions pour les clubs, les comités, les ligues ?**

Donc en termes de timing, en début d’année en général vers Février/Mars on est un peu tributaire du calendrier de l’ANS, une fois qu’on reçoit la note de cadrage de l’ANS on se réunit nous pour établir notre note de cadrage basée sur les critères de l’ANS, on se met d’accord enfin les membres, sur une pré-répartition des fonds là aussi sur les recommandations de l’ANS et une fois la notification de l’enveloppe reçu, l’ANS va nous dire cette année vous avez X milliers d’euros (214.300 € en 2023) et décident que 50% revient au club, X% aux Ligues etc. C’est une base de travail, et ensuite on se met d’accord avec l’ANS sur le calendrier des PSF et traditionnellement les campagnes s’ouvrent début avril elle dure 1 mois et puis ensuite on étudie les dossiers, leur recevabilité ou non et ensuite on rentre dans le détail de ceux qui sont éligibles et puis sur la base de l’étude des dossiers une proposition est faite par la commission de répartition des fonds qui se réunit ensuite courant mai ou début juin en fonction de la disponibilité des uns et des autres pour l’étude des dossiers pour établir la grille définitive d’attribution des fonds.

1. **Cette organisation est-elle identique depuis la naissance de cette organisation ? Il y a eu des modifications ? Si oui, pourquoi ?**

Oui c’est le mode de fonctionnement qu’on a mis en place tout de suite. On avait regardé alors on faisait pas partie des fédérations pilotes parce que il y a eu une première année avec une dizaine de fédérations pilote, on en faisait pas partie mais on a pu se baser un peu sur les retours d’expérience des autres mais c’est aussi ça qui nous avait tout de suite à se dire que c’était pas la peine d’étendre à un pilotage territorial vu la quantité de dossiers et la taille de la fédération c’était mieux de garder un pilotage national.

La seule chose qui a évolué dans le temps c’est l’arrivée des représentants des clubs au tout début on avait seulement des représentants des ligues et des comités mais pas des clubs. Ca c’est une évolution portée en cours de route. 

1. **La présence des représentants des clubs est un moyen de se rapprocher de la réalité de ce qui se passe sur les territoires ?**

Pas forcément parce qu’on est une petite fédération (180 clubs) et on a un lien assez direct avec les clubs on est pas dans les cas de fédérations qui ont plus de 1000 clubs où là effectivement les organes déconcentrés jouent un rôle très important parce que c’est impossible d’entrer en contact avec chaque club. Même s’ils jouent un rôle chez nous, on a un lien de proximité immédiate. 

1. **Il y a une forte communication autour de ce dispositif ? Par quels biais ?**

On s’adresse aux clubs et aux organismes. Il y a une page dédiée sur le site internet puis on publie des articles quand il y a nécessité de publier des informations sur des campagnes. On envoie des mails et on organise des visios notamment le webinaire de lancement de la campagne chaque année. On relaie les informations sur les réseaux sociaux parce qu’on sait que tout le monde est sur ces réseaux mais c’est pas forcément là qu’on espère avoir un impact. C’est plutôt dans la relation directe, on a des listes de diffusion.

1. **Quel a été le mode d’élaboration du dernier PSF pour la fédération ? Comment les axes de développement de l’ANS ont-ils été suivis ? Était-ce différent de la mise en place précédente ?**

Pas énormément parce que le cadre fixé par l’agence national des sports est assez contraint. Il y a des thématiques incontournables (je dis pas qu’on souhaite en dévier) comme la question de la pratique, la question de la féminisation, la question du sport santé, la question des personnes en situation de handicap et il y a aussi la question du sport de haut niveau qui a été intégrée au PSF (thématique rajoutée). Donc ça fait énormément de thématique ce qui crée parfois un petit peu d’incompréhension dans les clubs puisqu’on les limite volontairement à 2 actions maximum par club. Mais il y tellement de thématiques possibles qu’ils ne savent parfois pas sur lesquelles il faut aller et c’est pour ça qu’on est obligé de recommander des actions. Mais toutes ces actions doivent être disponibles dans le cadre de la note de cadrage puisque se sont toutes des thématiques jugées prioritaires par l’agence nationale. Il y a un peu cette difficulté de se dire qu’on veut tout faire mais on a pas vraiment les moyens de tout faire et nos clubs ne peuvent pas se positionner sur tout. On sait très bien que la plupart de nos clubs qui ont des tailles moyennes de 60/70 licenciés avec des budgets de 30/40 milles euros sont pas capables de déployer 5-6 projets structurants adaptés au projet PSF sur une année donc ils sont volontairement limités à 2 actions pour maximiser le succès des 2 actions sur lesquelles ils vont se présenter. Les marches de manœuvres elles sont relativement faibles parce qu’à l’intérieur même de ces thématiques on a des contraintes (exemple 15% sur le haut niveau). Donc la fédération doit décider d’attribuer des fonds sur certains projets en fonction des contraintes enveloppes à l’intérieur de l’enveloppe globale. Ca fait bcp de critères, de thématiques, de contraintes qui font que les marches de manœuvre sont relativement limités surtout qu’on a beaucoup de structures demandeuses (1 structure sur 3).

1. **Avez-vous dû limiter les ligues au même niveau que les clubs ? Ou la quantité d’action à mener est-elle plus souple ?**

Les comités et les ligues sont limités à 3 projets mais même pour certaines ligues c’est compliquées, d’ailleurs certaines ne présentent pas 3 projets car par exemple on a des ligues qui n’ont pas d’emploi et donc la capacité de certaine ligues à déployer des projets de dimension territoriale avec des fonds conséquents puisque le psf ne vient qu’en co-financement et pas en financement principal avec une règle qui fait qu’on peut pas demander plus de 80% des fonds pour la réalisation d’une action. Donc si la ligue n’a pas suffisamment de salariés ou de bénévoles pour mener ces actions et n’a pas non plus les finances pour compléter ce qui peut pas être financé dans le cadre de l’enveloppe PSF elle ne peut pas le faire. Donc on a certaines de nos plus petites ligues qui ne présentent qu’une action voir 2 actions maximum.

On a fait des choix structuraux comme limiter les actions de formations à l’échelon comité/ligue car c’est par là que sont organisées les formations des premiers échelons avant les formations nationales. Donc par exemple les clubs qui n’ont pas le droit de déposer des actions sur la thématique de la formation qui est réservée au organismes…ce sont elles qui organisent les formations d’échelons départementales et régionales et les clubs eux sont invités à se concentrer sur des projets concrets de création de section jeunes, section féminines, section de sport santé ou sport handicap. On est plus dans une opération de développement de pratique au niveau des clubs et au niveau des ligues plutôt de structuration de renforcement et de formation. C’est ce qu’on essaye de dessiner chez nous parce qu’on se dit que chaque échelon a un rôle à jouer qui n'est pas forcément le même et on privilégie ces actions là pour ces organismes.

1. **Quels sont les moyens mis en œuvre pour suivre et contrôler la mise en œuvre du PSF par la fédération ? Est-ce différent de l’époque du CNDS ?**

On connaissait pas l’ampleur du suivi à l’époque du CNDS comme je disais c’était vraiment un fonctionnement indépendant.

On pouvait avoir accès aux informations sur les enveloppes attribuées à telle ou telle structure en demandant au CNDS psq on avait une méconnaissance totale des critères qui étaient partis à la répartition et on avait pas de suivi non plus sur le déploiement réel du projet et les comptes rendus qui étaient faits.

Nous, la difficulté qu’on a par exemple c’est de discuter temporalité. Ce qui  a dû être remonté à l’agence nationale du sport c’est que les structures ont jusqu’au 30 juin de l’année suivante pour rendre leur rapport, hors nous on doit décider de la location des fonds de l’année suivante avant. Donc c’est compliqué parce que certains clubs n’ont pas encore envoyé leur compte rendu d’action de l’année N-1 qu’ils sont déjà entrain de demander des fonds et on doit prendre une décision sur le fait qu’on leur en donne ou pas alors qu’on a pas encore formellement édifier le bilan des actions et leur compte rendu financier. La difficulté c’est qu’on a du mal à suivre les dossiers.

En plus, on est sur un sport d’été donc le cœur de notre saison c’est de mars à octobre donc la campagne PSF intervient pile sur une tranche d’activité qui est très forte. De plus, on est trop peu staffé pour avoir un accompagnement fard des structures et pour les suivre dans le quotidien de la réalisation de leurs actions.

On est plus en réaction, on a du mal à faire ce travail fin de suivi des structures parce que c'est beaucoup trop chronophage et on a pas toute la RH en conséquence.

1. **Donc selon vous, l’accompagnement n’est pas toujours nécessaire ? Cela dépend des besoins des associations ?**

Effectivement, on a des directives on émet une note de cadrage et on fait des réunions de préparations, on a une réunion chaque année au lancement de la campagne pour présenter le dispositif PSF aux structures et la note de cadrage de l’année concernée Et ensuite on envoi toute une palette d’outils sur cette présentation.

On a pas un contact direct avec chaque structure, on est plus en réaction où chaque club vient nous solliciter pour l’aider dans la réalisation de son projet. On l’oriente sur comment faire. On a une règle c’est qu’on ne fait pas à la place de, on les oriente sur comment faire. 

1. **Comment se passe l’évaluation des conséquences du PSF par la fédération ? Pour les résultats sur le plan des performances ? Du développement de la pratique ? de promotion, etc. ?**

C’est difficile parce qu’on s’est aperçu que, pour avoir un ordre de grandeur, une ligue touche entre 1500 et 9500€ sur la campagne 2023 alors qu’un comité départemental touche maximum 5000€ et les clubs touchent entre 1500 et 3500€. Donc quand on parle d’une enveloppe de 1500€ dans un club qui peut avoir un budget de 30 000€ ce n’est pas significatif. Comme je le disais, la plupart des actions sont financées en direction du développement de la pratique donc l’impact d’un projet qui est mené est pas forcément à court terme. C’est très difficile de faire un lien de cause à effet direct entre une action qui a été financée dans le cadre du PSF et un résultat concret comme la création d’une section.

on ne regarde pas vraiment les résultats sportifs, on regarde la structuration du club dans son nombre d’encadrant, de licencié etc.

C’est difficile de vérifier que les actions sont réellement menées telle qu’elles avaient été présentées dans le cadre du projet parce que le contexte évolue en cours de route et c’est aussi difficile de mesurer complètement le succès d’une opération parce qu'elle peut avoir du succès sans avoir un impact direct (par exemple une saisie de licence).

1. **Avez-vous observé une structuration supplémentaire des organisations ? Pouvez-vous la lier à la mise en œuvre des PSF ?**

Là c’est plus un ressenti personnel donc je ne parle pas au nom de la fédération mais en mon nom. Le PSF c’est qu’une partie des activités des clubs donc une corrélation vous la verrez sur l’ensemble de la dynamique d’un club pas forcément sur le fait qu’elle ait abondé son financement dans le cas d’un projet PSF. On retrouve dans les clubs qui émargent au PSF (parmi les plus structurés ou en cours de développement) qui sont dans la première promotion du label club école qu’on a mis en place cette année. Les clubs qui viennent chercher des financements type PSF sont des clubs qui sont en développement ou qui sont bien développés et qui savent mener des projets et qui ont déjà eu des résultats. Ils n'ont pas attendu le PSF ou les fonds du CNDS pour se développer et la plupart d’entre eux continuent de le faire même sans le PSF. Donc la corrélation on la voit plutôt dans la dynamique d’ensemble du club que directement en lien avec le PSF. Parfois on voit des nouveaux entrants au PSF qui sont des clubs qu’on observe et qu’on voit se développer et qui arrivent au PSF quand ils ont atteint un niveau de maturité et qu’ils sont capables d’aller chercher des financements sur ce type de projet.

1. **Quels ont-été les moyens mis en œuvre pour concilier PSF et autres dispositifs fédéraux ? Y-a-t-il d’autres aides mises en œuvre pour les associations ?**

On regrette de pas forcément avoir accès à toutes les informations sur les différents dispositifs auxquels les clubs émergeaient dans les territoires. S’il y a d’autres types de fonds on a pas forcément toutes les informations donc c’est vrai qu’on regrette de pas pouvoir avoir un panorama d’ensemble. On essaye par exemple d’obtenir des informations sur le fond emploi pour établir une corrélation entre les clubs et organes déconcentrés qui peuvent être soutenus et le fond emplois parce que ça a du sens. Des structures employeuses qui bénéficient des emplois mais d’un autre côté ce n’est pas une condition aussi parce que ce n’est pas parce qu’on a un emploi qu’on mérite d’avoir un PSF plus qu’un autre. Mais c’est vrai que pour nous, avoir accès à l’intégralité des financements publics qui pourraient toucher les structures ça pourrait nous aider à mieux comprendre comment tout ça fonctionne et aussi peut être comment mieux répartir les financements entre tous ceux qui le méritent.

1. **Quelles sont les perspectives de la fédération concernant le PSF ? Notamment vis-à -vis des défis à venir avec l’évolution constante du secteur sportif ?**

La difficulté qu’on a c’est l’enveloppe parce que cette année elle a encore baissé et donc ça devient difficile pour nous de récompenser et de suivre les clubs qui déposent des projets et qui méritent d’émarger au PSF avec des financements significatifs. La critique historique du CNDS c’est la dilution, c’est de “saupoudrer” c’est à dire de toucher un petit peu à tous mais pas des sommes significatives et malheureusement le fait que les enveloppes baissent et que de plus en plus de structures demandent ça rend les choses compliquées. Aujourd’hui on a plus de structures qui demandent parce que le dispositif est plus visible à travers les fédérations qui ont un lien direct avec leurs clubs et organes déconcentrés que dans le passé ou ça passait par le CNDS. ⇒ ÇA C’EST BIEN parce que ça permet au dispositif d'être plus visible et aux clubs de le connaître et de candidater et en plus aux fédérations de mettre cette corrélation (ou d’essayer de la créer) entre le projet sportif fédéral et actions financées dans le cadre du PSF.

Mais le côté négatif c’est qu’on a beaucoup de demandes pour peu de bénéficiaires (ou en tout cas bénéficiaires avec des fonds limités).

Notre crainte à l’avenir c’est de ne pas voir cette enveloppe augmenter, malheureusement pour l'instant elle ne fait que se maintenir ou baisser ce qui nous pénalise dans l’accompagnement d’une structure et par conséquent dans la concrétisation du projet et le développement de la pratique. Pour nous, on doit toujours se satisfaire de ce qu’on a et remercier l’ANS de financer à plus de 200 milles euros le développement du mouvement du baseball.

Les enveloppes permettent d’avoir des résultats avec un effet dynamique et un effet d’amorce mais ça ne suffit pas seul pour rendre les projets viables. 

1. **Donc vous n’avez pas de visibilité sur l’avenir tant que les enveloppes ne sont pas là, et vu qu’elles tombent tous les ans, c'est compliqué de se projeter, c’est cela ?**

D’une année à l’autre l’enveloppe peut bouger (à la hausse ou à la baisse), on ne sait pas ce que ça va être l’an prochain.

On parle beaucoup de réduction des enveloppes liées au sport. Après les Jeux de Paris 2024, la perspective ne semble pas positive or les enveloppes sont déjà limitées. Il ne faut pas non plus penser négatif puisqu’on a déjà vu dans le passé des enveloppes augmenter ça dépend de plein de facteurs.

Ce qui est certain c’est que les fédérations et les clubs ont compris que maintenant il fallait trouver des nouveaux canaux de financement et qu’on pouvait pas uniquement se reposer sur des financements publics (qu’ils viennent de l’état ou des collectivité territoriales), il faut aussi aller chercher des financements dans le privé pour compléter ou remplacer les financements publics qui tendent à disparaître à certains endroits.

L’enjeu pour les clubs est de réussir à trouver d’autres canaux de financements soit en direct avec les clubs soit accompagner les clubs dans leurs recherches de financements privés pour qu’ils puissent continuer à avoir plus de moyens. On ne peut pas attendre plus du PSF que ce qu’il peut nous donner. L’idée est d’essayer de trouver autre chose et de pouvoir compléter ailleurs.

#### Entretien Sophie MAUREL - Directrice Générale de la Fédération Française de Vol-libre

1. **Qui êtes-vous ? Quels sont vos missions/rôles au sein de la fédération française de vol libre ?**

Je suis la directrice administrative de vol libre, je travaille à Nice, on est une équipe de 7 salariés administratifs et on a des conseillers qui travaillent sur tout le territoire. Avec 40 000 milles licenciés à peu près en pratique annuelle.

1. **Êtes-vous en charge des PSF ?**

Oui oui tout à fait, on est organisé conjointement avec le directeur technique national. On est en charge du PSF et avec nous toute une équipe, commission administrative. Nous on a fait le choix de gérer le psf au niveau national.

1. **Combien avez-vous de représentants au niveau de la commission ? ?**

On a 5 élus, donc des bénévoles, associés à 5 conseillers techniques donc 10 personnes au niveau de la commission, plus moi qui fait un peu le lien avec tout, l'interface entre l’agence, le groupe administratif et la commission et qui gère la partie la gestion des fichiers. On a aussi le président de la commission éthique qui vérifie si tout est conforme.

1. **Au niveau fédéral et salarié, êtes-vous seule ?**

Alors dans les conseillers techniques ou d’état ils sont 5, pour la gestion administrative des dossiers, ca dépend des années au début on était 4 pour on va bientôt être 6. Puis en fait l'ensemble des équipes va gérer une partie moins importante, pour pouvoir se répartir les dossiers et avoir moins à en rendre.

1. **Donc vous vous répartissez des territoires des clubs ?**

Dans l’équipe des 5 élus, font partie un représentant des ligues et un départemental et des associations et un président et un trésorier. Donc chacun à une identité bien précise. Le secrétariat gère la partie administrative en amont des dossiers, on s’assure qu'on a bien le dossier conforme qu’on a toutes les pièces. La réunion de la commission permet de voir si les actions correspondent bien au dispositif. Effectivement les ligues ont un accès à l’espace osiris en consultation pour donner un avis mais n’ont pas accès.

On leur donne l'accès et la commission se rend disponible quand les ligues ont des questions. 

1. **Êtes-vous en charge du PSF depuis son initiation ?**

Oui, nous on a commencé le processus à la création. On a fait partie des générations pilotes en 2019. 

1. **Avez-vous observé des modifications notamment dans l’implication des clubs avec le dispositif depuis son commencement ?**

Le travail a été en augmentation au fil des années, déjà d’un point de vue de gestion et on se rend compte que le nombre de structures est en augmentation. 500 structures contre 80 au départ qui participaient. Chaque année, on a une dizaine de structures en plus, mais à un moment donné on aura trop de demandes par rapport au montant accordé qui lui n'augmente pas, ce qui va pousser à faire un choix. 

1. **Actuellement, parvenez-vous à satisfaire toutes les structures en demande ?**

Pour le moment on y arrive en sachant qu’on a toujours des structures qui demandent moins que le plancher, entre 5 ou 6 structures qui ne sont pas doter. Cette année, notamment les clubs demandent au minimum 2500 euros. On préfère donner à plus de structure mais avec des montants limités.

1. **Quelle est la durée de la campagne pour vous ? Ressentez-vous une limitation des actions pour les clubs/comités/ligues ?**

Pour l'instant on a pas limité, ils font ce qu’ils veulent. Pour l’année prochaine, on va obliger les clubs de faire une demande d’un minimum de 500 euros par action. Mais pas de limitation d’action.

