



RAPPORT :

« 7 ANS APRÈS, LE COMITÉ DÉPARTEMENTAL OLYMPIQUE ET SPORTIF RENCONTRE À NOUVEAU LES COMITÉS DÉPARTEMENTAUX DE GIRONDE »

Au titre du chantier « Mieux Fédérer »

Par MM. Alain MARK et Olivier GRIN, respectivement élu et salarié du CDOS

SOMMAIRE

Avant-Propos : À la rencontre des Comités Départementaux	Page 2
Introduction : Méthodologie, principes de mise en œuvre, résultats	Page 3
Partie 1 : Instantané des Comités	Page 6
Partie 2 : Essai de diagnostic du Mouvement Sportif	Page 9
Partie 3 : CDOS et Comités	Page 21
Conclusion : Mais que sera demain ?	Page 23

AVANT- PROPOS : À LA RENCONTRE DES COMITÉS DÉPARTEMENTAUX

La volonté d'aller au plus près de ses Comités, et donc d'aller à leur rencontre, n'est pas chose nouvelle pour le Comité Départemental Olympique et Sportif (CDOS). Cette thématique a déjà fait l'objet, il y'a 7 ans, d'un dialogue approfondi avec 17 Comités, assorti d'une synthèse des entretiens présentée lors du Séminaire des Présidents d'août 2011. Ses conclusions et observations ont constitué autant d'éléments structurants pour les actions conduites entre 2012 et aujourd'hui.

Au titre de la nouvelle Olympiade, le plan de développement sportif 2017-2020 du CDOS a été approuvé, par les Comités, fin juin 2018, lors de l'Assemblée Générale. Il s'inscrit dans la continuité des plans de développement précédents. Il intègre également les tendances fortes du diagnostic partagé pour la dernière Olympiade et les orientations jugées préférentielles du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF). Il constitue donc **la feuille de route pour l'Olympiade, à travers cinq axes de développement, l'un d'entre eux étant l'axe « Mieux Fédérer ».**

Cet axe de développement, par nature transverse, intègre toutes les conséquences des évolutions suivantes :

- les nouveaux territoires découlant de la réforme territoriale ;
- les nouvelles politiques sportives, notamment la nouvelle Gouvernance du Sport et les réductions budgétaires, et la perspective Olympique ;
- les nouveaux statuts du Mouvement Sportif ;
- le bilan du chantier « Mieux Fédérer » sur l'Olympiade précédente.

Enjeu et objectif: Conformément aux missions du CDOS, il s'agit, sur l'Olympiade, de faciliter la prise en compte du nouveau contexte territorial, sportif et sociétal. Dans la continuité des actions entreprises et en regard de cet enjeu, il convient de favoriser le développement de la pratique sportive, **en accompagnant au plus près les Comités Départementaux**, par le jeu d'un programme d'actions cohérent et adapté.

Pour ce faire, et 7 ans après, il apparaissait souhaitable d'abord de rencontrer à nouveau les Comités pour les écouter, échanger, évoquer les problématiques auxquelles ils sont confrontés en tant que « tête de réseau », dégager, toutes disciplines confondues, **les tendances en termes de besoins et attentes** des Comités Départementaux, et envisager les actions qui en découlent (plan d'action).

À partir de là, il serait **opportun d'échanger, lors du séminaire des présidents, sur ces conclusions et sur le plan d'action résultant**, puis de le **mettre en œuvre** sur la période 2019-2020.

INTRODUCTION : MÉTHODOLOGIE, PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE ET RÉSULTATS OBTENUS

La première étape 2018 visait à prendre en compte la diversité des Comités Départementaux à travers 2 objectifs :

-Quantitatif : **Rencontrer environ 30 Comités Départementaux**, soit **40%** d'entre eux, de février à septembre 2018, pour présenter une synthèse consolidée en novembre ;

-Qualitatif : **Rencontrer des Comités Départementaux représentatifs ou représentant les 5 familles du Mouvement Sportif** (Olympique délégataire, scolaire, affinitaire, associée), en différenciant, si possible, des Comités représentant de sports collectifs et individuels, des Comités avec ou sans salarié, des Comités en lien ou non avec le CDOS.