1. **La campagne dure 1 mois ?**

En général on ouvre mi-mars on leur donne 4 à 6 semaines ensuite on se laisse 4 semaines de gérer ca administrativement et puis la commission intervient 15 jours entre le moment où on traite le dossier et le moment où on se réunit. Cette année a été difficile car la campagne a été avancée d’un mois, donc ça a restreint le côté administratif parce qu’on a commencé le contrôle avant la fermeture mais on a dû revenir sur le dossier. Là on se rend compte qu’il nous faut 4 semaines pour bien traiter les choses. En fait, on se sert de l'expérience d’une année pour essayer d'améliorer la suivante.

1. **L’organisation est-elle semblable à celle des débuts ?**

Chaque année on fait les constats un bilan : dans la lettre de cadrage il faut revoir quelque chose, il y avait une action qui n’avait pas de sens dans nos actions on s’est donc dit que cette année on enlève. Donc notre tronc commun reste le même mais on améliore des petits détails.

1. **Comment définiriez-vous la communication autour du dispositif PSF ?**

Alors on fait uniquement par mailing, on a une page sur notre site internet, les structures la connaissent, mais on fait un rappel des campagnes. Un mailing dédié puis on fait des rappels au fur et à mesure, plus un spécial dirigeant. Dans le mois. Parce que maintenant les structures ont l'habitude. Et quand certaines structures ont commencé mais pas terminé je les relance et je cherche à savoir pourquoi. On a un contrôle assez pointu pour essayer de perdre personne. 

1. **Comment la fédération a-t-elle élaboré son dernier PSF ? Comment se sont hiérarchisés les axes imposés par l’ANS pour vous ?**

Nous ce qu’on fait c’est de bien suivre les consignes qui sont donnés. Un de nos points forts est de favoriser les subventions au club, augmenter le pourcentage au 50% qui est demandé aux olympiades, l’année dernière on était à 45% et maintenant on essaye de se fixer un objectif et de viser 50% l’année prochaine, on travaille comme ça. Cette année on a dû diminuer le montant des ligues et des comités pour pouvoir donner plus de subventions au niveau de la part des clubs.

1. **Est-ce compliqué de respecter ces limites ?**

Ce qu'on fait c’est de vérifier l'éligibilité de chaque structure SI une action est peut-être portée ou soutenue. Sinon on fait une règle de trois, en respectant les quotas d'être à 1500. Pour le moment on a pas de difficulté mais cette année on arrive à la limite du système, à un moment on fera un choix de pas porter toute les actions et peut être réduire le nombre. Soit on fait le minimum pour tous, soit on attend les retours en fonction du bilan de cette année.

1. **Concernant les axes mis en place par l’ANS, en priorisez-vous certains ?**

Par rapport aux actions “femmes”, il y avait des règles donc on a favorisé, l’handi-sport on a une fédération qui soutient. C’est dans notre projet politique, on privilégie ces actions.

1. **Comment le PSF se décline-t-il au niveau des structures déconcentrées de la fédération ?**

Il y a pas parce qu’on gère ça au niveau national. C’est parce qu’on est pas assez structuré, pour le moment ça convient plutôt que de déléguer au ligue qui n'a pas les moyens. On  a 14/17 ligues, et on a 3 ligues qui sont vraiment équipées et ça ne devrait pas leur rendre service. Le temps qu’on y consacre est conséquent.

1. **Il y a uniquement des bénévoles dans vos ligues ?**

A part une ligue qui à un salarié, sinon ça reste des bénévoles. C’est vrai qu’au niveau des ligues, ça fait 6 ans que le dispositif existe. Il commence à être formé sur le dispositif. On voit les clubs qui font des demandes régulières mais pour les nouveaux clubs on accompagne. 

1. **Mettez-vous en place un accompagnement uniquement pour les nouvelles structures ?**

Nous on a fait le choix de pas dédier une personne sur la gestion administrative, on sait séparer les tâches pour que tout le monde puisse répondre, ils connaissent notre numéro. On est pas mal en soutien, j’ai perdu mes codes, j’arrive pas ça. Pendant le mois où la campagne est ouverte, on est super réactif.

1. **Comment qualifieriez-vous le suivi de la fédération au niveau des actions liées au PSF ? Est-il plus important qu’à la période du CNDS ?**

Vu que je ne connaissais pas le système avant, et qu’on avait simplement le résultat, je ne peux pas dire. La commission se réunit au moins 3 fois pour étudier les dossiers et rendre un avis. Je pense qu’on est plus informé, et le dispositif commence à se faire connaître et chaque année on a une dizaine de clubs en plus qui demande des subventions.

1. **Arrivez-vous à impliquer autant de structures que vous le souhaitez ?**

Pour la gestion telle qu’on l'organise, on arrive à gérer. Imaginons que toutes nos structures demandent des financements, on devrait réorganiser notre fonctionnement. Mais pour le moment à 10 près on arrive à gérer.

1. **Par quels moyens évaluez-vous la mise en œuvre du PSF ?**

On voit par rapport aux actions qui peuvent être menées sur le terrain. En général les actions sont menées, parfois partiellement réalisées mais au-dessus du minimum. Voilà le dispositif fonctionne et il y a un bon retour terrain. Toutes les actions de sécurité, accompagnement de l'handicap, féminisation qui font partis de nos critères mieux c’est. On a ouvert une action mais qui n’est pas notre politique, alors elle est moins demandée. On veut se concentrer sur nos politiques, et les actions qui y sont liées. 

1. **Observez-vous des conséquences fortes pour donner suite aux dispositifs, notamment sur l’augmentation des licences, d'événements, de créations de clubs ?**

Ce qui est difficile, en 2019 on rentre dans le procès, avec le covid en 2020-2021 cela a été compliqué. Donc on pourra vraiment faire un point là-dessus que l’année prochaine. On a une augmentation de licencié pendant les deux années covid contrairement à d’autre fédération. 

1. **Comment avez-vous tenté de concilier la mise en place du PSF et des autres dispositifs fédéraux ?**

On a d'autres types de subventions plus accès sur la sécurité l’information. Donc on a fait en sorte de limiter les actions autour de la sécurité en bornant. Certaines structures passent par le psf pour financer ces actions et d’autre passe par opération : voler mieux former mieux, où c’est le même fonctionnement mais sous d’autre type d’actions.

1. **Observez-vous une forme de lassitude des bénévoles face à la multiplication des dispositifs ?**

On a fait le choix d’avoir un intranet, par exemple toutes les demandes se passent via à ça. Donc ils ont deux plateformes, l’ANS, le compte asso qu’ils connaissent bien. Le compte asso ne pose pas forcément de problème, au début c’est un peu long mais après ça va tout seul. Le dispositif intranet maintenant ils le connaissent donc je ne pense pas que ça pose seulement de soucis. Mais parce que nous on a fait le système interne et le système compte asso. 

1. **Pensez-vous que les demandes de PST peuvent venir en complémentarité du PSF, notamment concernant l’enjeu de l’emploi ?**

On est pas trop touché parce que l’emploie tout le monde à eu deux ou trois dossiers dont un club d’outre-mer. On a peu de dossiers donc je réserve ma réponse, on n'est pas concerné.

1. **Comment l’avenir est-il envisagé au sein de votre fédération ? Voyez-vous des enjeux nouveaux ? Des limites, notamment sur la demande ?**

Oui, il s’agit des limites vraiment qui font que plus ça va plus les structures demandent. A partir du moment où elles se rendent compte que le dossier est bien fait, les structures obtiennent les financements et donc plus de structure en demande. Donc on va devoir faire un choix, on supprime le nombre d'actions ou on est obligé de faire un an sur deux. On reste peu inquiets parce qu’on arrive à s’adapter, c’est progressif. On a toujours une dizaine de structures en plus, on reste sensible et on s’est déjà posé ces questions en cherchant des solutions aux limites présentes.

1. **Selon vous, les enjeux principaux sont de répondre à ces problématiques ?**

Pour le moment oui, mais le temps qu’on allait y consacrer a été sous-estimé, là on a fait le choix, parce qu’on aurait pu prendre une autre personne, mais on s’est rendu compte que pour faire ces dossiers il faut avoir une certaine connaissance du processus.

1. **Si vous devez vous absenter, votre collègue peut-elle prendre le relai sur vos dossiers?**

On a un dossier commun et on fait la traçabilité. Là on utilise pas encore totalement la plateforme Osiris, mais on est en étape intermédiaire. Les structures on pas encore le réflexe donc on reste un peu sur notre compte interne et on simplifie les missions.

#### Entretien C.Paviot

1. **Qui êtes-vous ? Quelles sont vos missions et comment se traduisent-elles dans votre profession ?**

Je suis agent de développement salarié pour le CD, mon rôle c’est de développer surtout le projet de flag football sur la Sartre à travers la jungle ligue : création de club qui sont affiliés à la fédération développement du flag dans les écoles donc pour ça on fait beaucoup d’animations scolaires. Cette année on a réalisé 55 cycles de 6 séances donc ça fait 330 Séances d’une heure dans les écoles sur le temps scolaire avec objectif de recruter des jeunes pour aller vers les clubs de la Sarthe. Donc il y a également deux clubs qui sont créés et deux clubs en création, uniquement basés sur des quartiers prioritaires de la ville. Ça résume le travail sur le département. Mon rôle au sein du club en tant que directeur sportif c’est de manière générale de tout encadré, que ce soit sur le sportif ou même sur les formations.

1. **Pouvez-vous décrire les structures des associations dont vous vous occupez ? Comment décririez-vous les fonctions des salariés avec qui vous travaillez ? Le temps de développement et l’investissement nécessaire pour chaque projet ?**

On a fait le choix de déléguer au comité tout le travail de développement donc le club ne fait pas d’action de développement en son nom propre sauf stage découverte de football américain pour les adolescents, qui lui est organisé par le club tout le reste est assumé par le comité départemental. On ne fait pas les animations seuls. J’avais trois jeunes en contrat d’apprentissage et deux services civiques. L'année prochaine je serais remplacé par quelqu'un qui à un profil de développeur et animateur. Du côté des associations, on a demandé aux maisons de quartier de bien vouloir accueillir le siège social de notre association et on a demandé à des gens du club de confiance de bien vouloir être les dirigeants. Après, tout simplement, on fait des licences découvertes pour chaque élève qui fait un cycle avec nous, donc la totalité des élèves qui ont participé aux 55 cycles ont une licence découverte soit 1200 cette année (département). C’est nous qui les imputons à des clubs par exemple telle classe ont les enregistre dans ce club en fonction du nombre de la localisation. Pour l’année prochaine ont à déjà signé 53 classes auxquels d'autres viendront se rajouter.

1. **Observez-vous un impact des licences loisirs sur les clubs, avec des licences compétition par exemple ?**

On est passé rapidement sur un effectif u17 sur le club des Caïmans beaucoup plus important en dépassant les 40 licenciés, et on a créé pour les u12 et u14 l’école de football américain avec pour l’année de création 27 licenciés, donc des jeunes qui pratique la version hybride sans placage. C’est un impact direct et ça vient toujours se compléter avec le stage de découverte à pâques c’est à ce moment-là que les jeunes commencent à se projeter sur la pratique de l'année suivante sinon c’est trop tard. Juin, juillet c’est trop compliqué, il faut cibler les vacances de pâques. Beaucoup de gens connaissaient aussi le flag à travers les quartiers et cela a beaucoup aidé. Donc oui ça a un impact direct, on est passé de 45 jeunes au club au 30 juin 2020 avant le lancement de la jungle ligue aujourd’hui on est entre 105 et 110 licenciés jeunes au club.

1. **Pour vous, comment poursuivre un développement optimal des structures actuellement ? Que ce soit avec des moyens matériels, humains, sportifs ?**

Les besoins c'est un peu toujours les mêmes, ca dépend des projets, nous on a besoin de financement pour pouvoir faire de l’apprentissage, nous on a une politique d’insertion professionnelle quand même assez importante, 3 jeunes ca représente pas mal d’argent, donc c'est des besoins humains mais avant il faut quand même avoir des ressources financière pour pouvoir appliquer les différents projets.

1. **La fédération est-elle un soutien pour ces projets selon vous ?**

Je dirais que oui, peut-être un peu sur les chiffres psf cette année. Mais je trouve qu'elle aide vraiment dans le développement. Elle nous aide également sur le fond sur l’emploi (6000 euros). Donc oui oui elle nous aide clairement sur la partie aide au développement.

1. **Avez-vous en têtes des enjeux ou des défis auxquels font face les associations actuellement ? Surtout sur le plan financier ?**

On a des fonds privés mais c’est vrai que c’est difficile d’obtenir des financements privés, il faut du réseau et il faut avoir une certaine aisance, présenter des projets. Ça prend énormément de temps, il faut prendre tout un tas de rendez-vous. C’est un vrai boulot de recherche de partenaires. Tous nos partenaires c’est grâce à des nouveaux entraîneurs, grâce au président. On peut pas dire qu’on mène une vraie politique de développement des fonds privés, il faudrait quelqu’un à temps plein dessus. Puis autant je crois à l’apprentissage pour former des nouveaux éducateurs autant pour l’apprentissage sur le développement du partenariat c’est plus compliqué, ça demande de l’expérience, c’est moins efficace. Moi je pense que les clubs ont un vrai déficit de ce côté-là et c’est le cas pour tous les sports.

1. **Si vous deviez citer les actions en cours pour le développement associatif, ou les projets à venir pour la promotion de la pratique ?**

Les projets de développement ça passe par l'animation scolaire qui nous occupe énormément pendant 330h dans l'année. Sachant qu’à côté les clubs ont 2 entraînements par semaine sur 50 semaines. Le développement du club passe par l’animation scolaire. Sur le déploiement de la jungle ligue, on essaye de structurer deux nouveaux clubs, la priorité est sur les aigles, car on aura fait une séance par semaine, on fidélise des gens. Donc ça nous permet de structurer le club et puis de déposer les statuts à la rentrée et affilié le club à la fédé pour en avoir un troisième. Donc si on arrive à en créer un par an c’est bien. Ça ne sert à rien d’aller trop vite si on veut faire un bon travail. L’objectif de cette olympiade c’est de travailler avec la ville du Mans, puis à partir de 2024-2028 on va commencer à aller sur les zones rurales à côté du moment pour étendre la jungle ligue.

1. **Les moyens humains sont suffisants d’après vous ?**

Non c’est toute la problématique, c’est d'avoir des ressources, de l’encadrement. SI on peut pas continuer notre politique d'insertion professionnelle et si on manque d’animateurs alors oui on va avoir des problèmes pour faire tout le reste. C'est notre problématique de savoir combien on va pouvoir dégager, là on vient de gagner l’appel à projet impact 2024, donc ça va financer les 2 tiers de nos contrats d’apprentissage mais si on perd d'autre subvention. Pour cette année encore on va y arriver après je ne sais pas.

1. **La construction des PSF ne s’avère-t-elle pas trop compliquée ? Surtout avec des bénévoles pas formés aux démarches administratives complexes ?**

SI c’est la plaie entre le PSF, le FDVA. Juste avec la fédération on travaille sur trois outils différents, le club travaille avec la fédé sur le PSF avec le compte asso, via le cloud sur le contrat objectif. Rien qu’avec la fédé on a trois outils ça devient aberrant. Impact 2024 c'est une plateforme, Vinci en est une autre. Le compte asso c’est encore différent, les échéances sont trop courtes. On a plein d’outils numériques, on optimise pas assez, on reçoit des demandes à traiter avec trop peu de temps pour les traiter, on pourrait mieux faire sur le calendrier. L’accompagnement fédéral est plutôt bon, les documents étaient super clairs, les clubs sont dans de bonnes conditions. Mais il faut se mettre à la place des dirigeants, chaque demande à des critère un peu différents, par exemple les QPV qui elle aussi a une autre plateforme qui est hyper complexe. Ça revient à avoir 7, 8 plateformes différentes. En 2001, on nous parlait de dossier de subvention unique et ce n'est pas le cas. C'est pas que par rapport au PSF, mais de manière globale on sait qu’il y a de l'argent à aller chercher, des subventions, mais c’est un parcours du combattant pour les dirigeants, ça explique pourquoi certains clubs ne font pas la demande, trop peu de bénévoles**.** Par exemple, je travaille à la ligue avec qui on a un objectif dupliqué. Avec la Mayenne, qui a créé les statuts du CD53, et va donc créer la Horse ligue, on a commencé sur les différents dossiers qu’ils vont devoir déposer et oui ça les a bien effrayé. Donc pour un jeune dirigeant qui veut aider son club à qui on dit il y aura ca, ca, ca, bah ca fait peur. Alors quand il y a un dirigeant qui veut bien faire les choses, bah ça les épuise et on ne le garde pas très longtemps**.**

1. **La plateforme dauphins vous avez connus de votre côté ou c’est grâce aux documents de la fédé ?**

Non moi ça fait 3 ans qu’on dépose le contrat de ville ici.

1. **L’accompagnement de cette année concernant le PSF a-t-il été vraiment utile ?**

Il a été utile, primordial non, car on avait de l’expérience. Il a été utile, en revanche, nous on connaît le fonctionnement mais je trouve que ça manque de visibilité, de perspective. En début d’année il faudrait toutes les échéances que les clubs devront respecter, voilà là, à telle date on vous enverra tel truc, le PSF ouvrira à cette date-là et fermera là. Un calendrier sur les dossiers fédéraux et augmenter les échéances pour pouvoir mieux approfondir nos dossiers.

1. **Nous avons aussi du mal à obtenir certaines dates car l’ANS ne nous les transmet pas vraiment, on doit les chercher, alors est ce que cela vous aiderait si on vous disait que le PSF tomberait entre le mois de mars et le mois d’avril par exemple ?**

Oui carrément, je pense que même que le document PSF qui à été présenté cette année au cours des visios, je pense qu’il faudrait les envoyer dès le mois de septembre en expliquant que la campagne psf elle ouvrira à tel date et commencer à travailler si vous n’avez pas de compte assos. Il faut faire des piqûres de rappel pour les nouveaux dirigeants qui vont débarquer et qu'on n’attende pas la visio PSF de mars peu de temps avant le dépôt bah on va les mettre en panique. Moins de deux mois c’est travailler dans l’urgence. Chaque année il faut former des délégués de match, mais la procédure a changé cette année, et on reçoit un email dans une semaine : il y aura la formation de match, mais on apprend qu’il faudra une licence dirigeant, une tablette, plein de chose qu’on pourrait anticiper, il faut éviter de mettre les clubs dans l'embarras. Mais à côté de ça les idées sont bonnes, mais sur les formes on pourrait faire des progrès pour que le club anticipe.

Du premier septembre au 30 juin on est tous a fond, alors des fois un super bon dossier peut être ruiné par le peu de temps qu’on a à y consacrer. Il y a un manque d’anticipation. Sur le fond, PSF, PST, accompagnement, tout est top. Le souci est que tout tombe en même temps. 

1. **Le PSF a-t-il été un outil de pérennisation dans vos actions ? Avec l’exemple de la jungle league par exemple ?**

Complètement, ça nous aide à financer tous nos projets, par exemple nos contrats d'apprentissage, bah c’est la clé.  Donc oui ça a un impact positif.