En fonction des résultats obtenus et des conclusions tirées du séminaire des Présidents du 17 novembre, pourrait être envisagé de poursuivre ou non ces entretiens avec les Comités relevant des familles peu rencontrées et/ou d'approfondir avec des familles rencontrées.

1- Méthodologie retenue : Des échanges structurés autour de 2 phases complémentaires

Les retours d'expérience de 2011, les objectifs et l'échéancier retenu, les contraintes de disponibilités des élus ont conduit à définir une méthodologie limitant la durée de l'entretien.

L'entretien avec chaque Comité s'est ainsi appuyé sur 2 grilles communes :

-Une grille d'analyse, assez semblable à celle de 2011, permettant de mieux connaître le Comité et notamment ses **besoins et attentes**. Ce document, figurant en annexe 1, était à remplir par le Comité et à renvoyer au CDOS une semaine avant l'entretien ;

-Une grille d'entretien synthétique (cf. Annexe 1) permettant **d'approfondir** et de **créer du lien**. Cet entretien, d'une durée de l'ordre de 2 heures, prenait en compte les tendances relevées par l'étude préalable du document précédent pour aller à l'essentiel.

Ces 2 documents ont donné satisfaction et ont permis:

-D'aborder, et creuser si nécessaire, tous les facteurs associés à la vie des Comités : tendances d'évolution, politique de développement et de prise en compte des thématiques sociétales, vie statutaire et gouvernance, fonction tête de réseau, avec sa vision des clubs, positionnement dans l'environnement fédéral, fonction financière et perspectives, fonction ressources humaines, communication

-De préciser les relations avec le CDOS ;

-D'évoquer les attentes et mesures correctives à envisager conjointement dans tous les domaines précédemment évoqués.

Cette base commune a facilité les échanges et la synthèse de plus de 500 pages de données et d'entretien.

Chaque entretien a fait l'objet d'un compte-rendu d'une dizaine de pages, transmis dans un délai raisonnable à chaque président(e) de Comité pour exploitation.

2- Conduite des entretiens : Une équipe réduite, mais complémentaire

La conduite de ces entretiens a été réalisée par la même équipe côté CDOS : Alain Mark, vice-président en charge du chantier « Mieux Fédérer » et Olivier Grin, salarié et ancien élu du CDOS. Ce choix a permis une constance dans les échanges, des variations intéressantes autour de thématiques sensibles et facilité la formulation des grandes tendances.

Du côté des Comités, la participation à ces entretiens s'est avérée très variable : Dans **70% des cas, un seul élu : le ou la Président(e)**. Pour les 30% restants, 2 à 3 élus ont participé à l'entretien, avec la participation occasionnelle d'un salarié (25%).

La présence systématique du Président ou de la Présidente de Comité, complétée ou non par un membre du bureau ou de sa structure, a été particulièrement appréciée et permis des échanges riches et diversifiés, dans une ambiance chaleureuse et efficace.

3- Résultats obtenus fin octobre

31- 27 COMITÉS RENCONTRÉS

De mi-février à mi-octobre, **27 Comités départementaux ont été rencontrés (dont 24, au 22 juin)**. Malgré de multiples relances, il n'a pas été possible, pour le moment, de rencontrer des Comités très représentatifs des sports collectifs ou individuels et à très fort nombre de licenciés. La liste détaillée des Comités rencontrés figure en annexe 2, avec la répartition suivante :

-Disciplines olympiques : 13 sur 27

-Disciplines délégataires : 5 sur 32

-Comités affinitaires : 7 sur 10

-Comités scolaires : 1 sur 3

-Structure associée : 1 sur 8

32-CARACTÉRISTIQUES DES RENCONTRES

Chaque entretien a duré environ 2h30, soit un léger dépassement qui a facilité l'approfondissement des échanges.

60% des rencontres ont eu lieu au siège du CDOS. Les autres se sont déroulées au siège des Comités.

33-POINTS FORTS ET LIMITES DE L'EXERCICE

Au plan quantitatif : **L'objectif initial phase 1, assez ambitieux, a été approché** (27 au lieu de 30), mais non atteint. Ce différentiel trouve son origine, pour l'essentiel, dans un calendrier très serré, conjugué avec des contraintes très fortes de disponibilité de l'équipe du CDOS et des Président(e)s des Comités sollicités.

Au plan qualitatif : **L'objectif peut être considéré comme atteint**. En effet, La qualité, la convivialité et la richesse des échanges, la consolidation du lien CDOS-Comités, la meilleure connaissance du fonctionnement et des besoins des Comités

constituent autant de points forts qui fondent la pertinence de cette démarche très chronophage (plus de 400h), mais essentielle pour ce chantier « Mieux fédérer ». Par ailleurs, la préparation, puis la conduite et la synthèse de tous ces entretiens ont souligné la valeur des outils utilisés.

Toutefois, il serait opportun de rencontrer des Comités des structures associées, ensuite, de poursuivre, si cela est possible, les entretiens avec les Fédérations scolaires et les Fédérations délégataires.

1^oPARTIE - UN INSTANTANÉ DES COMITÉS

Fin 2017, le CDOS représentait et fédérait 3500 clubs et 360000 licenciés.

Les 26 Comités départementaux rencontrés représentent, quant-à-eux, **une part significative des comités:**

-148196 licenciés, soit **41% du total girondin**

-1360 clubs, soit **38% du total girondin,**

11- COMMENTAIRES SUR « L'INSTANTANÉ DES COMITÉS »

Le tableau figurant ci-après rappelle celui de 2011, afin de faciliter les comparaisons. Il appelle les commentaires suivants :

a-La taille des Comités en nombre de licenciés offre une très grande diversité et s'apparente à celle relevée en 2011 : 2 Comités ont moins de 500 licenciés ; la **moitié** oscille entre **500 et 5000** licenciés ; 35% varient entre 5000 et 15000 licenciés ; 1 comité dépasse 20000 adhérents.

b-S'agissant de la typologie des licenciés, deux tendances fortes émergent :

- **La répartition Hommes/Femmes est presque équilibrée** (respectivement 53,5% et 46,5%). **Elle a ainsi profondément évolué par rapport à 2011**, avec une variation importante de près de 21%(74%-26%). Cette évolution majeure est liée notamment à la politique de féminisation mise en œuvre dans plus de la moitié des Comités rencontrés.

Plus particulièrement, une discipline présente une très forte proportion d'hommes (75%). A contrario, une discipline est à 90% féminisée. Un tiers des Comités offre une mixité équilibrée à 50-50.

c-La répartition Jeunes (moins de 18 ans)-**Adultes marque un léger déséquilibre** : 42%-58%, **plus significatif qu'en 2011** (51%-49%), malgré l'effort observé auprès de plus de la moitié des Comités pour développer la politique en faveur des jeunes.

Cette variation de 9 points par rapport à 2011 peut s'expliquer par la nature des Comités, à très fort potentiel de licenciés et de jeunes, rencontrés en 2011 et qui n'ont pas **encore** été vus cette fois-ci. À périmètre identique, il est possible de **conclure que le rajeunissement des licenciés est effectif**.

Par ailleurs, 3 disciplines rassemblent majoritairement des jeunes (de 60 à 80%), alors que 2 d'entre elles sont majoritairement représentées par des adultes (de 60 à 80%).

d-La répartition des licenciés par clubs se caractérise par sa diversité. Une taille réduite (<50 licenciés) pour **plus d'un tiers(38%) des Comités**, une taille moyenne (de 51 à 100 licenciés) pour **un autre tiers(32%)**, une taille importante, voire très importante, pour le tiers restant(**30%**).

e-La répartition des salariés par Comités montre une professionnalisation limitée pour un tiers (**35%**) d'entre eux, moyenne pour **7%** et importante pour les **23%** restants, sachant qu'un **tiers des Comités n'a pas de salarié** dans son Comité.