1. **Si j’ai bien compris l’axe prioritaire qui vous intéresse dans le PSF c’est surtout le développement de la pratique et l’inclusion par le sport. Pourquoi cet axe et pas un autre ?**

Parce que nous on voulait se développer dans les quartiers prioritaires du Mans parce que 1, nos joueurs viennent de là-bas, et 2 on connaît ces quartiers il y a de la place. Humainement on pouvait y avoir un impact, grosse densité de population. Les grands peuvent encadrer les petits. On veut mettre des mots sur des choses qui sont simples, quand on fait du sport avec des jeunes bah en fait, on pas besoin de détailler, on fait de l’inclusion on fait de la citoyenneté. On a pas fait le choix de faire de l’inclusion par le sport car c'est fait naturellement. Quand on pratique ou activité sportive on développe naturellement tous ces facteurs-là, mixité, inclusion, on lutte contre l’incivilité, tous les mots qu’on met sur les valeurs du sport mais qui est en fait naturelle. On a mis des mots au fur et à mesure sur nos dispositifs. C'est une conséquence de ce qu’on fait. C'est en menant des projets que les causes sont venues. Demain on n'aura pas quitté notre quartier et petit à petit il y aura des nouveaux mots nouveaux, des dispositifs, mais nous on sera toujours là. Il y a 20 ans c’était pareil mais avec d'autres termes plus adaptés plus parlant, mais on sera toujours là avec les mêmes jeunes.

1. **Vous avez développé le projet de la jungle league, ça fait 2 ans que vous essayez de déposer un dossier sur la féminisation mais qu’il est refusé : est-ce que vous savez pourquoi ?**

Oui, il faut chaque année déposer des dossiers différents, alors si on reste sur le même thème ça ne va pas fonctionner. On a quand même essayé de développer le foot féminin, ça ne fonctionne pas trop. On a ouvert la partie cheerleaders, une petite dizaine de pratiquant(es). On mène des actions, moitié garçons moitié filles, on essaye de valoriser nos actions dans les dossiers, mais pourquoi ça n'a pas été validé je ne sais pas. Mais le truc c’est qu'on ne peut pas toujours déposer des dossiers pour la même thématique.

1. **Si l’on sort du cadre des PSF, comment la fédération vous aide-t-elle concernant le développement de la pratique ? Cette aide vous semble-t-elle suffisante ? Que pourrait-elle faire de plus en étant bénéfique pour les structures ?**

Non, faut pas une aide en plus. Il faudrait augmenter l’enveloppe des aides existantes et non créer un autre dispositif. On croule déjà sous les autres dispositifs. On veut et souhaite avoir plus d’argent par le PSF. Je veux pas stigmatiser, mais plus on en a mieux c’est. Une plus grosse enveloppe serait la bienvenue, mais surtout pas créer encore un autre dispositif. L’accompagnement pourrait encore être renforcé, j’ai toujours eu des réponses rapides mais on pourrait toujours renforcer l’accompagnement. Matériel non, après je pense que le matériel c’est surtout au club de déposer des fiches projets d'acquisitions dans leur fiches PSF. C’est comme ça que ça peut marcher.

#### Isabelle BURGOT – FF Hockey

1. **Depuis quand êtes-vous en charge des PSF dans votre fédération ?**

Depuis 2020, on n’a pas fait partie des premières fédérations qui ont commencé en 2019 mais depuis 2020 c’est moi qui suis en charge.

1. **Vous n’étiez pas fédération pilote ?**

Non 

1. **De combien de moyen humain disposez-vous ? Êtes-vous seule pour mettre en place le PSF auprès de toutes vos structures ou plusieurs ?**

Je pars d’un ensemble de dispositifs et après on travaille sous forme de commission. Donc moi je suis en binôme avec un élu chargé du développement de la coordination et ensuite on a une commission nationale et depuis 2 ans, on a commencé en 2022, on a des commissions territoriales. Donc au niveau ressources humaines c’est compliqué à dire ça dépend de ce que vous entendez parce qu’il y a des bénévoles, des salariés, des cadres d’état

1. **Sur le global, il y a une mise en place à travers vos ligues régionales, est ce que depuis que les ligues vous aide il y a un changement ? Est-ce que c’est plus facile de traiter les dossiers ?**

Alors on a fait ça en fait progressivement c’est-à-dire qu’en 2020 ils pouvaient consulter les dossiers nous donner un avis sur les dossiers mais un avis plus qualitatif, on leur demande pas de proposer des sommes. En 2021, dans l’historique je ne sais plus trop, en fait on a fait progressivement et ce qui est intéressant c’est que là on est depuis l’année dernière avec des enveloppes territoriales. C’est-à-dire qu’on définit combien chaque ligue a pour ses clubs et les ligues étudient tous les dossiers des clubs et ont une enveloppe depuis l’année dernière.

1. **Donc votre enveloppe nationale vous la divisez pour toutes vos régions c’est ça ?**

Oui et en fait ce qu’on fait c’est un casse-tête savant. Déjà on fixe l’enveloppe entre les comités, ligues d’un côté et les clubs de l’autre. On est arrivé à 50-50, ce qui était l’objectif défini par l’ANS en 2024. Ça nous donne l’enveloppe dédiée aux clubs et ensuite on fait une clé de répartition pour définir les enveloppes des commissions territoriales. Comme on est une petite fédération, il n'y a pas non plus énormément de dossiers, on en a une centaine en tout. On ne peut pas définir des enveloppes en fonction du nombre de licenciés ou de la dynamique ce n’est pas une enveloppe pré établie. On est obligé de tenir compte du nombre de dossiers parce qu’avec 1500 euros minimum le nombre de dossiers à un impact important sur la somme à attribuer. On détermine l’enveloppe territoriale avec par exemple 10 dossiers déposés dans une ligue, on fait 1500 par 10 c’est l’enveloppe de base et il y a une enveloppe complémentaire établie au prorata du nombre de licenciés, du poids de la ligue. Ce qui compte le plus c’est le nombre de dossiers, c’est ce qui pèse le plus dans l’enveloppe territoriale.

1. **Est-ce qu’il y a eu une augmentation du nombre de dossiers depuis 2020, depuis que vous y êtes ?**

Sur le site fédéral dans hockey pour tous- espace structures- projets sportifs fédéraux il y a un espace où il y a toutes les informations sur le PSF. Et donc moi je mets beaucoup de webinaires par thématiques, lancement de la campagne, là j’ai fait des séminaires thématiques sur les dispositifs qu’on a comme Para Hockey, la santé … Il y a toutes les stats pour avoir une vision sur l’évolution du dispositif. Il y a l’évolution de l’enveloppe, les répartitions par enveloppes et objectifs. On est passé de 25 dossiers club sur le CNDS en 2019 à 78 en 2023.

1. **Ça a donc un impact plutôt positif sur vos structures ?**

Oui il y a eu un gros impact, la seule chose c’est qu’on voit que ça passe de 25 à 78 pour les clubs mais sur l’enveloppe ça augmente pas vraiment, on passe de 230 000 à 189 000.

L’ANS nous avait dit que plus y avait de structures plus y aurait d’enveloppes mais ce n’est pas le cas dans les faits.

1. **Ce n’est pas ce dont je me rends compte effectivement en effectuant mes recherches. Ce n’est pas le constat que je fais, ce n’est pas plus il y a de clubs plus l’enveloppe augmente dans les fédérations.**

Ils ont gardé l’historique et encore nous on n’est pas trop mal lotis parce que on a quand même une enveloppe supérieure à l’enveloppe de base.

1. **Votre campagne dure combien de temps ? Limitez vos clubs, vos comités, vos ligues à un nombre d’actions ?**

Oui on limite. Ça dépend de l’ANS et de l’ouverture du compte asso. La campagne commence en mars et ils ont un bon mois pour déposer leur dossier. Et on s’est aperçu à travers deux objectifs pour lesquels on a limité le nombre de dossiers. Ça diminue leur charge administrative car plus on rédige de dossiers et plus il y aura des CRF à rédiger en conséquence et au niveau de l’instruction des dossiers plus il y a d’actions plus c’est long à instruire. On était à quatre projets maximum partout et cette année on est à deux trois projets max pour les clubs. On voulait les inciter au départ à aller vers deux mais ça n’a pas vraiment fonctionné. On verra ce que la fédé décidera. 3 pour les comités départementaux et 4 pour les ligues parce qu’il y a l’accession au haut niveau quand même donc on garde 4 pour les ligues.

1. **Vous dispatchez l’instruction à vos ligues, combien ont-ils de temps pour envoyer à la commission nationale ?**

J’ai plusieurs notes de cadrage. Une note sur le dispositif concerne vraiment ceux qui déposent les dossiers, une note sur les comptes-rendus financiers et une sur les commissions. Là j’ai tout le planning de la campagne, on a lancé en Visio le 15 février même si ce n’était pas ouvert sur le compte asso, 24 mars fin de campagne, 27 avril ils avaient un mois pour l’étude des dossiers. Après il y a une réunion commission nationale puisque ça remonte ensuite vers eux.

1. **Donc il y a plusieurs étapes bien anticipées ?**

Oui et sachant qu’on a mis en place de l’accompagnement territorial au-delà du PSF avec un binôme élu technicien. Ce binôme à est présent à la réunion de la commission territoriale pour aider les ligues et ça permet de suivre, voir les actions… Le PSF est donc un levier d’accompagnement.

1. **Depuis cette année, est-ce que du coup vous avez moins de visibilité sur les actions, vu que ce sont les ligues qui traitent avant vous ?**

On peut avoir cette visibilité.

1. **Mais vu que le traitement n’est pas directement fait par la commission nationale est ce qu’il y a une réelle différence de traitement ou pas ?**

Je pense que selon la structuration de la ligue, c’est-à-dire s’il y a un salarié ou pas il y a une différence dans le suivi. C’est sûr que les ligues avec un salarié le PSF est plus suivi. Après quand on traite au niveau national il y a tellement de dossiers qu’on ne peut pas faire réellement d’accompagnement. On fait des stats mais on a du mal à suivre les actions. Je pense qu’au niveau régional même si c’est hétérogène sur la première année sur les commissions territoriales, toutes les régions ne sont pas passées en commission territoriale. Il y avait des petits territoires peu développés qu’on a laissés au niveau national et c’est seulement l’année dernière qu’on a tout territorialisé. Et sur toutes les commissions il n’y en a qu’une qui n’a pas fonctionné parce que la ligue n’est pas structurée donc c’est la commission nationale qui a pris le relais.

1. **Pour vous le manque de structuration au niveau régional ça joue beaucoup sur la mise en place des PSF notamment ?**

Sur l’étude des dossiers oui. Heureusement qu’on a une commission nationale qui prend le relais si la commission territoriale ne fonctionne pas.

1. **Faites-vous beaucoup de communication autour de ce dispositif ? Par quel biais ?**

Essentiellement du mailing à destination des clubs, comités, ligues pour lancer la campagne. On utilise les réseaux sociaux pour alerter sur le début de la campagne. Ça c’est pour informer du dispositif et globalement beaucoup de structure le connaisse. Par contre là où on communique c’est plus dans l’accompagnement sur comment répondre aux questions, faire des webinaires sur des thématiques plus courts et séquencé. Les gens regardent le replay qui les intéresse.

1. **Par thématique c’est-à-dire ?  Une explication de vos notes de cadrages et un deuxième CRF ?**

La campagne de lancement explique tout. Ensuite, on a fait un webinaire qui explique chaque dispositif et un pour des focus sur la mise à jour des informations administratives, comment concevoir un projet, les comptes rendus financiers et les budgets prévisionnels. A la fois les dispositifs et l’aide pour constituer le PSF et faire le compte-rendu financier.

1. **A part la déclinaison au niveau territorial, est ce qu’il y a eu d’autre changements par rapport aux campagnes précédentes ?**

On améliore l’accompagnement avec les replays, il n’y avait pas tout ça avant. Le nombre d’actions il y a diminué ça c’est nouveau aussi. La territorialisation s'est faite progressivement. L’indicateur du nombre de licences mais finalement ça n’a pas été utilisé. Ce qui pouvait être un critère sur l’impact pour l’enveloppe PSF attribuée aux clubs.

1. **Est-ce que vous par contre vous avez vu une augmentation des licences du coup au niveau national ou c’est encore trop récent ?**

Non c’est difficile de voir le lien.

1. **Comment se passe le suivi de la mise en œuvre des PSF ? Est-ce que selon vous il y a plus de suivi qu’à l’époque du CNDS ?**

Je pense que les clubs ne peuvent plus entre guillemets raconter n’importe quoi parce que notamment les ligues savent ce qu’il se fait ou ce qu’il ne se fait pas sur le terrain. Après ça reste du déclaratif et on ne va pas regarder les factures. Pour l’instant la gestion administrative prend du temps et c’est du temps qui n’est pas dédié à l’accompagnement des projets. Dans l’idéal il faudrait par exemple moi je suis en charge du PSF et de la féminisation, ce serait de pouvoir prendre tous les projets de féminisation du PSF, contacter les clubs, les suivre tout au long de l’année, faires des webinaires avec ces clubs là pour voir ce qu’ils font, faire des partages d’expérience … On manque de temps pour le faire.

1. **Est-ce que c’est uniquement un manque de temps ou c’est aussi un manque de ressources humaines ?**

Oui c’est les deux avec 30 000 euros pour gérer le PSF ce n’est pas suffisant mais en même temps avec le CNDS on avait aucune vue là-dessus donc c’est déjà une amélioration. C’est vraiment un levier.

1. **Comment la fédération mesure l’efficacité du PSF sur le développement de la pratique ?**

C’est difficile à dire parce que déjà il y a eu le Covid en 2020-2021 donc c’est difficile, il y a une reprise de l’activité des licences. Après on a dans la clé de répartition ce qu’on a essayé de regarder c’est l’évolution du nombre de licences par territoire. Ceux qui étaient des territoires plus dynamiques avec une augmentation du nombre licence sur le territoire on les doter un peu plus. On part d’un tableau qui considère l’enveloppe globale, l’enveloppe métropole, l’enveloppe outre-mer, la part club d’un côté à hauteur de 50% et ligue-CD 50%. On s’est aperçu l’année dernière sans le vouloir qu’on était à 25%-25% et du coup cette année on a fléché directement 25% pour les ligues et 25% pour les CD parce que ça facilite l’instruction. On a fait un groupe de la commission territoriale qui traite les CD et un autre les ligues. Et le territoire de la Réunion pareil on s’est entendu pour qu’on est 50% ligues 50% clubs comme ça ça facilite la gestion des enveloppes. Et puis après il y a des objectifs par thématiques. On voit l’état des licenciés et on repère les augmentations ou les baisses et en fonction on ajuste l’enveloppe finale on essaye de booster les territoires qui sont dans une dynamique positive. Mais après est ce que globalement ça agit sur le développement je ne sais pas on espère que oui mais c’est difficile à juger notamment avec l’impact du Covid sur les deux années.

1. **Comment la fédération lie le PSF et d’autres dispositifs fédéraux ?**

La seule aide qui se fait par la fédération structure c’est une aide à l’emploi. Il y a un fond d’aide à l’emploi. Et par contre par rapport à la dynamique fédérale et aux autres dispositifs c’est plus dans les dispositifs sur lesquels on travaille comme l’éducatif lié au scolaire, un gros travail sur la féminisation, les territoires carencés pour atteindre les objectifs. On développe le para hockey et il y a des nouvelles problématiques sur la santé bien être donc ça permet de développer les pratiques développées en parallèle.

1. **Toutes ces pratiques vous les mettez dans la note de cadrage comme thématique de PSF c’est ça ?**

Oui vous avez sous les yeux la note de cadrage. Par exemple, on développe beaucoup de choses pour les clubs en termes d’outils pour développer le scolaire. Ils peuvent chercher des informations dans hockey éducatif sachant qu’après on a des tableaux avec le type d’action qu’ils peuvent demander.

1. **Donc si je comprends bien les ligues ne peuvent pas demander toutes les actions et inversement pour les clubs ?**

Exactement, par exemple pour nous les ligues n’ont pas vocation à organiser des cycles de hockey.

1. **Donc ce sont vraiment des choix de développement ?**

Oui on oriente, par exemple sur la féminisation il y a des actions et on a un pourcentage assez important une enveloppe fléchée pour ça.

1. **Vous orientez beaucoup vos axes de développement sur la féminisation ou il y a une liberté pour chaque club et territoire ?**

C’est libre mais après dans la note de cadrage ils savent qu’on a 25% au total. Mais ça on le voit une fois que les propositions sont faites et il peut y avoir des ajustements. Ça permet d’avoir les enveloppes de départ. Quand toutes les structures ont fait leur proposition je fais les calculs et je vois si on atteint les 25% pour la féminisation que ce soit clubs, CD ou ligues. Je demande à chaque commission territoriale dans leur commission d’enveloppe de mettre chacune 25% sur la féminisation. Ça a un impact parce que sinon elles mettraient beaucoup plus sur le hockey éducatif parce que ce sont des actions faciles à mettre en place.

1. **Ce n’est pas imposé mais il y a un pourcentage à respecter pour chaque territoire ?**

Exactement et si quand les commissions territoriales renvoient leur proposition, moi je regarde si au niveau national ils ont atteint ou pas les 25%, sinon on leur demande de revoir leur proposition et c’est déjà arrivé. Ils doivent donc changer la répartition entre les actions pour atteindre les 25% de féminisation. Dans le bilan, on est à 32% sur le hockey éducatif, on voit bien que c’est une action qui est très demandée. On est à 23% sur la féminisation. On était un peu en dessous et on l’a justifié par rapport à l’ANS parce que cette année le hockey santé s’est développé alors qu’on ne l’avait pas l’année dernière.

1. **Depuis 2020, il y a une augmentation sur ces projets-là comme les parts féminisation ?**

Pour les clubs par exemple la féminisation c’était 29%, là c’est 30. Par contre on voit sur la structuration fédérale que les écoles de hockey qu’on n’avait pas l’année dernière ont beaucoup augmenté. C’est le principe des vases communicants parce que l’école de hockey elle profite aussi à la féminisation.

1. **Et du coup dernière question, comment la fédération envisage l’avenir du PSF ? Est-ce qu’il y a des défis à relever pour l’adapter aux évolutions futures du sport ?**

Ce sera sans moi du coup mais pour moi le gros défi à relever c’est que le PSF soit quelque chose qui soit traité de manière totalement transversale. Que ce soit pleinement intégré à la politique de développement. Ça l’est déjà au niveau fédération mais je pense que si les ligues se l'approprient plus pour accompagner leur structure là ça servira pleinement de levier de développement. Si on en reste sur de la distribution d’argent pure on va passer à côté des enjeux importants.