12-TABLEAU DES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DES COMITÉS

NOMBRE DE LICENCIES PAR COMITE	< 500 LICENCIES	500< LICENCIES<1500	1500<LICENCIES<5000	5000<LICENCIES<15000	15000<LICENCIES <30000
NOMBRE DE COMITE CONCERNES	2 (8%)	4 (15%)	9 (35%)	10 (38%)	1 (4%)
TYPOLOGIE DES LICENCIES	HOMMES	FEMMES	< 18 ANS	>18ANS	
% LICENCIES	53.5%	46.5%	42%	58%	
NOMBRE DE LICENCIES PAR CLUBS	< 50	51 à 100	101 à 250	250 à 500	> 500
Nombre (%)	38%	32%	24%	5,9%	0,1%
Nombre de salariés par comité	aucun	1 à 2	3 à 4	5 et plus	
% comité	35%	35%	7%	23%	

2° PARTIE - ESSAI DE DIAGNOSTIC DU MOUVEMENT SPORTIF À TRAVERS LES COMITÉS RENCONTRÉS

Au titre de leur plan de développement ou de ce qui en tient lieu, la quasi-totalité des Comités rencontrés présente une politique de développement, un projet d'animation et d'accompagnement de leurs clubs, une coordination des activités, une structuration de la formation et une communication vers leurs clubs.

Ils constituent ainsi des « **têtes de réseau** », en reliant les uns aux autres ces entités que sont les clubs.

En tant que « tête de réseau » du Mouvement Sportif en Gironde, le CDOS s'est attaché lors des entretiens à **effectuer un diagnostic de chaque Comité rencontré**, en dégagant **les forces et faiblesses, les opportunités et les risques, face aux nouveaux enjeux**.

À partir des tendances lourdes observées, des besoins exprimés, des actions ont été proposées avec les Comités, pour apporter les mesures correctives.

Il est donc proposé, ci-après, une synthèse de la situation des Comités rencontrés, fin 2017, autour des 8 items :

- Les tendances d'évolution des Comités (approche macroscopique)
- La vie statutaire et associative
- Le Comité « tête de réseau »
- Le Comité et sa vision des clubs
- Le Comité dans son environnement fédéral
- Les ressources et situation financières
- Les ressources humaines et la fonction employeur
- La communication

21-TENDANCES D'ÉVOLUTION DES COMITÉS RENCONTRÉS SUR LA DERNIÈRE OLYMPIADE : Un mouvement sportif en progression

De manière macroscopique, quatre tendances lourdes apparaissent:

a-Une évolution contrastée du nombre de clubs et de licenciés.

Dans un contexte de plus en plus contraint, on observe ainsi une **progression** du nombre de clubs (plus de 10%) pour 26% des clubs, une **stagnation** (variation de + ou- 2%) **pour 66%** d'entre eux et une **diminution** (>10%) pour 8%.

Pour les licenciés, il est observé une **progression (>10%)** pour un **tiers des Comités**, **une quasi stabilité (+ ou >2%) pour 59% d'entre eux** et une décroissance (>10%) pour 8%.

Ce constat relativement favorable signe **la capacité d'adaptation et la volonté des Comités pour se développer**. C'est la résultante de divers facteurs : une politique volontariste tournée vers les jeunes (70%) et la compétition, la féminisation (56%), l'ouverture aux différents publics (40%), le développement des pratiques (32%), la formation interne (100%) avec formation des dirigeants (36%) et une professionnalisation raisonnée (36%), le tout s'appuyant très souvent sur une déclinaison locale de la politique fédérale (70%).

Pour intéressant qu'il soit, ce bilan devrait cependant être consolidé par la poursuite des entretiens (phase 2) et le lancement de différentes actions.

b- Une répartition des clubs sur un nombre limité (inférieur à dix) de pôles ou de bassins pour la quasi-totalité (82%) des Comités rencontrés. Seuls les Comités à très grand nombre de clubs affichent une répartition presque homogène.

Il apparaît ainsi **3 zones « carencées »** (Nord Médoc, Nord Gironde et Sud Gironde) qui nécessitent une attention particulière et une analyse complémentaire, avec une mise en perspective disciplines offertes-population à réaliser en liaison avec le Conseil Départemental.

c- Une forte implication forte (80%) des Comités dans les thématiques sociétales, une implication partielle pour les autres. Cette évolution favorable résulte de la politique volontariste des Comités, des actions conduites depuis 2012 par le CDOS (sensibilisation, information, colloques,..) et des financements associés à ces thématiques.

Par ailleurs, **apparaît clairement une volonté forte de travailler ensemble dans ces domaines** pour trois quarts des Comités, **en mettant sur pied rapidement un réseau de référents par thématique**, de nature à promouvoir et développer celles-ci.

Toutefois, **ces thématiques restent à consolider ou à promouvoir**. En effet, des axes de progrès demeurent, qu'il s'agisse du chantier « Éducation-Citoyenneté » à dynamiser avec l'Éducation Nationale, du Chantier « Accessibilité »-parties Handi et Femmes et Sport à développer quand la discipline le permet, du chantier « Sport Santé Bien-Être » à mieux faire connaître auprès des Comités, du Chantier « Sports de nature » à développer dans le cadre du développement durable, du chantier « Formation » à aménager.

d- Une formation des dirigeants très limitée, car partiellement réalisée par les Fédérations (36%) et caractérisée par un **sous-emploi général des formations** offertes par de nombreuses structures (CDOS, Conseil Départemental, Communauté de communes, ..). Ce constat presque unanime appelle **une réflexion commune** avec tous les acteurs, notamment pour optimiser l'emploi de l'ensemble des offres offertes, alors que presque tous les Comités soulignent le déficit en bénévoles.

e- Le levier de la professionnalisation, facteur de développement partiellement utilisé, en raison de contraintes tant financières que liées à la fonction employeur.

Conclusion partielle : Malgré les limites de cette étude (40% des Comités), le croisement de ces tendances, favorables ou moins favorables, met en exergue **un Mouvement Sportif en progression**, grâce à un fort engagement des Comités, dans tous les domaines et notamment dans les thématiques sociétales, qui structureront, demain, plus qu'aujourd'hui, le Mouvement Sportif. Conjointement, émerge **la volonté de travailler ensemble**, déjà évoquée en 2011.

22 – VIE STATUTAIRE ET VIE ASSOCIATIVE : Satisfaisante, malgré 2 lacunes

Dans ce domaine, cinq tendances méritent d'être citées, car elles fondent le bon fonctionnement et la gouvernance des Comités.

a-Un cadre statutaire récent et adapté. En effet, 84% des Comités estiment que leur cadre statutaire actualisé les satisfait et répond aux diverses évolutions, notamment la fusion des régions en 2017. Pour les autres, une actualisation des statuts, parfois anciens, sera opportune, le moment venu.

b-Des Comités directeurs bien dimensionnés, avec un nombre d'élus variable selon les dispositions statutaires et un **engagement à géométrie variable** de certains élus. Ainsi, si une minorité (8%) d'entre eux fonctionne avec moins de 7 élus, la **majorité (92%)** des Comités **s'appuie sur une structure conséquente** (en moyenne 15 élus), voire très développée (24 élus).

Toutefois, ces chiffres masquent dans certains cas un **fonctionnement basé sur un noyau dur**, inférieur à dix, en raison du retrait d'un certain nombre d'élus. Il s'avère donc souhaitable d'envisager, dans ce cas, une structuration du Comité, pour éviter une usure prématurée des responsables.

c-Un déficit en élus préoccupant pour 76% des Comités, notamment en élues. Cette situation, déjà évoquée en 2011, a peu évolué.