**Merci à vous pour ces réponses.**

#### Entretien Mémoire Didier SEMPEY - FF Football américain

1. **Bonjour, peux-tu te présenter ?**

Sans problème alors je dirais tout d’abord qu’on travaille pas dans le sport dès l'origine en tout cas mon cas personnel après avoir fait des études de mathématiques d'ailleurs ma première situation professionnelle c'était du commerce dans la grande distribution et dans les années 80 jusqu'à 2000 j'ai été d'abord employé ce qu'on appelle dans le jargon employé libre-service donc au déchargement des camions, au balayage et au nettoyage du sol et puis j'ai gravi des échelons et finalement comme j'y suis resté 20 ans dans ce domaine d'activité j'ai fait 10 ans de directeur de supermarché. Dans ce cadre-là j'ai géré des petits supermarchés alors le plus petit j'avais 28 personnes et le plus gros j'ai été jusqu'à gérer 78 employés avec des centaines millions de chiffre d'affaires en franc du coup à l'époque mais enfin quand même c'était 78 personnes à gérer en RH avec un 15 métiers différents dans un supermarché. C'était passionnant mais donc ça s'est arrêté parce que le monde de la grande distribution n'a plus souhaité collaborer avec moi. À priori ils ont jugé que j'étais trop “social” dans ma manière de manager. Du coup étant trop sociable et n'étant pas un tueur, on m'a remercié. C'est donc en 2001 que s'est posé la question de savoir comment est-ce que j'allais rebondir à 40 ans, ce n’est pas facile. Donc en 2001 avec le pôle emploi (ANPE à l’époque) j’ai fait un bilan de compétences et c'est là qu'ils se sont aperçus et qu'ils m'ont fait prendre conscience que depuis toujours, depuis que je suis tout petit j’ai toujours aidé dans des associations que ce soit dans les associations sportives où mon papa était trésorier et ma maman secrétaire. J'ai du coup suivi le mouvement dans ce cadre-là et puis après dans l'humanitaire à la banque alimentaire, aux restos du cœur. Et puis finalement en 1997 lorsque mon ainé a voulu faire du football américain à Strasbourg là où je réside, le club m’a dit mais vous savez qu’il y a quand même des gens qui travaillent dans le sport. A l'époque franchement je le dis honnêtement c'était une découverte pour moi. J'imaginais bien qu'il y avait des sports professionnels mais je n’y connaissais pas grand-chose. Ils m’ont conseillé de valoriser cette expérience bénévole. Je commençais donc à être connu comme bénévole dans le foot américain. Il savait que dans l'est de la France il y avait un trublion qui faisait faire du Flag aux enfants. Ils étaient d’abord deux, puis cent, puis cent cinquante. Le président de la fédé à l'époque Fred Paquet avait cette déjà cette politique de dire il faut qu'on fasse faire aux plus jeunes parce que ces jeunes construiront les seniors et les champions de demain. Et honnêtement ils avaient aussi du mal à trouver quelqu'un qui voulait être salarié dans l'est de la France ça ne tentait pas tous les cadres qu'il pouvait y avoir à l'époque. Ils étaient du coup presque content qu'il y en ait un. Le président m’a donc dit que si tu obtiens un diplôme universitaire de quelques niveaux que ce soit dans le sport et que tu as ton brevet d'état de football américain, à l'époque l'équivalent du DE d’aujourd’hui. Je suis sorti diplômé et comme il s’y était engagé quand je lui ai amené les 2 diplômes en octobre 2003 et en janvier 2004 j’ai commencé à travailler.

Pour travailler dans le sport ce n’est pas évident il n’y a pas beaucoup d'argent donc les premiers contrats étaient des contrats précaires. J’ai été CIE (contrat initiative emploi) moi au départ. C'était le dispositif de l'époque de l’État où il disait aux assos vous prenez cette personne et comme elle est au chômage depuis quelque temps et qu'on veut vous aider à la remettre à l'emploi pendant les 2 premières années on va vous payer 30% ou 50% du salaire. Et donc moi j'ai été CIE pendant les 2 premières années ma fédé a payé que la moitié de mon salaire donc ça les intéressait aussi. A ce moment-là j'ai commencé à œuvrer dans l'est de la France comme conseiller technique régional fédéral Alsace Lorraine d'abord puis conseiller technique national fédéral de zone. C'était l'appellation à l'époque ce serait l'équivalent du Grand Est mais y compris avec la Bourgogne Franche Comté d'aujourd'hui. On avait divisé la France en 5, on était 5 cadres de zone. Et enfin pour terminer mon parcours en 2009 le directeur national de l'époque m'a dit bon ça fait 5-6 ans qu'on bosse avec toi, on pense que tu pourrais tenter de passer le concours de professeur de sport au ministère des sports pour devenir fonctionnaire. Je t'avoue que c'était une grande découverte même si j’avais déjà vu mon patron faire ça ainsi que 1-2 collègues, dont un que tu connais très bien qui s’appelle Olivier Morret. C’étaient les collègues, l’environnement mais de là à ce que moi venant du commerce je puisse faire ça. Je n’en avais aucune idée. Donc j'ai regardé les programmes et puis voilà je l'ai préparé en 2009, je l'ai passé en 2010 et je l'ai eu.

1. **Le CAPEPS c’est ça ?**

Non, ça s'appelle le professorat de sport. Le CAPEPS est dans les diplômes de l'éducation nationale. C’est un concours de l'éducation nationale donc c’est le niveau CAPEPS mais au lieu d’être dans l'éducation nationale c'est dans le ministère des sports. A l'époque c'était scindé. Ça l’est de nouveau depuis quelques mois, on est resté que 18 mois à l’éducation nationale en étant complètement intégré mais ils ont quand même gardé ce concours-là séparé. Le CAPEPS c’est les professeurs d’EPS (éducation physique et sportive). Le concours que moi j'ai passé c'est professeur de sport tu vois ce ne sont pas les mêmes appellations que professeur d’EPS. Un professeur de sport c'est au ministère des sports et le professeur d'EPS c'est à l'éducation nationale.

1. **Est-ce que c'est dans une discipline en particulier ou c'est global ?**

Il y a les deux. Ta question est fine. Alors moi je n’ai pas pu passer celui du football américain parce qu’en 2010 il n’y en avait pas. J'ai passé le généraliste qui s'appelle concours d'animation sportive (CAS) au lieu du conseiller technique sportif qui mène dans chaque discipline de son choix. Il m'a fallu passer par 5 ans dans une direction régionale jeunesse et sport avant de pouvoir revenir en janvier 2016 à la fédé. Là où j'étais salarié avant donc j'ai eu un gros break de 5 ans quand même j'ai trouvé ça long parce qu’en plus j'avais 50 ans donc je savais que j'étais quand même plus proche de la fin que du début de ma carrière. Mais c'est comme ça le ministère du sport est une grande maison et c'est eux qui décident. Ce ne sont pas les agents qui décident de ce qu'ils font. J'ai demandé 4 années de suite à la 5e ils m’ont offert la possibilité de revenir à la fédération où je suis depuis 2016. J'ai rejoint Olivier Moret, qui entre-temps était devenu le directeur technique national et donc voilà moi j'ai été un de ces 4 adjoints depuis. Voilà le parcours, je ne sais pas si j’ai été assez détaillé.

1. **Tu ne viens pas que du profil sportif donc c’est intéressant**

Ce qui est très particulier c’est même que je n’ai jamais été joueur de football américain par rapport à tout l’environnement autour si tu regardes ils ont tous étaient ou joueur ou entraîneur. Certes, j’ai été entraîneur quand il a fallu passer les diplômes. J’ai fait quelques équipes pendant 2 ans mais je n’ai jamais entraîné de football américain de haut niveau.

1. **Du coup il n’y a aucune obligation de faire ça pour être DTN ?**

En grande majorité quand même parce que sincèrement mon profil si tu prends tous les cadres du ministère des sports, on est environ 1500. Déjà quand je l’ai passé il y a 10 ans il y en avait un peu plus mais c'est un corps de fonctionnaires qui était en diminution, je ne sais pas si tu en as entendu parler il y a 3-4 ans le gouvernement voulait même supprimer notre corps, on a réussi à tenir bon. Donc on est 1500, allez je dirais que sur les 1500 il doit y en avoir 100 de mon profil et 1 400 entraîneurs de très haut niveau. Mon profil était un profil administratif - juridique, ce qui intéressait pour le coup la fédé mais le ministère aussi à l'époque c'était de voir des gens qui avaient connu des fonctions de dirigeants intégrer les organisations sportives. Mais avec cette vision-là sincèrement au quotidien Olivier Moret, mon patron, à notre dernière réunion il a encore répété « Ah la remarque de Didier on n'y aurait jamais pensé » pourquoi ? Parce que je suis au milieu d'eux qui sont entraîneurs et moi je me positionne toujours en tant qu’usagers et dirigeants. Donc quand ils proposent une solution je me dis mais le dirigeant là-dedans il ne va rien comprendre, vous utilisez tel mot tel mot le dirigeant il va comprendre ça et ça et ce n’est finalement pas ce que vous vouliez faire. Bon du coup c'est complémentaire mais tu vois c'est quand même marginal, il y en a une centaine sur 1500 c’est peu... Et voilà bon il m'écoute globalement là-dessus, ils sont gentils avec moi.

1. **Également parce que tu as quand même une bonne expertise, ça aide.**

Oui et puis bon le fait d'y être depuis 1997, j'ai tout observé comme ça reste ma passion même si je ne suis pas entraîneur. J'ai vite été passionné donc quand tu as de l’intérêt personnel ça suit.

1. **Quelles sont tes missions du coup au quotidien ?**

Alors un cadre d'état c'est assez facile ça a une lettre de mission signée chaque année. Donc alors ça honnêtement c'est le théorique parce que dans la pratique parfois tu passes dans ta carrière 2-3 ans sans qu'elle soit résignée parce qu’à la fois l'environnement et puis l'administratif au niveau du ministère c'est un peu compliqué, c’est restructuré. Et puis bon parfois ce n’est pas grave, on a les mêmes missions pendant 3 ans. Mais bon je dirais que tous les 2 ou 3 ans c’est vraiment bien quand même de les réviser parce que l'environnement se modifie. Je ne fais pas les mêmes choses exactement aujourd'hui que je faisais 2016 c'est sûr. Et donc dans ma lettre de mission je suis chargé donc à la DTN de faire le lien avec les dirigeants principalement des ligues mais pas seulement. S'il y a un dirigeant de club qui m'appelle en me disant j'ai tel problème j'aimerais être conseillé, je prends le temps même s'il y a 200 clubs heureusement ils n’appellent pas tous. Mais même je ne privilégie pas ça enfin ma lettre de mission c'est par rapport aux lignes mais pour moi un dirigeant c'est un dirigeant. S’il est ennuyé avec une question parfois juridique alors j'ai aussi cette balance-là, beaucoup moins depuis l'arrivée de Chloé parce qu’avant il n’y avait pas de juriste donc c'est Didier qu'on appelait quand il y avait une loi à vérifier. Mais avec Chloé c'est logique qu'on m’appelle beaucoup moins cela dit j'ai toujours ce regard là quand il faut. Quand je m'aperçois que quelqu'un de la fédé fait un truc qui n’est pas légal je le dis, c'est mon rôle de dire ce n’est pas négatif, c'est juste mon rôle de fonctionnaire de l'État. Et notamment de la neutralité du fonctionnaire du cadre d'état de dire non attendez il y a une loi qui dit l'inverse de ce que vous projetez de faire là dans 3 mois donc réfléchissez ne le faites pas comme ça il y a certainement d'autres moyens pour faire la chose. Il y a donc cette balance juridique, après bon je vais suivre un certain nombre de comités d'éthique où un certain nombre de cas sont relevés. Au début, il y avait beaucoup de cas et puis aujourd'hui beaucoup moins, je ne vais pas dire tant mieux parce que ça ne sous-entend pas forcément qu’il y en a moins. Je pense qu’à l'arrivée de Chloé justement à l'époque elle a bien scindé le côté archi disciplinaire et gravissime où il fallait du coup que ça aille directement en discipline sans même passer par le comité d'éthique alors qu’avant qu'elle arrive souvent les affaires nous arrivaient en comité d'éthique et nous on se contentait de les rediriger à la discipline tellement c'était grave. Voilà donc il a fallu, comme c'est le comité d'éthique qui est récent depuis 2018 en lien à une obligation par une loi du sport, il a fallu trouver sa place et d'ailleurs chaque fédé est très ennuyée actuellement avec cet organisme-là. Tout le monde se cherche. Tu imagines bien avec le terme « éthique », alors dès qu'il y a un dirigeant qui fait quelque chose qui n'est pas très approprié et on le sait avec toutes les affaires qui sortent, on sait qu'il y a beaucoup de dirigeants qui ont utilisé leur position, leur pouvoir pour faire des choses inappropriées. Et là du jour au lendemain en 2018 #Metoo et puis ainsi de suite le gouvernement, les ministres plutôt femmes et tant mieux disent maintenant ça va être terminé on va s'occuper de ces choses-là. Il faut que cela cesse donc que cela se réduise en tout cas et donc tendancieux. Souvent des dirigeants historiques ou des entraîneurs historiques une omerta autour enfin voilà c'est donc particulier et très intéressant. Très intéressant intellectuellement mais bon dans les faits au niveau social et au niveau bien complexe. Donc du coup en parallèle de ce comité d'éthique il y a plusieurs dispositifs et le ministère a cherché à nommer des référents sur ces thématiques dans chaque fédération. Donc moi il se trouve que je suis référent lutte contre les violences et référent système d'information honorabilité. Du coup étant lutte contre les violences et S.I honorabilité, je ne peux pas être référent éthique. De mémoire à vérifier je crois que c'est Félix du coup en ce moment. C'était Tristan juste avant c'est parce qu'il ne peut pas y avoir cumul des fonctions donc on ne peut pas être à la fois celui qui va contribuer à diffuser les moyens de lutter contre les déviances et y compris S.I honorabilité où mon rôle est de transmettre un listing le plus complet possible des entraîneurs, dirigeants, arbitres au ministère de l’intérieur qui lui va vérifier si les gens ont déjà été condamnés pour des violences fortes.

Donc je peux déclarer moi mais je ne peux pas recevoir pour cause de confidentialité- neutralité, la loi interdit que je reçoive les résultats de ce travailla. J'avais demandé à Tristan puis Félix s'il pouvait quand même me dire le nombre par an pas les noms mais voilà moi je déclare 3500 personnes donc il y a 3500 personnes de la fédé qui sont vérifiées par le ministère de l'Intérieur combien étaient déjà condamnés avant et qui ont pris une licence chez nous en sachant qu'ils n’avaient pas le droit. Mais bon le principal c'est que ce soit fait et que quand on en repère un ou 2 ou 4 ou 6 on puisse les interdire d'exercer chez nous à minima. Sinon en plus je m'occupe depuis qu’Anaïs me l'avait passé des 20 services civiques de la fédération qui sont dans les structures. C'est un travail à la fois administratif puisque c'est tout le côté plateforme mais aussi suivi un peu de comment se passe l’histoire de ces jeunes-là pendant les 8 mois. Autant les structures chez nous elles sont très intéressées d'avoir une ressource humaine il faut être clair là-dessus mais c’est aussi quelqu'un qui va agir à leur côté. En tant que représentant du service civique ce qui m'intéresse c'est le parcours du jeune. Est-ce que quand il a passé 8 mois chez nous il a appris quelque chose ? Est-ce que ça lui a fait modifier son parcours, son idée de l'avenir ? Est-ce qu'il a une autre vision du monde du sport et du monde des adultes en général ? Voilà, c'est ce qui m'intéresse dans ces 8 mois. On est plutôt très positivement toujours bon il arrive ponctuellement qu'on se plante et que le jeune n'ait pas passé 8 mois agréable mais c'est aller 1 sur 20 par an.

1. **C'est aussi en fonction de son application ce n’est pas que vous ?**

Oui mais souvent c'est lié, quand il n’est pas trop impliqué pas très autonome c’est aussi qu’on n'a pas des ressources à l'interne pour avoir un tuteur. C'est un dispositif où il faut qu'il y ait un tuteur dans la structure.

1. **Oui je suis tutrice de ma structure donc je connais bien le schéma**

Super dans quel type d’association ?

**Basket**

Ah oui donc tu maîtrises ces principes. Alors du coup moi je peux dire que je suis assez satisfait finalement de l'implication de ces jeunes qui sont à 95% issus de nos clubs franchement si j'en ai un sur 20 par an qui n'a rien à voir avec le foot c'est extraordinaire. On trouve dans l'environnement et c'est ce qui me fait dire d'ailleurs que les clubs et ceux qui ne se lancent pas dans la recherche du service civique dans leur environnement c'est qu'ils ne veulent pas finalement. Parce que moi j'ai des clubs qui en trouvent 3 en 10 min dans les dans les jeunes cadets, dans les jeunes juniors ou les très jeunes seniors, ceux qui viennent juste d'arriver en senior. Généralement il y a toujours des gars ou des filles qui sont étudiants-étudiantes ou en début de recherche d'emploi.

 Comme tu le sais, je fais partie de la commission PSF et en parallèle conventionnement. Alors le dispositif conventionnement qui a précédé celui actuel je l'avais conçu. Aujourd’hui, je ne l’ai pas du tout conçue.

1. **Et c’était quoi ?**

Il était basé sur l'employabilité. La grande différence avec aujourd'hui c'est qu'il était basé sur l'employabilité. Là pour rentrer dans le conventionnement de la mouture précédente on considérait que les ligues devaient avoir un employé à minima. Et à partir de là on discutait alors à peu près sur les mêmes critères qui sont actuellement : politique de jeunes alors à l'époque ça ne s’appelait pas flag zone ça s'appelait MFL, les politiques de détection alors à l'époque ça s'appelait junior ball, cadet ball et ainsi de suite, les politiques un peu de lutte contre les dérives dont on parlait tout à l'heure. Il y avait le Handi, la féminisation enfin là sur les thématiques globales on retrouve toujours les mêmes. D'ailleurs quelles que soient les fédés, tout le monde retombe sur les mêmes thématiques. Voilà donc le précédent je l'avais conçu et celui qui est actuellement en place ce sont mes collègues Tristan, Anaïs et Léa qui l'ont conçu. Je fais partie de la commission féminisation, la petite dernière qui est née, c'est le début de l'histoire depuis novembre. Elle est composée de dames mais pas exclusivement puisqu'il y a un monsieur dans la commission. Et ensemble ils ont bien envie de faire évoluer la cause des femmes dans nos 3 disciplines. Plutôt dans 2 de nos 3 disciplines parce qu'il y en a une qui est quand même très déjà féminisée. C'est le début de l'accompagnement sert à pour bien leur expliquer comment fonctionne la fédé. En fait moi les premières réunions je n’ai pas parlé des sujets qu’ils voulaient traiter parce qu’il y en avait trop et ils voulaient aller trop vite. Et tu vois je suis chargé de conseiller les dirigeants, les gens qui font partis d'une commission fédérale, c'est un rôle administratif, ils ne sont pas sur le terrain en train de coacher ou en train d'arbitrer cependant ce sont des coachs, ce sont des entraîneurs qui sont là, ce sont des arbitres qui veulent faire des projets enfin induire, suivre et impliquer la fédé dans des projets. Et là mon rôle au départ c'était de leur expliquer le rythme fédéral en fait parce que pour des jeunes dirigeants qui arrivent comme ça pour eux je claque des doigts, j'écris un texte et c'est appliqué. Non, il y a un fonctionnement fédéral on va dire démocratique qui est représentatif, un peu pyramidale mais qui est à la fois horizontal puisque quand une commission va écrire ses souhaits de changement de règlement, d'organisation en fait souvent il faut qu'elle parle à 2 ou 3 autres commissions. Si elle veut faire un changement il faut que les 2 ou 3 autres commissions qui vont par ricochet être concernées le sachent et puis soit d'accord, qu’elles valident. Et tout ça, ça prend beaucoup de temps et l'échelle du temps par rapport à ces jeunes femmes extrêmement ambitieuses et dynamiques voulant faire avancer la cause des dames et je suis 1000% avec elles. Mais il fallait leur faire prendre conscience du rythme fédéral et administratif.

Et puis la dernière chose c'est que dans la fédé j'interviens en matière de formation quand le CQP existait j'avais quelques modules administratif et juridique. Tout ce qui ne concerne pas l'entraînement, l'arbitrage et le médical, il me le confiait. C’est-à-dire l'organisation d'une fédé, d'un club, le point de vue juridique, le code du sport tout ça j'avais. En plus, j’interviens chaque année, parce qu'on a la chance d'avoir un jury DEJES et DESJES, diplôme d'état jeunesse et sports et diplôme d'état supérieur jeunesse et sport. En football américain on a les deux, je croise les doigts au passage pour que nous les gardions parce que la formation dans les diplômes sportifs actuellement est en re questionnement par le ministère. Là je crains que du coup ce soit la dernière parce qu’on parlerait éventuellement d'abandon de tous ces diplômes sportifs du ministère du sport pour simplifier. Ça part d'un bon sentiment entre guillemets de simplifier avec les diplômes de l'éducation nationale et du ministère de la recherche et de de l'enseignement supérieur, mais nous au milieu comme il s'agit de faire des entraîneurs de très haut niveau pour obtenir des médailles. Nous, au championnat d'Europe mais mes collègues des autres disciplines Europe, Monde et J.O. Donc bon on est en très forte discussion là mais je ne serai plus là pour la fin du combat. Je ne serai plus là mais je ne suis pas sûr que nous réussissions à gagner. En tout cas pour le moment je contribue à faire passer les DE, DES en VAE que les collègues préparent. Il y en a 3-4 par an généralement donc sur ma lettre de mission il y a marqué que je suis accompagnateur VAE. Pour être honnête je n’en ai fait qu’un demi pour le moment parce qu'il y a très peu de candidats qui demandent l'accompagnement. C'est dommage franchement, mais peut être qu’ils ne le savent pas ou qu’ils ne veulent pas. Je pense que s’ils étaient accompagnés ils matcheraient mieux au niveau du passage du diplôme le jour de l’éval mais bon.

Donc voilà ma lettre de mission et pour terminer je parlerai quand même de, alors je ne le suis plus parce que j'ai demandé le bénéfice de l'âge, mais j'ai été pendant 10 ans intendant de l'équipe de France senior de football américain de 2005 à 2015. Cette fonction m’a passionné puisque là pour une fois pour la seule fois même, j'étais sur le terrain avec eux même si je ne cachais pas ou je n’arbitre pas mais j'organisais toute la logistique de l'équipe. Donc j’ai vécu des championnats d'Europe, des championnats du monde et ça c'est inestimable dans une carrière. Et ça, ça ne m’y destinait pas parce qu'avec mon profil personne n'avait jamais pensé que je pourrais être dans un des staffs. Moi j'y avais pensé honnêtement, j'avais pensé ça quand je suis arrivé dans le foot américain. J'ai vu comment fonctionnait l'équipe de France junior et je me suis dit qu’au niveau intendance, au niveau logistique il leur manquait toujours quelque chose. Les ballons ou les maillots ou le tee ou la navette du bus qui n’arrivait pas. Enfin bon bref mais je me disais qu'ils auraient bien besoin de quelqu'un pour rationaliser tout ça. Eh bien j'ai eu la chance en 2005 d'être appelé sur cette fonction-là. J'y suis resté en propre jusqu'à 2010 que je devienne fonctionnaire et après mon patron dans les directions régionales me libérait à chaque fois qu'il y avait des compètes internationales une semaine, deux semaines, trois semaines pour que je vienne avec l'équipe. Du coup là j'étais plus intendant, j'étais l'adjoint de l'intendant puisqu’entre-temps il m'avait remplacé c'est logique mais j'ai adoré même en tant qu'adjoint de l'intendant j'ai adoré être avec eux. Ma dernière compète ce sont les World Games en 2017 et on fait le titre alors là je ne te dis pas, c'est première médaille d'or de l'histoire des seniors. J'ai presque le regret c'est que là je leur avais dit que physiquement j'arrivais plus à tenir, ce qui est vrai. Mais donc en 2018 c'est mon successeur qui fait médaille d'or à l'Euro. Mais à ce moment-là je suis spectateur dans la tribune en Finlande, en vacances avec ma famille donc je me régale quand même. Je ne suis pas sur le terrain mais je les vois battre l'Autriche en finale c'est absolument extraordinaire. Voilà donc c’est ce qui m'a fait dire qu'après avoir vécu ça je pouvais mourir en paix. Je crois que j'ai fini ma présentation, je pense qu’il y a de quoi dire.

1. **Là je vais vraiment me baser surtout sur les aides financières que peut apporter l’état sur les fédérations ou les associations en générale. Est-ce que tu peux me parler de cette évolution ? (Les évolutions des aides de l’état du CNDS à l’ANS)**

Le terme exact c’est du CNDS au PSF, le dispositif c’était le CNDS (moi j’ai connu le FNDS = fond national du développement du sport équivalent au CNDS) et je l’ai vu se transformer récemment en PSF. Ce n’est pas l’ANS le dispositif, c’est l’organisme qui porte le PSF. Si tu voulais me parler de l’ANS au moment du CNDS c’était les directions jeunesses et sport (DRJS).

Tu sais que cette année le PSF on a eu 161 100€. J’ai retrouvé les chiffres du CNDS 2010 on était à 350 000 pour te donner un ordre d’idée.   
En fait, on a connu une réduction drastique des montants financiers, des enveloppes.   
Mais je vais aller contre l’idée reçue comme quoi les finances liées au sport sont en baisse.

Je m’explique… En même temps que les finances sur le sport se sont effondrées, les finances sur l'associatif se sont développées de manière exponentielle voir plus en différentiel parce que l’associatif ça veut dire toutes les associations. Donc le PSF il y a que les sportifs qui peuvent y accéder mais le fonds de développement de la vie associative (le FDVA) il y a toutes les associations qui peuvent y accéder et ce n'est pas du tout dans la culture des clubs français d’aller émarger au FDVA. Alors on a été malin quand même, on s’est dit “BON SANG” ils nous réduisent le FNDS puis CNDS (à l’époque du CNDS on a déjà commencé à regarder ce FDVA) et en fait on s’est aperçu qu’il y avait quand même pas mal de thématique dans ce fonds de développement de la vie associative qui permettaient d’obtenir des finances. Et moi je dirais qu’un club qui aujourd’hui ne se contente pas de faire le PSF mais fait le PSF et le FDVA (je peux pas parler de cas particulier → on en trouvera toujours qui sont en échec sur les deux) mais au global, à la moyenne, toutes les structures où notre fédé avec lesquels je parle et qui font les deux et qui les font de manière un peu organisée. Ils ont autant voir un peu plus que le CNDS ou le FNDS de l’époque. Alors oui, c’est une contrainte supplémentaire puisque quelque part il y a donc 2 dispositifs à démarcher, en plus ils ont jamais à la même heure, jamais sur les mêmes thématiques, alors c’est plus compliqué qu’à l’époque mais attention, un club sportif qui se sort un peu les tripes, il peut aller chercher les financements de l’état.   
Quand on est une association sportive on est une association donc il faut aller chercher aussi les subventions pour l’association. Et franchement, le FDVA bah ils ne sont pas méchants avec les sportifs, quand le dossier est bon, ils le financent. Moi je dis que s’ils font les deux (le club) et c’est ce que je prône, ceux qui le font ils ont autant de finance qu’à l’époque mais c’est un peu plus long.

1. **En fait comme c’est plus long tu ne penses pas que ça freine certaines associations à faire les deux et du coup moins de financement ?**

Si, si, si, si parce que notre culture administrative au niveau de nos dirigeants, et c’est mon métier de m’occuper de les former, j’peux te garantir que je me casse les dents ahahahah, et je m’arrache les 3 cheveux qu’il me reste pour essayer de leur dire “mais BON SANG asseyez-vous prenez un stylo et une feuille blanche, qu’est-ce que c’est que votre projet ? qu’est-ce que vous voulez faire ?” “ah bah voilà vous voulez faire ça, bah alors regardez le PSF y’a cette ligne là qu’il faut que vous remplissiez et le FDVA regardez y’a cette ligne que vous pouvez remplir !”

1. **Le CNDS c’était que pour les fédérations ou c’était pour toutes les associations ?**

Sportives. Oui oui, y compris club. Quand je te parlais des 350 000€ c’était en comparaison des 161 100€ pour ligues, CD, clubs.

1. **Du coup, pour toi tu penses que le PSF ça impact plus positivement parce qu’ils doivent aller plusieurs subventions ou que le CNDS au final c’était mieux dans le sens où ils avaient qu’une demande à faire ?**

C’était plus ciblé, c’était plus rapide quelque part. La tentative de la méthode PSF (pour simplifier les choses) en le déléguant aux fédé, il peut y avoir débat, parce que le CNDS il était exclusivement géré par mes collègues (fonctionnaires du ministère des sports) dans les directions régionales et directions départementales.

Alors ok mes collègues avaient de nombreux dossiers à gérer (ils géraient tous les dossiers de toutes les disciplines qui voulaient bien déposer un dossier), n’empêche qu’ils arrivaient quand même à le faire. Je dirais que ça peut être porter au débat.

Entre cette organisation précédente où c’était finalement que des agents du ministères des sports qui étudiaient les dossiers, qui recevaient quand ils le voulaient les dirigeants des ligues, des comités départementaux voir des très gros clubs (ils recevaient pas tous les clubs, faut être raisonnable, ils pouvaient pas avoir les ressources humaines pour recevoir tout le monde sur des milliers de dossiers). → Nous aussi, fédéralement on reçoit pas les 78 clubs qui ont fait une demande cette année. On accompagne grâce à ta présence (alors que ça on le faisait même pas l’année d’avant) par des échanges administratifs, ce n'est pas des rencontres.

À l’époque, tous mes collègues rencontraient les présidents régionaux, des ligues de chaque fédération. 

1. **Est ce qu'ils n'avaient pas plus de moyens (la je compare à nous, on était trois), plus de moyen que 3 personnes pour toutes les disciplines ?**

Non, en termes de moyen je pense pas que c’était supérieur. Ça été transféré, la nouvelle organisation fait qu'ils ont voulu transférer aux fédérations pour déléguer, pour utiliser nos compétences de fonctionnaires du ministère des sports ailleurs probablement.

Mais dans les faits, dans la méthodo utilisée d’un côté et de l’autre. On peut même au niveau neutralité, alors je crois qu’on est pas trop concerné dans ce que t’as vu à la fédé parce que je crois qu’on arrive à avoir un bon équilibre. Mais pour le coup mes collègues précédents, je pense qu’ils avaient cette intention de neutralité et d’égalité de traitement entre les disciplines sportives.

Est ce qu’on a réussi à sauver ça ? Euh je crois pas, quand on est passé, la première année du PSF (de mémoire) 121 000€ à part que l’année d’avant le CNDS cumulé c’était 200 000€. On avait perdu presque la moitié parce que le covid était passé par là et il y avait un effet qui n'était pas réaliste.   
Est-ce qu'avant l’ancien système aurait peut-être plus protégé ça ? et bien j’ai pas la réponse malheureusement, je dis qu’on peut le questionner. La méthode est différente en termes de neutralité, d’égalité des chances.

Exemple de cette fédé que t’as ici : aller je vais souhaiter (humblement haha) que les autres fédé fonctionnent comme ça et là j'en suis pas sûr non plus.

1. **Oui c’est ça c’est qu’à l’intérieur de chaque fédération, chacun traite comme il le veut.**

Euh oui, bien que ce soit surveillé par l’ANS et qu’ils sont très exigeants comme tu l’as vu.

1. **Donc il n’y a pas vraiment d’harmonisation nationale de tous les traitements des dossiers PSF toutes disciplines confondues ?**

Alors je t’avoue que là, je ne connais pas l’ANS donc je sais pas à quel niveau d’expertise ils sont, la je sais pas, je sais pas répondre. Je vois pas les collègues de cet organisme-là, je les vois pas bosser donc je sais pas dire.   
En tout cas, de mon point de vue, on peut se questionner. 

1. **Du coup, les PSF pour toi, en donnant juste ton avis, ça remplace bien ou pas le CNDS ? Toi ce changement t’en penses quoi ? Est-ce que ça a été une bonne chose pour le développement fédéral par exemple ou pas ?**

Et beh non, je suis franc et direct. Quand tu vois les montants financiers qu’on avait avant et qu’on a maintenant. Avant il y avait plus de moyen, si je prends que CNDS et PSF (après je t’ai expliqué que mon avis est modéré/modulé par le FDVA).

1. **Du coup s’il y avait juste le PSF, pour toi ça serait totalement, on va pas dire un échec mais en gros c’est ça, mais vu que y’a le FDVA pour toi ça sauve un peu les meubles en gros ? c’est ça que tu dis ?**

Il faut être plus souple, plus gymnaste qu’avant dans le sport, il faut savoir faire un grand écart alors que le sportif il a plutôt tendance à aller tout droit. Ceux qui peuvent faire un grand écart entre les deux et qui juxtaposent ça à tous les autres niveaux, parce qu’on parle de l’état mais après y’a tout ce qui est en dessous. Combien y’a de nos clubs qui n’ont même pas de convention avec leur ville ?! C’est une aberration, là j’y travaille mais c’est compliqué. Aussi, il y a des villes où c’est compliqué, il y a des villes qui surprotègent les anciennes disciplines qui existent depuis longtemps. C’est culturel ça se comprends mais on aimerait quand même qu’ils réajustent quelque part quand même quand une nouvelle discipline comme les nôtres arrive. Quand le club de cheerleading de la ville se met à avoir 200 gamins et 200 gamines il fait son job comme le club de basket.

Alors pourquoi le club de basket il a 50 000 et le club de cheer il a 5 000 ? Et pourtant c’est la réalité et donc du coup le club de basket il fait tous ses championnats, avec 50 000€ il fait tous ses déplacements, avec toutes ses équipes et le club de cheer qui dit “bah alors attend faut que je traverse la France pour aller au championnat, le budget c’est 50 000€ alors si tu me files 5 000€ je fais comment ? Alors oui, je demande aux gens, aux familles de participer à part qu’au club de basket le petit oui on demande aux parents de le véhiculer mais après on lui paye quand même tout ce qu’il y a autour”. Bon ça c’est une parenthèse parce qu’il n’y a pas que l’état finalement. Mais ça y’a depuis toujours, là aussi, il y a les villes, les conseils départementaux, conseils régionaux. Mais là aussi, il y a chacun avec sa politique individuelle, ça c’est une sacrée gymnastique. Mais c’est bien aussi parce que c’est la démocratie, chaque territoire s’est organisé avec son environnement, avec les gens qui y étaient, qui y sont. Je suis pas contre. L’uniformisation à outrance, je serais plutôt non. Si t’es en plein centre-ville d’une mégapole de 12 millions d’habitants, ou si t’es à la campagne où pour avoir 10 gamins il faut faire 30 km, c’est normal que les aides soient différentes, qu'elles soient calculées différemment mais faut que les clubs aillent les chercher.

1. **Je suis d’accord sur l’uniformisation mais pour toi ça crée pas des disparités entre les territoires ?**

La disparité c’est les territoires qui se la créent en fait, c’est pas le dispositif qui créer une disparité. Tu as bien vu, alors je peux pas les nommer, mais il y a des territoires qui sont inexistants. Bah oui ils ont 0, ils font pas de dossier, donc ils ont 0. Ceux qui font des dossiers ils ont quelque chose généralement.

1. **Et après, sans forcément être sur les PSF, tu vois j’ai fait tout un dossier subventions et j’ai regardé en fonction des territoires ce qu’ils pourraient te proposer. Typiquement sur des territoires y’a des aides qui peuvent peut-être proposer un minibus etc SI la personne monte le dossier et sur d’autres territoires il n’y a pas ça par exemple.**

Alors je l’ai dit juste avant, mais j’suis pas contre parce que je pense que c’est la constitution du territoire qui a fait que historiquement ça s’est construit.

Tout est différent mais que chacun aille chercher déjà ce qu’il peut sur ses territoires en complément de ce que l’état peut faire sachant que l’état fait peut. Si tu cumules la ville, la ComCom, le département, la région, quand le club est efficace partout bah le PSF et le FDVA ça va peut-être faire une petite partie s’il s’est bien débrouillé. Mais pour moi, complémentaire je veux pas dire par là que c’est à négliger mais complémentaire. C’est l’ensemble de tout alors du coup ça fait peut-être 5 dossiers de subventions. Si on avait réussi à faire un seul oui ça aurait été plus simple comme structure mais ce n'est pas le cas. Tu me demandais ce qui avait changé dans le CNDS… J’ai envie de dire la notion d’accès au haut niveau. Ça c’est quelque chose en CNDS qui était beaucoup. La première année où on est arrivé en PSF ça y était plus du tout. D’ailleurs, la deuxième année du PSF on a vu que même l’ANS pouvait pas faire autrement que de remettre une petite ligne d’accès régionale au haut niveau. 

1. **Moi je l’ai découvert cette année du coup, mais même s’il y a un accès haut niveau ça reste censuré enfin limité à 15% du coup ?**

Voilà mais je pense que c’était pas anodin que la première année du PSF c’était 0. Non c’était pas 0 c’était interdit d’aider le haut niveau. Parce que chaque fédé a un contrat d’objectif de haut niveau et l’ANS disait “bah c’est bon on leur donne de l’argent sur le haut niveau à la fédé” mais toutes ligues, tous les comités départementaux voir certains clubs qui travaillent sur du haut niveau quand y’avait le CNDS ils avaient quelque chose. Enfin ils pouvaient avoir quelque chose. Ils ont vu cette ligne-là disparaître, en matière de ligue ce qui était très intéressant à l’époque c’est qu’une ligue quand elle veut s’engager sur le haut niveau il faut qu’elle ait une équipe technique régionale (ETR). C’est l’ensemble des coachs, des arbitres, des médecins, des kinés, des préparateurs physiques, des préparateurs mentaux, enfin tous ceux qui veulent participer à fabriquer un athlète meilleur, qui se mettent tous ensembles et qui gèrent tout ce qui est regroupement des jeunes à capacité, de chaque club, de chaque département puis de la région pour arriver à faire d’habitude une équipe régionale qui va faire un championnat interligue pour arriver à avoir des sélectionnés en équipe de France. À l’époque, les ligues avaient une ligne spécifique CNDS (c’est un peu impropre ce que je dis mais, “en plus”). C’est à dire qu’il y avait le CNDS et y’avait une ligne à côté c’était marqué CNDS-ETR. Et donc, la ligue à ce moment-là elle avait quelques milliers d’euros par an qui lui permettait de dire par exemple à son salarié (conseiller technique régional fédéral c’est comme ça qu’on les appelle chez nous) organise ta détection, t’as besoin de louer quelque chose, ou d'acheter des repas pour des jeunes ou louer un stade etc. Cette somme-là malheureusement elle a diminué, les dernières années elle était plus que de 1000€ par ligue alors là avec 1000€ c’est vrai qu’on peut pas faire grand-chose et jusqu’à disparaître la première année du PSF. Donc du coup heureusement que certains conseils régionaux ont maintenu une aide au haut niveau qui permettait quelque part de remplacer cette aide ETR parce que y’a certaine de nos villes qui pouvaient nous dire “j’ai pas 1€ pour organiser la détection” alors qu’avant nous on savait toujours leur dire “regarde la ligne CNDS-ETR t’as eu 6 000€ donc me dis pas que t’as rien, alors si t'as rien fait du tout c’est que t’as pas voulu faire parce que sur les 6 000€ tu peux quand même payer un déplacement, organiser un match”. Aujourd’hui, c’est là qu’on voit, même jusqu’en équipe de France, l’athlète participer financièrement à sa sélection. Ça à l’époque ça n’existait pas, quand j’étais intendant en EDF j’ai jamais connu un gamin qui payait pour sa sélection.

1. **Et ça c’est que dans le football américain ou dans toutes les disciplines ils doivent payer ?**

Alors, il y a une tendance. On va mettre les 15 énormes disciplines françaises à part parce qu’elles sont sponsorisées donc CNDS-ETR ou pas de toute manière les détections, les sélections c’était possible. Après t’as des disciplines à l’inverse, qui sont basées sur l’élitisme. T’as des parents qui ont des tunes, tu fais le sport donc si ton parent il est ravi de te voir gravir les échelons dans la détection bah il va t’amener à la détection départementale, puis si t’es pris il va t’amener à celle de la région et puis si t’es pris il va même payer pour que t’aille en équipe de France puisqu’il est tellement fier que sa progéniture y soit et puis de toute façon il a les moyens parce que la discipline elle est structurée comme ça. T’as des disciplines où l'adhésion annuelle c’est 1200€ quand nous c’est 250€ en moyenne. T’as des disciplines c’est 1200, 1500, 1800 et ça pose problème à personne puisque le niveau socioculturel des familles est tellement élevé que 1800 c’est plus facile pour eux que 200€ pour moi. Et puis t’as quelques disciplines extrêmement orientées vers le sociale (on est quand même une des disciplines avec le plus d'adhérents au QPB) à ce moment-là bah socialement si tu leur payes pas de quoi aller à la détection bah ils restent chez eux parce que les familles sont à peine là, les familles n’ont pas envi que l’enfant fasse du sport, ou ne comprennent pas qu’il fasse quelque chose, voilà fin l’éducation au sens large dont le sport fait partie, et ces familles-là sont à des années lumières. Elles ont des difficultés, ne serait-ce que de survivre au quotidien, à manger et avoir un toit. Et donc nous là, on était dans cette catégorie là où le ministère nous donnait de quoi rendre la possibilité à ces jeunes des quartiers d’aller jusqu’en équipe de France, jusqu’aux championnats d’Europe ou du monde.

1. **Donc pour toi les PSF ça réduit ça ?**

Drastiquement, oui drastiquement. Je ne suis pas technicien mais on a fait le titre en 2018 et depuis on est plutôt entre la 4e et la 9e place à l’euro. Aujourd’hui, je pense que ça a une sacrée influence. À l’époque, on faisait revenir les athlètes qui jouaient en Amérique du Nord, on les faisait revenir quand il y avait la semaine de l’équipe de France et le match de l’équipe de France. Aujourd’hui, on lui dit à cet athlète-là, “si t’as les moyens de te payer l’avion pour revenir, merci de venir en équipe de France”. La réalité fait que, malheureusement très souvent ils disent, non je reste jouer dans mon équipe universitaire ou scolaire et puis l’équipe de France désolé. Pour moi, tu l’as bien compris c’est un fort regret quand même je veux dire c’est un fort regret de pas pouvoir, en équipe de France, avoir les 45 meilleurs athlètes français. Aujourd’hui, on a les 45 athlètes français qui veulent bien payer leur sélection et venir en équipe de France. Après, je suis en admiration parce que je continue à les suivre et j’suis en admiration de les suivre entre la 4e et la 9e place parce que ces gars-là ils ont la France sur le cœur et ça je leur rends hommage. Mais quand ils jouent contre d’autres nations, on a vu avec l’Autriche au mois de novembre à Marseille, le modèle n'est pas tout à fait le même. Alors oui, ils ont un modèle très privé là-bas. On a pas la culture du sponsoring en France encore, hormis les 10/15 disciplines majeures, les autres c’est très compliqué. Pour nous c’est compliqué, les sponsors dans les clubs ça commence un tout peu et sponsors fédéraux, j’en ai connu rarement. Quelques-uns qui ont donné à un moment, qui ont donné quelques costumes, quelques maillots mais de là à avoir des tunes pour payer le retour des athlètes Nord-Américain jusqu’ici… Après voilà, c’est aussi qu’est-ce qu’on veut faire, qu’est-ce qu’on peut faire ? J’comprends aussi que la fédé n’ait plus les moyens mais avant y’avait un budget haut niveau. J’ai connu il y a pas longtemps au début des années mixtes c’était 400 000€ pour faire fonctionner les 2 équipes de France. Aujourd’hui, je crois que mon collègue du haut niveau a 160 000€ tout mouillé à part qu'aujourd’hui il a les 2 équipes de foot plus les 4 équipes de flags à faire fonctionner. C’est beaucoup plus compliqué. Moi j’ai connu une époque où on faisait 4 ou 5 semaines de stage par an pour l’équipe de France. Aujourd’hui, quand ils ont 3 jours pour aller faire le match, c'est génial. Donc, oui le modèle n’est plus du tout le même.

1. **Donc, tout le modèle fédéral a changé en fait ?**

Ouais, aujourd’hui il faut chercher autre chose. Aujourd’hui, c’est l’équipe semi-pro qui est à Paris, les mousquetaires, qui si la fédé se conventionne bien avec, on arrivera à faire comme l’Autriche / modèle autrichien. Et si l’équipe de France c’est à peu près l’équipe de LF ? probablement que oui on arrivera à rematcher pour le podium. Parce que moi, quand j’étais intendant, on matchait que pour le podium. On s’était raté une ou deux fois mais globalement on a fait des podiums à chaque fois.   
  
**26. Et tu penses que tout ça c’est lié au changement CNDS / PSF ?**

Bah ça en fait partie en tout cas, oui c’est indéniable.

27. **Selon toi, les PSF ça créer des inégalités entre fédérations olympiques et non olympiques ?**

Bah avec la gifle qu’on a pris la première année, avec la réduction de pratiquement 60% je ne vais pas dire oui parce que j’ai pas le droit de le dire mais je botte en touche comme tout à l’heure… je dis qu’on pourrait quand même se poser la question.

Ceci dit attention, comme la somme globale était vachement moindre, les olympiques ils ont pris cher aussi. Mais est-ce qu'ils ont pris aussi cher que nous, je sais pas.   
  
**28. Par exemple la répartition de l’enveloppe. Après moi, à travers tout ce que je recherche etc j’ai comparé les chiffres des fédé olympiques et non olympiques et même en fonction du nombre, par exemple une fédération qui est olympique, qui a 10 000 licences de moins que la fédération française de foot américain et bah son chiffre est beaucoup plus élevé**

**Donc j’essaye juste de savoir s'il y a une cause à effet mais je pense que j’ai ma réponse.**

Je peux citer aussi le nombre de cadres d'État. On est 5 à la fédé de foot américain et je discutais avec ma collègue de la lutte (9000 licenciés en France) ils sont 29 cadres. Alors, oui la lutte c’est un sport olympique historique.

*Moment anecdote que j’adore merci Didier :*

J’ai eu aussi le collègue de l’haltérophilie, j’étais en direction régionales avec lui il y a 12 ans, on se croise dans un train et on papote.

L’autre : Oh bah tiens qu’est-ce que tu fais ?

Didier : Je m’occupe de ça, ça, je m’occupe des services civiques

L’autre : Oh bah tiens bah moi aussi

Didier : Oh bah combien t’en as toi ?

L’autre : Oh bah j’en ai 25

Didier : Oh bah tiens moi j’en ai 23 et tu fais quoi d’autres ?

L’autre : bah je m’occupe des 25 SC

Didier : oui mais tu fais quoi d’autre comme mission ?

L’autre : bah non je m’occupe des SC

Didier : mais attends t’as que ça ? parce que moi j’ai 10 missions, ah bon d’accord, mais combien vous êtes de cadres haltérophilie ?

L’autre : 25

Ils doivent être 40 000, un peu plus que nous. 25 cadres et nous on est 5. (Haltérophilie c’est olympique).

Le collègue, sa mission c’était gérer les 25 SC.

C’est inéluctable ça aussi, c’est le sport en France qui est conçu comme ça. Je crains de ne jamais connaître le monde sportif organisé où “toutes disciplines seraient olympiques”.

Tous les 4 ans, tous les championnats du monde de toutes les disciplines seraient les JO. Ça, ça serait l’égalité des chances mais bon ça je crois qu’on en est très très loin. Et quand tu croises les finances qui sont en face alors là…  
  
**29. Et du coup, on va revenir un petit peu au PSF. Comment tu penses que ça permet aux assos de se structurer, juste à travers ce dispositif-là ?**

Pour moi c'est notre exigence, qu'ils aient un projet écrit, associatif, pour moi c'est là, la clé elle est là quoi. Heureusement que dans le PSF il y a l'obligation d'avoir un projet associatif rédigé. Bon après tu l'as vu dans la mise en application, c'est sur plusieurs années, ainsi de suite, il y en a ils te mettent trois lignes sur une feuille A4. Mais bon, on exige, tu as vu comme tu fais les relances ? On exige, pour faire en sorte que ça s'améliore.

**30. Mais dans les autres aides c'est de plus en plus demandé c'est ce que tu disais ?**

    C'est de plus en plus demandé, je crois aussi le fait qu'il est de plus en plus demandé, les labellisations, ça c'est quelque chose, j'imagine que tu n'as pas été trop en contact car notre fédé a abandonné ce dispositif depuis 2020. Donc ça fait deux trois ans que ça n'existe plus. Je trouve vraiment que c'est dommage bon, les politiques les élus de la fédé ils n'ont pas souhaité ils ont tellement de choses à faire que…

Sur ma lettre de mission des années précédentes, je m'occupais des labellisations une fois par an, des clubs, ils demandaient pour la jeunesse et la citoyenneté, on en avait que deux, on avait un peu simplifié le truc. Et donc nos clubs étaient reconnus soit label jeunesse soit label formateur euh, citoyen, formateur c'était pour la jeunesse et citoyen c'était pour les activités sociales.

Et avec ça, ils vont, fin ce qu'il le faisait… On avait quand même 70, un tiers qui faisait la démarche donc c'était pas anodin. Et ils allaient vers leur ville en disant, “regardez je suis reconnu”. Et les villes, de plus en plus, comme elle demande un projet associatif, elles disaient “ah toi tu es reconnu labellisé par ta fédé, tac ! Je te donne quelque chose toi tu es pas reconnu labellisé par ta fédé, tu as rien, et aujourd'hui ils sont de plus en plus avec le projet associatif avec les engagements citoyens, je sais plus comment ça s'appelle attends, c'est très récent tu sais où les dirigeants ils signent comme quoi ils ont pas de conflit d'intérêt, faut que je te retrouve le mot, je sais plus, il existe un document bin que Brigitte a signé récemment. Ah ! Contrat d'engagement citoyen ou démocratique je sais plus mince. Et ça il y a des villes comme Lyon cette année, a informé ses 1400 clubs, que s'ils ont pas signé ça ils auront zéro alors là c'est fort.

**31. Pour toi il y avait aussi une importance de labellisation et d'engagement citoyen etc enfin ça impacte aussi ?**

  Oui, je te l'avais dit tout à l'heure, l’égalité des chances. Ma petite fille de ce quartier sensible de Strasbourg, qui est l'athlète de la décennie, et qui ne va pas pouvoir être championne olympique parce qu'elle est issue d'une famille qui ne comprend pas ce que c'est que le sport. Bien sûr qu'à l'inverse il faut que la Fédé et que les ministères fasse des choses pour arriver à faire comprendre à la famille, que c'est important. Je sais pas peut-être que c'est trop ambitieux, mais voilà en tout cas dire votre fille, tous les deux soirs elle peut être au stade, on va vous l'amener, on va la véhiculer, elle est en sécurité, elle peut s'entraîner, on vous la ramène, tu vois tout ça c'est un tout, c'est un tout, c'est une vision sociale de la société c'est sûr.

     Tu me demandais sur l'exigence, à mon sens écrire un budget c'est important pour moi. Dans la demande de subvention, savoir écrire un budget c'est bien de savoir l'écrire pour les institutions, mais du coup, comme il va falloir qu'il écrive de plus en plus pour les sponsors aussi, là au moins dans le PSF, on leur apprend à structurer un budget, donc projet associatif plus budget que j'appelle le budget équilibré parce que c'est la norme qu'on demande. Je pense que là c'est des choses qui participent à structurer nos organisations

**32. Du coup tu en as un petit peu parlé tout à l'heure. Pour toi l'accompagnement, ça a vraiment été primordial pour les associations ou pas du tout ?**

  Je vous le dis dans les messages c'est ce que vous avez réussi à faire. Oui, je rêvais d'avoir ces moyens là, à la fois en temps horaire, mais à la fois aussi en capacité de gérer la plateforme, tout le système de communication que je ne maîtrise pas comme tu l'as compris, je suis en admiration et en remerciement vis-à-vis de vous, par rapport à ça, c'est fort.

Avant moi je prenais mon téléphone, j'appelais les structures, la dernière fois que j'ai fait ça à Anaïs, elle n’a pas compris elle m’a dit : “Mais pourquoi tu appelles 200 fois”, “Mais pourquoi tu as passé 200 coups de fil”, et moi je lui ai répondu : “mais parce que je voulais avoir l’avis des structures” Anaïs : “Mais non mais on fait plus comme ça, ça se fait pas on va pas passer du temps à appeler les structures” Didier : “Bah si je l'ai fait” Anaïs : “ah bon”.

33. **Quel constat tu fais entre l'année où il y a un accompagnement et cette année où justement l'accompagnement, c'est nouveau ? Est-ce que l'échange avec les associations a favorisé plus de dossiers ?**

  Je sais plus quelle est la stat, c'était 28 dossiers je crois, 24 mais j'ai fait la stat et j'en ai parlé avec mes collègues l'autre jour, mais j'ai trouvé un pourcentage de différentiel énorme, tu l'as pas fait toi ? Tu devrais. je sais plus, 2 échecs sur 24 accompagnés, je crois que ça fait 8% et les autres ça fait 32% d'échec tu vois un truc comme ça, donc il y a pas photo, ça suffit une fois que j'ai dit ça c'est bon. Entre 8% d’échec et 32%, c'est démontré, parfois je suis un peu factuel, c'est mon côté sportif, tu l'as marqué le touchdown ou tu l'as pas marqué, tu les as marqué les 7 points ou tu les as pas marqué, tu as gagné le match avec un point de plus que l'autre ou pas. Là 8%, 32 % on passe à la page suivante et au sujet suivant. C'est une énorme belle réussite et il faut au moins continuer à explorer cette piste-là.

 34. **Est-ce que pour toi du coup il y a besoin de plus de moyens humains ou… ?**

Je suis moins à votre place, je suis tellement loin du siège, je ne vous vois pas fonctionner au quotidien. Je sais pas et j'imagine que c'était 100 % de ton temps ou peut-être pas, peut-être que tu avais d'autres choses à faire en même temps, en tout cas la manière dont en fait, je sais pas comme t’es stagiaire, je crois toi et je sais pas le stagiaire c'est combien d'heures par semaine tu vois tout ça je sais pas.

**C’est 35 heures.**

  35, bon bah ce que tu as amené, alors 35 fois machin sur X mois, je sais même plus combien de mois tu es là, en tout cas si tu fais ce quota là horaire, tu rajoutes je sais pas x % pour Cléa et 10% pour moi, j'imagine que je suis qu'à 10% ou 5% de ce que toi tu as passé et puis tu trouves le temps horaire, je sais pas si la Fédé acceptera, les collègues et Félix accepteront de te filer les trucs, je sais qu'il y a une aide financière de la NS, en plus des 161 100, il y a une aide financière pour les RH, qui sont mis à disposition, pour le PSF, pour la gestion du PSF et ça je sais pas de combien elle est. J'ai su que ça existait parce qu'à un moment au tout début quand c'était Anaïs, le support financier pour le salaire des débuts d'Anaïs était basé aussi sur ça, mais je connais pas le montant, d'ailleurs sois prudente, parce que ça c'était en effet il y a 3 ans, je ne fais qu'imaginer que chaque année la fédé retouche la même somme, peut-être qu'entre-temps l’ ANS ont arrêté de verser, c'était quelques milliers d'euros ça permettait pas de payer tout un salaire mais genre 20000 je crois ou 30000, mais ça aidait vachement quand même parce que ça avait hurlé au début dans les fédés, quand ils ont vu le dispositif délégué. Donc l’ ANS avait rajouté en disant hop hop hop oui, on entend votre argument et plutôt que de plutôt que de vous déléguer par exemple un cadre d'État en plus, ce qui n'était pas du tout dans l'air du temps parce que dans l'air du temps, c'était plutôt de supprimer et bien on va vous mettre de l'argent qui va vous permettre d'embaucher quelqu'un.

35. **Du coup est-ce que selon toi le PSF, c'est un vrai auteur des du développement des associations ou au contraire ça reste un frein parce que c'est de l'administratif en plus parce que ça demande du monde en plus pour ces demandes ?**

Je préfère l'avoir parce que quand je vois l'état de structuration de nos structures, je préfère avoir un outil comme ça des outils comme ça, comme le PSF, comme les services civiques, il y a encore un chemin abyssal à faire, en matière de structuration, en plus on a un problème de turn-over. On est une jeune discipline, nos dirigeants ne restent pas forcément longtemps donc moi il faut que je recommence souvent à leur ré-expliquer. Heureusement qu'il y a des dispositifs tels que le PSF qui permet de travailler sur le projet associatif, sur le budget, sur le suivi des actions.

36. **Je me suis peut-être mal exprimé, mais ma question c'était : Est-ce que tu penses que ça influe aussi sur les politiques fédérales, sur le développement ? Par exemple ça va plus être axé sur du flag, sur du foot américain ou sur du cheer par exemple pour prendre cette fédération là ?**

  Ce n'est pas sur les disciplines, c'est plutôt sur les thèmes. C'est sûr que quand tu fais un thème handisport, un thème féminisation, un thème du QPV, tout ça, il y en a dans le PSF. C'est des fonctions sociales, là aussi il y a une tentative de réduire les inégalités d'accès. Heureusement je t'en ai parlé depuis le début, mon regret c'est qu'on arrive pas à le faire, ou qu’on prenne une direction qui paraît inverse et heureusement tant mieux qui ai ça encore là, j'en appellerai que de mes vœux que ce sera développé de nouveau dans le PSF, même si ces dernières années c'est pas ce qui transpire, mais au moins c'est là.

**37. Est-ce que tu penses que les associations elles suivent ça où elle reste sur l'exemple de ce qu'on a dit ?**

Si si si j'affirme et là j'affirme et je m'inscris en faux vis-à-vis des collègues qui disent qu'on est une Fédé qui ne fait pas de social et qui fait de la recherche de haut niveau. Ok il y a des gens qui recherchent de haut niveau dans la Fédé, c'est très bien mais quand tu vois le nombre après le CNDS avant le PSF on avait un truc qui s'appelait le fonds de développement de citoyen FDDC, ça a duré que 2 ans malheureusement la fédé avait des soucis de budget à ce moment-là. Mais là quand on a fait le repérage de toutes les actions qui se faisait et c'est assez monstrueux quoi parce qu'on a que 200 clubs et sur les 200 clubs tu en as la moitié qui font des actions qui sont pas de haut niveau, la moitié c'est énorme.

**38. Est-ce que tu penses que le PSF a contribué à ça ou pas du tout ?**

  Alors je dirais que c'est plutôt les dispositifs précédents, si si il doit y avoir une influence, si il doit y avoir une influence financière, c'est plutôt avec les dispositifs précédents qui ont été beaucoup plus impactant. Alors, FNDS, CNDS et puis finalement on a gardé la culture de faire ses actions sociales, et maintenant ça continue avec le PSF même si maintenant les sommes sont dramatiquement amputées.

 Aujourd'hui ça reste quoi et on en découvre tous les jours et ils le disent pas nos clubs en plus, ils ne nous disent pas, ils sont discrets là-dessus c'est dommage. Oui ils te mettent sur leur Facebook le dernier match qu'ils ont fait dans le championnat régional, mais ils oublient de te dire qu'ils ont fait une action dans telle structure la semaine dernière ou qu'ils ont été visités des enfants dans un hôpital, des enfants très malade et puis leur lancer des petits ballons, ils ont fait une démo de cheer devant eux, ils oublient de te le dire et c'est aussi ça la vie du club. Il y en a quand même la moitié qui font ça, je pense que on n'a pas à rougir dans d'autres disciplines y compris majeures, la moitié des structures qui font des actions sociales c'est pas sûr c'est pas sûr du tout.

**39. Juste au niveau des politiques fédérales, est-ce que tu penses que ça suit les axes prioritaires de l’ ANS ou pas du tout, en matière de développement ?**

Oui elle s'aligne, elle s'aligne je sais pas si c'est par choix ou pas obligation, je suis ravi de voir qu'on parle de lutte contre les dérives et les violences sexuelles et puis tac y’a un comité d'éthique, tu as un référent qui apparaît. Heureusement on a commencé à repérer nos premiers abus là-dedans, alors qu'on pensait comme tout le monde comme on n'avait pas et puis on parle de féminisation dans les deux disciplines ou c'est pas trop féminisé.

Même si ça a pris du temps même si beaucoup d'entre nous auraient souhaité que cette commission de féminisation elle arrive il y a 4 ans, même si beaucoup d'entre nous regrettent que l'équipe de France de football américain féminine n'existe toujours pas, sous cette forme-là, alors qu’il y a 3 semaines je regardais les demi-finales du championnat d'Europe avec un Allemagne Grande-Bretagne qui se termine à 22-23 où c'est exceptionnel ou l'autre demi l'Espagne bat la Finlande qui est champion dans titre alors que l'Espagne est une nation pas majeur au féminin. On y est pas, on y est pas, pourtant il faudrait qu'on y soit, pourtant on y est pas mais on y sera, alors je le vivrai pas mais je le regarderai de l'extérieur et je suis sûr, je suis certain que dans 2 ans, 3 ans, 4 ans, on aura une équipe de France féminine de foot us aux championnats d'Europe.

40. **Est-ce qu'on va lier PSF et PST ? Est-ce qu'il y a un lien entre ces deux aides ? Est-ce que le lien, s'il existe, est intéressant sur certains axes de développement pour toi ?**

A mon sens la philosophie, oui, après dans la méthodo, oui, l’ANS a choisi “de garder le fonctionnement FNDS et CNDS” c'est-à-dire que c'est les collègues des DRAJES qui gèrent les PST. Parce que c'est l'emploi alors que l'orientation du gouvernement est très claire là-dessus, si on doit faire quelque chose c'est pour emmener tout le monde au travail dans notre société on ne peut qu'être d'accord. J'ai été dans cette situation là comme tu l'as vu dans l'explication de mon parcours donc tant mieux qu’il y ai des structures, des institutions, des financements qui s'occupe de ramener des gens à l'emploi quand il y a un petit accident de vie et qu'ils ne peuvent pas et que momentanément ils n'y sont plus donc là tout est là-dessus, alors là je suis 100 % avec. Du coup c'est le fonctionnement qui est laissé antérieurement, alors bien sûr CNDS était très très large PST avec quelques dossiers que mes collègues ont à gérer mais c'est logique ils sont quand même beaucoup moins qu'avant mes collègues en direction régionale et départementale, mais vraiment beaucoup moins. J'entends parler de rapport de 6 personnes, à 2 personnes, c'est souvent ça ils ne peuvent plus gérer le PSF, mais par contre il gère le PST. Pour moi philosophiquement ça reste quand même dans la même lignée et je reviens tu vois je te parlais du dispositif conventionnement fédéral que j'avais conçu avec mon ami et collègue Mathias Store c'était notre 1 notre grand 1, c'était notre préalable du conventionnement de l'époque, c'était “faut que vous ayez un emploi”. PST, qu'est-ce qu'on dit d'autre, non on dit la même chose dès que vous pouvez, ayez un emploi.

    Donc pour moi grande vérité dès que les structures arrivent 150-200 licenciés, moi je leur dis allez-y même si ça commence par un mi-temps même si c'est un mi-temps administratif parce qu'ils veulent tous prendre des coachs tout de suite des coachs américains diplômés ou français. Je dis non la structuration c'est pas forcément de prendre le coach américain tout de suite ou le coach français diplômé, la structuration ça commence par avoir un suivi administratif ou tu vas avoir une personne qui va te faire le PCF, le PST, le FDVA, le dossier avec le Conseil régional, le dossier avec le Conseil départemental, celui de la ville celui de la Com Com, parce que si tu en as un qui te fait les 7 dossiers demain tu vas avoir peut-être plus de thunes quand même.

41. **Donc pour toi toutes les aides elles sont cohérentes et indirectement ou directement liées ?**

     C'est mon point de vue, je dis pas que c'est parfait mais pour nous en tout cas il y a une certaine efficacité.

42. **Oui c'est ça, parce que quand tu regardes bien, au final le PSF c'est sur le développement des pratiques le PST c'est sur l'emploi, donc grosse structuration administrative et après FDVA etc… il y a des thèmes en fonction des clubs etc et de ce dont ils ont besoin.**

Il y a de la complémentarité, alors oui on pourrait rêver d'un seul dispositif ou tout serait là, mais c'est pas le cas, ça a pas été structuré comme ça il y a tellement de millefeuille administratifs en France, moi je t’ai cité, la commune, la Com Com, maintenant ils ont des trucs, comment ils appellent ça, métropole, Conseil départemental, Conseil régional, niveau national, c'est quand même compliqué.

43. **Les aides de la Com Com c'est quoi ?**

Ça dépend, c'est pareil, chaque ville a ses critères, chaque Com Com a ses critères. Il y a une loi, je connais pas le contenu de la loi, à partir du moment où il y a une Com Com qui existe, il y a une loi qui dit de quoi s'occupe là Com Com et de quoi s'occupe la ville, enfin les villes qui sont dans la Com Com, ils peuvent pas faire exactement ce qu'ils veulent, le législateur est intervenu là-dessus, après bon je pense qu'ils ont quand même des facilités pour s'organiser comme ils veulent ils ont un périmètre de compétence.

**44. Que penses-tu de cette mise en place des PST sur l'emploi ? Car il y a d'autres axes sur les PST mais c'est majoritairement l'emploi. Est-ce que tu penses que par rapport à la campagne PSF ça arrive au bon moment dans l'année ou au contraire est-ce que ça va embrouiller… ?**

Alors je suis moins spécialiste du PST du coup on en voit que l’avis qu'on donne, il me semble, à vérifier, Il me semble que les dates sont régionalisées et qu'elles ne sont jamais les mêmes. Oui on gagnerait à avoir un seul dispositif, en tout cas timé nationalement, et ça je ne sais pas si l’ANS et les collègues peuvent le faire. Enfin on y gagnerait, alors est-ce qu'il devrait être juste au même moment que le PSF, généralement les embauches se font du 1er août au 1er septembre dans les clubs sportifs. Oui ce serait sympa d'avoir sur le timing PSF, le PST aussi donc à ce moment-là ça donnerait une réponse en juin aux structures si elles peuvent embaucher en août ou en septembre. Moi il me semble que ce serait plus efficient car je crois qu'il y a certains PST il faut attendre jusqu'à novembre.

**45. En fait je ne pourrai pas dire parce que toutes les dates se mélangent.**

Oui voilà mais je crois que j'en ai vu une fois un PST, en novembre. Imagine tu donnes ton dossier en novembre on t'embauche au 1er janvier, 1er février tu es à moitié saison à la limite tu te dis on prépare la prochaine saison mais tu as presque perdu 6 mois alors que l'aide et que de 12 mois ou au mieux c'est quand même pas très long, donc si tu perds 6 mois, donc ça gagnerait être sur le même timing que le PSF.

**46. Dernière question assez large. Au final pour toi l'impact que toutes ces aides sur le développement de tout le système fédéral, ça a un vrai impact est-ce qu'au final ça développe bien les associations ou t’as peut-être une réserve là-dessus ?**

Non non j'ai pas de réserve, j'ai un avis positif du coup, il n'y a pas de devoir de réserve. Oui je le disais tout à l'heure je considère qu'on a un vrai impact, ça c'est fait sur la durée, OK. Le FNDS existait déjà dans les années 2000 même aujourd'hui, même si le PCF est plus réduit qu’à l'époque le dispositif, les thématiques restent les mêmes, à peu près les mêmes, ils ont évolué bien sûr, mais, c’est ces thématiques-là qui font avancer la société, qui font avancer nos clubs.

 Pour moi c'est la même démonstration, on vient encore de battre le record historique du nombre de licences à la fédé, ça veut dire que nos clubs suivent ces politiques là et qu'elles fonctionnent. Tout le monde n'est pas d'accord avec ce point de vue-là, tu croiseras des gens qui te diront même l'inverse à la Fédération, moi, non, moi je dis, j'affirme que quand on bat pour la deuxième année consécutive, le record historique du nombre de licences, alors ok on bat pas le nombre de club mais on bat au moins le nombre de licences, c'est un axe fort d'une solidité fédérale.

La solidité fédérale elle est pas uniforme, tu vois c'est pas un truc qui est rectiligne, il y a des hauts, il y a des bas, quand je prends ces hauts et ces bas, globalement ça va. Il faut voir ça et puis ça a tellement d'importance qu'on arrive à 50 000, alors là aussi je suis un des rares à le dire beaucoup te diront rien à foutre du nombre de licences non non non non non non on en a beaucoup à faire, les économistes les sociologues, ils nous disent à chaque fois qu'il y a une fédération qui passe en France les 50 000 c'est là qu'elle commence à intéresser les télés et les sponsors, bon alors moi je dis il faut qu'ils y arrivent le plus vite possible, donc déjà si cette année on peut faire 30 000… J'ai vu que tout à l'heure on frôlait les 27, bon allez il y a plus de 3000 à faire j'espère que les collègues vont bien œuvrer, et qu'on va le faire, mais on a plus à se poser des questions sur ce développement-là, sur le loisir ou la découverte mais toutes les autres Fédés le font toutes les autres Fédés qui sont à 100 000, bah elles ont 20 000 pratiquants, mais elles ont 100 000 licenciés et les sponsors ils voient 100 000 “ah c'est bien” bon ben je vais vous financer parce que 100 000 mais si ils avaient vu que 20 000 et ben ils auraient dit bon bah vous revenez me voir quand vous aurez 100 000 licenciés.

Donc il faut qu'on y aille où il faut qu'on fasse ce chemin-là tous ces dispositifs qui permettent d'aider à le faire, on sera meilleur en effet quand on arrivera à transformer ses actions sociales quartier découverte, en fonctionnement club, d'équipe de club, oui, il y a un long chemin à faire. Pour moi la quadrature elle se situe dans le nombre d'entraîneurs et de coach et d'arbitre qu'on sera capable de former exponentiellement en même temps parce qu'on si on continue à faire des actions mais qu'on ne forme pas des coachs dans les clubs bah on va continuer à faire des actions c'est bien si on rate le passage formé des coachs, bon on arrivera pas à faire l'engrenage, donc là je pense qu'on a un sujet, on a un sujet fort, mes collègues et la Fédé y travaillent. Tu m'avais parlé d'inégalités entre les fédérations pour le PSF, on en avait pas parlé de ça c'était ta question 8. Pour moi c'est affiché, parce que au moins dans le PSF il y a deux dispositifs un pour les Fédé de moins de 100 000 et celles pour plus de 100 000 €. Donc quelque part on s'occupe des deux on s'occupe de tout le monde, des petits et des grands, quelque part, au moins dans l’intention, tu sais ce qu'ils vont avoir moins de 100 000 c'est les petites, a priori le dispositif est plus simplifié.

47. **Là on parle en termes d'euros ou de licencié ?**

Ceux qui vont toucher moins de 100000 € de PSF, donc des toutes petites fédés même bien plus petites que nous puisque nous on a 160, on est presque au double, une fois et demi, nous on a le vrai dossier PSF comme tous les autres, mais à part que les tout-petit, ce qui s'apprête à pas toucher 100 000, ils ont un dossier à part plus simple m'a-t-on dit. Donc l'égalité entre les Fédés, oui, au moins avec cet argument là, il en a pris conscience.

48. **Et cette répartition de l'enveloppe, elle se fait comment si tu as le droit d'en parler ?**

Et bien là je sais pas. Je sais que l’ANS est un groupement d'intérêt général, si mes souvenirs sont bons, tu regarderas leur statut exact. Et donc tu as le conseil d'administration, énormément de personnes qui décident de ces choses-là, de ces répartitions là mais ça moi je n'ai jamais vu comment ça fonctionnait de l'intérieur.

49. **Donc tu sais pas si c'est vraiment lié au nombre de licenciés olympique, pas olympique, action mis en place peut-être ?**

Je sais pas comment c'est fait dedans en voyant le résultat on a extrapolé des explications tout à l'heure, qui sont pas loin des questions que tu soulèves. Après le fait que l’ANS, sans devoir de réserve, quand l’ANS a été créée, c'était pour faire des médailles aux JO 2024. Je pense quand même que c'était ça l'idée.

 Mais en même temps, ça a créé un tout petit peu de confusion parce que jusque-là, jusqu'à cette apparition-là, c'était le Ministère des Sports qui s'en occupait de ça et maintenant t’as deux organismes, l’ANS et le Ministère des Sports. Mais en tout cas au début je sais qu'on a eu un mal fou pour trouver qui fait quoi, pour que ça fasse pas doublon. Donc du coup au départ je pense que ça nous a pas fait gagner du temps, Il y avait un peu urgence parce que les JO 2024, c'est demain, mais même il y a 3 ans c'était le lendemain, Ils voulaient le faire, c'était important, comme je t’ai dis, c'était une politique de de libéralisation à outrance, ils voulaient le faire, c'était un modèle complètement UK de Grande-Bretagne.

Faut vraiment se poser la question quand même, pour ne garder qu'une agence France sport, comme il y a France compétences, comme la France emploi, il y a des “France” de partout et pourquoi pas il y aurait France sport, il y aurait carrément plus de ministère des sports ou alors juste un ministère des sports avec quelques centaines d'agents qui s'occuperaient que de l'édition du code du sport et des lois. Pourquoi pas, modèle régalien, qui s'occuperait que de ça et éventuellement de la vérification dans les lois importantes, par exemple diplôme des entraîneurs, si ce dispositif était conservé à l'avenir, vérifier que les entraîneurs aient le bon diplôme pour travailler par exemple pour ce genre de truc là. Donc ce serait hyper réduit et puis il y aurait France sport qui s'occuperait de tout.

En Italie, ils ont choisi de le mettre au Comité olympique. Ce qu'on veut faire nous avec le France sport, j'invente là on est en train de philosopher là, en Italie c'est le Comité olympique qui a pris le pouvoir et qui gère, ça vaut le coup ce que les Italiens sont en train de faire au niveau du sport au niveau de leur nation et par contre là-bas c'est comme si c'était le CNOSF qui est à la place de l’ANS c'est eux qui ont les thunes c'est eux qui ont les sponsors c'est eux qui répartissent.

**50. C'est géré plus haut que nous par exemple à l'agence**

Oui du coup c'est comme si c'était le CNO c'est différent c'est un autre modèle qu'ils ont choisi faudra voir avec les résultats qu'on aura à Paris 2024.

#### Entretien avec R. Poirault

1. **Qui êtes-vous, quel est votre rôle au sein de la ligue et dans un club ?**

Je suis secrétaire du stade Poitiers pôle américain depuis 2018 avant j’étais pas dans le bureau. Maintenant je gère le secrétaire et les subventions. Au niveau de la ligue aquitaine je suis en poste depuis 2021, j’ai commencé secrétaire ou j’étais juste en charge du bon déroulé des réunions de la planification et du côté administrative, et depuis peu je suis trésorier et accessoirement secrétaire et chargé de la subvention psf je faisais qu’elle et pas les autres. Toutes mes casquettes c'est bénévolement.

1. **Comment s’organisent les structures de votre association, ligue ou club ? Est-ce qu’il y a des salariés ? Le développement est-il long ?**

Concernant le stade de Poitiers, il n'y a pas de salarié en fin août on va avoir un alternant. Comment elle se gère, alors le choix à été fait depuis 2015 de passer par des associations pour être bien sur le territoire, toucher un public jeune pour essayer de faire grossir ces sections et essayer de le maintenir jusqu'à échelons senior. On se base sur les contrats d’objectifs, où il y avait des axes de structures parce que ca donnait des lignes au clubs savoir l’étape d’après. En termes de structure on sait beaucoup que tout ce qui est animations du territoire ca demande du monde et des bénévoles mais surtout beaucoup de subventions et des rentrées d'argent qu'on redistribue sur la politique animation et sur les sections jeunes pour que le coût des licences soit plus accessible possible.

Du côté ligue, c’est différent, car on a pas de clubs avec les déplacements, mais on est plutôt là pour essayer d’animer le réseaux de club qu’on a. En amenant des championnats des tournois. Avec les clubs moteurs, là on va les soutenir parce qu’ils font l’efforts de, et on vient avec un salarié pour mettre notre image. On sait que les bénévoles c’est compliqué donc en mettant un salarié ça facilité les choses. La superficie de l’aquitaine nous complique la tâche, c’est pourquoi on cible les clubs qui vont nous permettre de développer ce qu’on cherche à développer. On n’exclut pas les autres, mais c’est derrière eux que tout commence et que l’animation passe. C’est donnant donnant.

1. **Qu’est ce qui bloque les autres selon vous ?**

Le temps, il faut du temps. Les animations marchent à l’aide du bénévoles et les bénévoles ont peu de temps. Du côté de Poitiers, ce sont uniquement les joueurs qui animent. Le covid nous a permis de se rendre compte qu’il y avait d’autre solution, par exemple les services civiques, qui viennent en renfort des encadrant.

Le choix s’est tourné vers quelque chose de plus pro comme les alternants en espérant que ça finisse en salariat.

1. **Selon vous, quels sont les moyens qui permettent un bon développement pour les associations ?**

Les vrais besoins c’est l’humain avant tout. Le financier ça va, deux ans de covid ca fait des économies, ce qui nous disent que le covid à fait du mal au financement j’y crois peu. Je pense que c’est l'humain, car il faut être disponible, il faut pousser les associations de devenir structurelles pour structurer leur administration, l'organisation des matchs C’est ce qu’on a faut quand je suis arrivé et maintenant tout est carré ainsi on peut se concentrer sur des vrais projets et donc sollicitations des volontaires, services civiques, stagiaire et ainsi faire grandir l’associations. Le vrai souci c’est le moyen humain et surtout le temps qu’on y mets pour le mettre en place. Les structures ne veulent pas se lancer dans le service civique avec certains comités olympiques, cela n’est pas un grand investissement. C’est un gros avantage qui permet surtout de faire avancer une association quand bien évidemment le service civique est viable. Un service civique viable est quelqu’un qui vient de club. Il faut se lancer dans l’aventure et prendre un risque, car quand c’est gagnant c’est la qu’on avance. Mais il faut être carré administrativement.

1. **Financièrement, comment ça se passe pour les associations que vous suivez ? S’agit-il plutôt de subventions, de partenariats ? Des cotisations ?**

À Poitiers, il y a 50% de subvention, il y a encore 4 ans c’était à peine 10%. Quand on arrive à faire un dossier qui passe on en fait d'autres et ça va plus vite. A Poitiers on a mis en place quelque chose qui marche. Après le reste il y a un petit quart de licence (10000), un peu de buvette mais très peu de partenariat. Mais on essaye d’y remédier avec des stagiaires dans le domaine du marketing, de la communication. Du côté de la ligue, les subventions représentent un gros budget 50% aussi, après il y a des rentrées d'argent sur les animations. L’objectif de la nouvelle Aquitaine, on s’attache vraiment à avoir un salarié et pérenniser ses emplois là. C’est pour ça qu'on essaye de faire rémunérer les animations et développer les pratiques compétitives pour que ça attire les clubs et indirectement les jeunes dans les clubs. 

1. **Comment les PSF influent sur le développement ? Est-ce vraiment possible en termes de moyens humains, notamment avec des bénévoles pas toujours formés ?**

Le gros point noir, c’est ce qui n’est pas financé dans le cadre d’un projet. Les idées ont les as, ce qui va faire que le dossier tombe à l’eau, c’est le côté rédactionnel celui qui a la plume l’a ou pas, mais il arrive à être méthodique dans la rédaction. Il y a des moyens humains, des indicateurs, des moyens matériels, mais devant la feuille vierge du compte assos c’est compliqué. A Poitiers le covid nous a permis de construire un fichier excel qui permet de faire ca, avec ma casquette ligue j’en ai fait profiter à la ligue et à d’autre clubs de nouvelles aquitaines qui étaient intéressés. L'activité de nos clubs joue aussi, on a partagé des pratiques de clubs au niveau subvention mais on a eu très de retour. Le psf est bien, les axes de travail sont bien, mais c’est un problème de fonds. Ca tient la route ce que vous faites, mise à part la pratique handi qui reste compliqué surtout dans notre sport, où avoir du monde ça devient compliqué. Mais c’est surtout la rédaction et construction, la méthodologie qui manque vraiment à savoir pour avoir les subventions. Il nous faudrait des moyens, des outils.

1. **L’accompagnement fédéral autour du PSF a-t-il été concluant cette année selon vous ?**

J’ai parlé avec d'autres clubs, alors oui parce que vous avez poussé des délais permettant à des associations de rattraper des projets et qu’ils soient complets. Après c’est juste du rattrapage de chose négative, on est plutôt dans la correction que dans la prévention, après c’est le prendre par la main est ce que c'est la fédération de faire ça ou aux ligues ? Mais si on parle de la fédération, ce qu’il faut c’est prendre la main des structures, il faut faire comme-ci comme-ca, trouver une idée. Comme on l’a dit il y a eu le message de claire envoyer par mail : prendre un exemple de projets qu’est ce qui est subventionné qu’est-ce qu’ils ont mis dedans. C’est intéressant de partager ces connaissances car les clubs se parlent très peu à bas niveau. Je pense que le partage de projets de rédaction et la mise en place de contact peuvent être intéressants pour les clubs qu’ils veulent bien faire. Après c'est pas à la fédération de le faire, il ya des entité régionales qui sont là pour ça, mais il faut qu’il y accorde du temps qu’il soit réceptif. Chaque club à sa façon de faire mais quand il s’agit d’aider il y a plus personnes. Parce que personne ne prend le temps de la faire, alors que c’est des moyens qui peuvent être fait rapidement, car les thématiques ne changent pas d’année en année à quelques mots près. C’est vraiment un projet de fonds et de compétence dans les clubs, et ça fait peur. C’est pour ça qu’il faut vraiment détacher qui fait comme ça, ou un mec comme moi qui préfère faire de l’assos. Il faut de l’accompagnement, de la méthode… Mais si derrière, le job n’est pas fait, ça reste compliqué. 

1. **Avez-vous trouvé une forme de pérennité grâce à ce dispositif ? Notamment dans les animations ? Comment avez-vous pu prioriser les axes de l’ANS dans la construction des PSF ?**

Le PSF il y a des projets pérennisés, tout ce qui est pratique féminine grâce notamment au flag chez les jeunes, mais pour les adultes ca reste plus dur d’avoir des filles. En tout cas sur les pratiques jeunes et sur le flag oui on a des projets qui se pérennisent. 

1. **Est-ce vraiment uniquement grâce au PSF ? Était-ce déjà le cas ?**

On l’avait commencé avant et pourquoi pas un peu plus, parce que derrière les subventions axées sur certaines thématiques, ici les adhérents, bah ça va impacter ici le prix de licences, donc ici les avantages touche les adhérents et pas le grand public. Bon dans le cas de la féminisation ça touche le grand public et les adhérents.

Ça va dans les deux sens, on essaye de le pérenniser. Tout ce qui est animations on essaye de pérenniser aussi, on a toujours besoin de nouveaux matériels, toujours à faire, RH à fournir. Pour le reste c’est plus compliqué.

Côté PSF, il est important de noter le point de vue négatif : Concernant les thématiques, développer la pratique très bien, la différence entre QPV et ZRR, versus développer la pratique (animations en général) un peu border line. Je pense que c’est imposé par l’ANS, mais c’est border line. C’est sûr qu’animer des territoires c’est bien mais on mets lequel dans le quoi. Il y a peut-être d’autre moyen de développer la pratique mais si c’est pour payer des goûter et des stages à nos adhérents pourquoi pas mais je ne pense pas que ca passe. Mais pour animer au grand public la thématique développement de la pratique et animation du territoire QPV, ZRR, c’est un peu border line. Mais nous le développement de la pratique c’est quelque chose qu’on fait mais pas uniquement avec le PSF.

Du côté de la ligue c’est pareil, on essaye de trouver les bonnes formules côté animation pour impliquer nos clubs, mais on est plus on va dire à la pousser au cul pour collaborer avec eux et mettre en place des projets sur leur territoire. LA on a trouvé une bonne formule avec la summer flag pendant l’été qui marche plutôt bien et puis avec notre région et nos clubs de cheers, et comme on a un salarié plutôt cheers ca permet d’être précurseur sur l’hexagone pour instituer des animations cheer au niveau ligue et des partenaires au niveau club. Côté animations ça marche très bien. LE côté NFL qui est pas mal du tout, mais qui est un peu borderline avec la pratique avec le développement de la pratique, la difficulté c’est lire le bon truc, la nfl, QPV, ZRR, développement de la pratique, tout est animations. LE club il s’en fou lui ce qui veut c’est animé le club. Il pourrait faire 3 fois le truc, lui il veut juste faire du flag. Il y aurait besoin de clarifier, il faut être clair, même si ca commence un peu à l’être ; Attention une animation dans le projet a ne peut pas b, ca vient de passer. C’est ces règles qu’on attend pour gérer le truc. Il faut prendre le temps de modifier. Donc oui il y a des projets qui se pérennisent. Il y a un truc handicap mais on se lance pas dedans, et du côté de la ligue on a pas voulu, on préfère donner de la ressource dans nos clubs que d’aller booster les performances de jeunes. Ce n'est pas devenu notre priorité.

1. **Il existe d'autres aides de l'État, de régions, des communes, la conciliation est-elle possible selon vous ?**

C’est assez compliqué, il faut toujours être à l'affût, ça reste toujours les mêmes, mais il ne faut pas louper les dépôts, et faut savoir quel site utiliser. C’est l’avantage du compte assos, ou on fait pas mal de choses dessus. Et chaque institution à sa manière avec ces systèmes, objectif, but indicateur, information sur la manière de faire. C’est là où il faut s’adapter. Nous c’est pas forcément un problème, on a un gros dossier excel, c’est un gros temps à mettre en place, et on fait copier-coller d’année en année en changeant le contenu. Ça ne fait pas à la dernière minute, il faut justifier. Je pense que les clubs se tournent en premier sur le psf avant d’aller se tourner sur les départements. 

1. **Mise a part les PSF, est ce que la fédération et le contrat d’objectif cités au début vous aident sur la structuration ligue ou club (financement humainement, accompagnement…) ou au contraire ?**

Alors, on va parler des points positifs : la fédération aide avec les contrats d’objectif, après du côté Poitiers ou de la ligue on est pas concerné, mais quand Poitiers était encore en D3/D2, c’est très bien pour se donner des axes, ou aller, et ça permet de monter de division. Côte ligue, le conventionnement dans le même principe que les contrats d’objectif on s’engage sur des thématiques d’actions et puis ça nous montre ce qu’attend la fédération pour que les clubs grandissent. La fédération propose au club de candidater sur des réceptions nationales et autres, c’est simple et puis si on accueille ça évite les déplacements. Là-dessus c’est bien.

Points à améliorer : peut-être là on a le calendrier fédéral qui vient de nous être envoyer et bah peut être que en même temps vous pourrez envoyer les candidatures pour les final de cheers, de flag… Pour que le club ait le temps de réfléchir et s’organiser. Plus c’est fait tôt, mieux c’est.

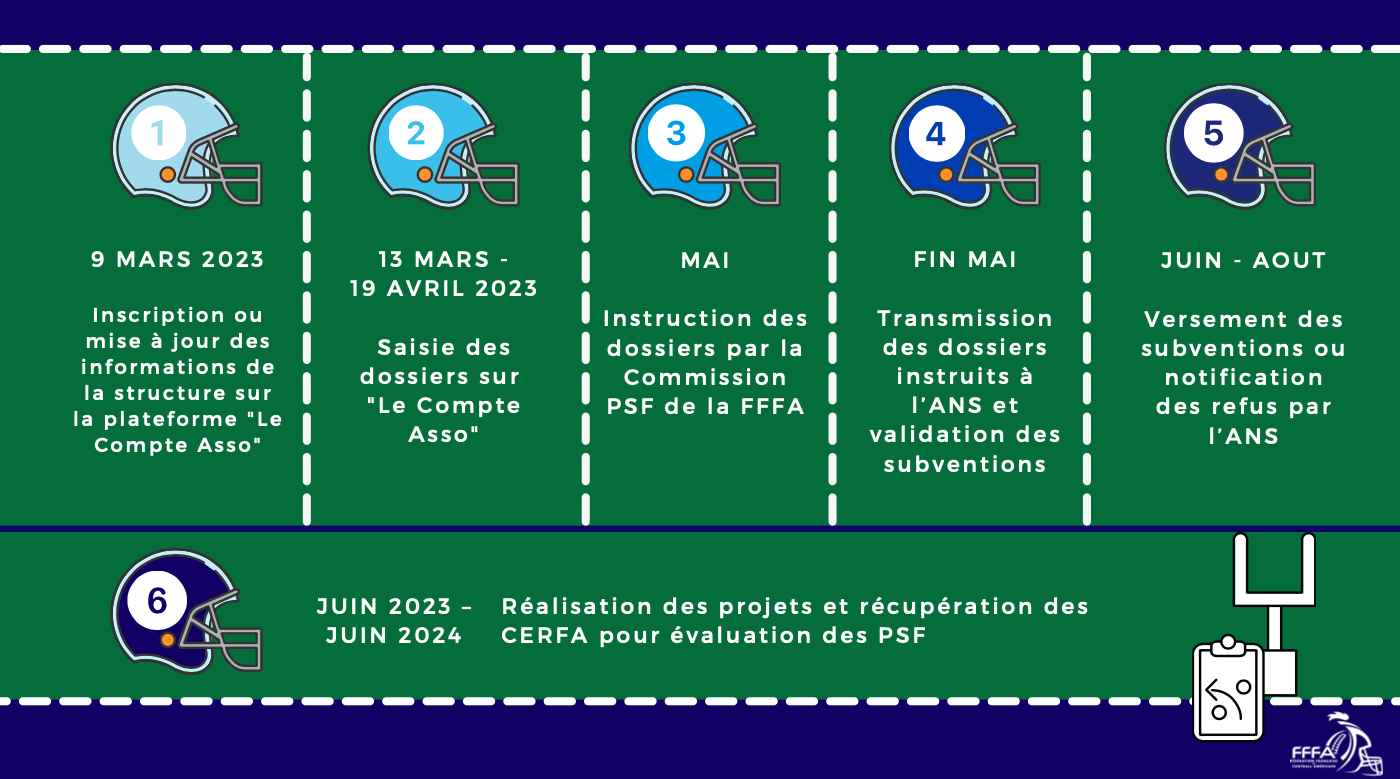
1. **Sur le développement, constatez-vous des manques en termes d’accompagnements de structures ?**

Un outil, après chaque club fonctionne différemment, mais pour les petits clubs il manque des outils simples. Tout doit connaître des tableaux excel ou même un accompagnement des associations dans la gestion de structure. Je pense qu’il faut prendre le temps, et même l’antenne développement territorial à la fédération devrait mettre en place un temps de rdv, directement avec des clubs pour discuter de ce dont ils ont besoin. Parce que je pense que beaucoup associe le développement territorial au psf et aux conventionnements. Alors oui c’est très bien, mais il n’y a pas que ça, ce n’est pas que faire des actions sur notre territoire, mais c’est aussi que les clubs tiennent la cadence, qu’ils arrivent à gérer son budget, plein de petite question qu’un service association, bah quand on les appels, au même titre qu’un CDOS, ils puissent répondre à toutes ces questions. De manière générale prendre un petit temps pour les clubs qui sont en difficulté, pour certain rédigé le psf c’est mission impossible, et leur expliquer comment faire ci ou pourquoi pas partir là-dessus. Faut pas leur dire qu’ils sont nuls mais les tourner vers ce qu’il faut. Il faudrait un lien direct avec les associations en difficultés qui se trouvent éloignées. Et je sais que la fédération vous avez ces ressources, et un petit rdv à côté d’une heure ou deux, ça vaut le coup, ça fera plaisir pour certains clubs.

Tableau suivi de conventionnement 2023 de la Fédération Française de Football Américain



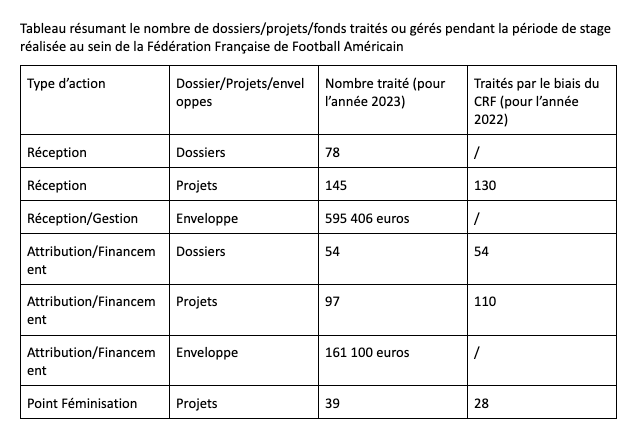
Calendrier de la campagne PSF de la Fédération Française de Football Américain



Récapitulatif des principales aides - Fédération de Football Américain

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

Description générée automatiquement



Une image contenant texte, capture d’écran, Police

Description générée automatiquement

1. Bayeux, P. (2021, 01 mars). Organisation du Sport en France : Approche historique [↑](#footnote-ref-1)
2. - La cour des comptes, (2013, janvier). Sport pour tous Sport pour tous et sport de haut niveau sport de haut niveau : pour une réorientation de l’action de l’État. [↑](#footnote-ref-2)
3. Gouvernement français, (2017, 13 octobre), Action publique 2022 : « Faire preuve d’innovation et d’audace ». [↑](#footnote-ref-3)
4. Dubost, N. (2010), La création de nouveaux savoirs dans une association : le projet associatif comme support à l'externalisation des savoirs tacites. *Management et avenir*, 293-306. [↑](#footnote-ref-4)
5. Sanaur.F (2020) L’Agence nationale du sport, nouvel acteur majeur dans l’écosystème du sport français, *Administration* n° 268, pages 17 à 18 [↑](#footnote-ref-5)
6. Agence Nationale du Sport, (2023, 02 mai). Les projets sportifs fédéraux (PSF), comment ça marche ? [↑](#footnote-ref-6)
7. Note de cadrage des PSF de la Fédération Française de Football Américain [↑](#footnote-ref-7)
8. INSERM, (2023, 20 février). Obésité et surpoids : Près d’un français sur deux concerné. État des lieux, préventions et solutions thérapeutiques. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques. Pourquoi promouvoir la santé par le sport ? [↑](#footnote-ref-9)
10. Note de cadrage des PSF de la Fédération Française de Football Américain [↑](#footnote-ref-10)
11. Agence Nationale du Sport (2023) : Note de cadrage. [↑](#footnote-ref-11)
12. Agence Nationale du Sport (2023), Présentation. [↑](#footnote-ref-12)
13. Ministère de l’Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports (2022, octobre), *Systèmes d’informations de la vie associative.* [↑](#footnote-ref-13)
14. Winand.M, Zintz, T (2013/14) Les fédérations sportives, Courrier hebdomadaire du CRISP, pages 5 à 52. [↑](#footnote-ref-14)
15. Sport.gouv [↑](#footnote-ref-15)
16. Charrier.D (2021) La nouvelle gouvernance du système sportif : une urgente nécessité ? *Jurisport n°215, page 22* [↑](#footnote-ref-16)
17. *Agence Nationale du Sport, Calendrier d’adoption des projets sportifs territoriaux* [↑](#footnote-ref-17)
18. Agence Nationale du Sport (2022, 16 décembre). Un budget ambitieux et responsable pour 2023. [↑](#footnote-ref-18)
19. Callède, JP. (2015) Les politiques du sport et leurs métamorphoses, *Informations sociales* [↑](#footnote-ref-19)
20. Buffet, MG (2021) Pour un droit au sport, *Jurisport n°215 p.18* [↑](#footnote-ref-20)
21. Agence Nationale du Sport (2023), Présentation du Plan « 5000 terrains de sport » [↑](#footnote-ref-21)
22. Jourdan.J, Coignet.B, Charrier.C, Quel(s) modèle(s) économique(s) pour financer les projets sociaux des clubs ? page 104. [↑](#footnote-ref-22)
23. Bayeux. P, (2022). Le fondement juridique de l’intervention des collectivité territoriales dans le domaine du sport, Le sport et les collectivité territoriales, pages 13 à 30 [↑](#footnote-ref-23)
24. CNOSF. Politiques sportives fédérales et politiques territoriales, page 34-38. [↑](#footnote-ref-24)
25. Callède, JP. (2015). Les politiques du sport et leurs métamorphoses, *Informations sociales.* [↑](#footnote-ref-25)
26. Le Cœur.P (2023, 23 janvier) Le délégué interministériel aux Jeux, Michel Cadot, pourra rester en poste jusqu’à fin 2024, *Le Monde*  [↑](#footnote-ref-26)
27. Vollet. B (2018) Fédérations sportives nationales et intervention publique : un management public-privé du sport entre synergies et tensions entre acteurs, *Gestion et management public* pages 59 à 77 [↑](#footnote-ref-27)
28. Sontag.K, Roux.F, Zanna.O, (2021) Pour un droit au sport. *Jurisport n°215, page 18* [↑](#footnote-ref-28)
29. Charrier.D (2021) La nouvelle gouvernance du système sportif : une urgente nécessité ? *Jurisport n°215, page 22* [↑](#footnote-ref-29)
30. Agence Nationale du Sport, (2023) Là création de l’Agence [↑](#footnote-ref-30)
31. Charrier.D (2021) La nouvelle gouvernance du système sportif : une urgente nécessité ? *Jurisport n°215, page 22* [↑](#footnote-ref-31)