Elle nécessite de développer une réelle politique de recrutement de nouveaux dirigeants, en combinant différents leviers : appel aux bonnes volontés et aux personnes ressources des clubs, appel aux parents dans les Comités à vocation compétition, soutien des élus au niveau des clubs, reconnaissance et valorisation de l'action des bénévoles, développement des rencontres entre dirigeants avec partage d'expérience....

d- Une gouvernance s'appuyant essentiellement sur le bénévolat, avec une **professionnalisation différenciée** : nulle pour 35% des Comités, faible (1 à 2 salariés) pour 35% d'entre eux, et importante pour 30%. Ainsi, les **deux tiers a fait le pari de la professionnalisation pour se développer et pérenniser ses actions.**

Une sensibilisation des Comités sur la fonction employeur (offres du CDOS), qui effraie un peu, et sur les aides à l'emploi serait de nature à faciliter cette prise de décision lourde de conséquences, dans un contexte financier tendu

e- Une gouvernance, dans l'ensemble, **apaisée et sereine**, facilitant une vie statutaire satisfaisante (réunions régulières du bureau, du Comité directeur et des commissions, avec un taux de participation élevé) et un bon fonctionnement de la structure.

Mais ceci ne doit pas occulter les **difficultés rencontrées par 20%** des Comités, qui se jugent en difficulté pour diverses raisons. Un **suivi tout particulier** de ces derniers serait de nature à les aider à faire face à leurs difficultés.

Conclusion partielle : Dans un cadre statutaire actualisé, **la très grande majorité des Comités rencontrés présente une vie statutaire satisfaisante et une gouvernance sereine. Deux vulnérabilités nuancent néanmoins ce constat favorable** : un déficit significatif en dirigeants appelant une stratégie de recrutement de nouveaux dirigeants ; une professionnalisation limitée, nécessitant une meilleure information sur la fonction employeur et les aides.

23 - FONCTION « TÊTE DE RÉSEAU » : Pleinement assurée par 96% des Comités

Cette fonction constitue, toutes disciplines et Fédérations confondues, **la raison d'être** des Comités départementaux. Elle se décline en trois positionnements distincts :

- Le Comité support d'actions promotionnelles ;
- Le Comité en soutien de l'action des clubs ;
- Le Comité organisateur de manifestations sportives départementales

Tous les Comités rencontrés estiment ces **positionnements complémentaires et non exclusifs**, comme ce fut souvent noté lors des entretiens de 2011. Néanmoins, ces positionnements sont jugés plus ou moins prioritaires.

À noter qu'un Comité a « pour principe de laisser une très grande liberté d'action à ses clubs, en évitant notamment de s'immiscer dans leurs affaires »

a-Le Comité support d'actions promotionnelles

L'objectif est clairement exprimé : **Faire connaître sa ou ses discipline(s) pour accroître ou diversifier le nombre de licenciés.**

Pour être plus connus et changer l'image de leur(s) disciplines, **96%** des Comités mettent en œuvre un ensemble d'actions très diversifiées : actions de promotion dans les écoles pour 50% d'entre eux, accès à l'activité sportive pour tous (CAP33, Quai des Sports, journée Sports de nature), actions dans les quartiers défavorisés.

b- Le Comité en soutien de l'action des clubs

En l'espèce, il s'agit d'**aider les clubs à pérenniser ou développer leurs activités.**

92% des Comités rencontrés considèrent cette **mission comme prioritaire** et l'expriment sous divers vocables, caractérisant le lien indissociable Comité Départemental-Clubs : « être au plus près des clubs et assurer un relationnel permanent » ; « fonctionner en réseau » ; « le soutien priorité du Comité » ; « permettre aux clubs de se développer » ; « fédérer les clubs » ; être l'interface entre les clubs et la Ligue ; ».

Pour ce faire, ils développent différents types d'actions décrites plus précisément dans le chapitre « Le Comité et sa vision des clubs »

Cependant, un Comité n'a ni les statuts, ni les moyens pour soutenir ses clubs, en raison de la dualité Commissions-Comité départemental dans la Fédération concernée.

c- Le Comité organisateur de manifestations sportives départementales

Pour la quasi-totalité (**96%**) des Comités rencontrés, l'objectif est de proposer des compétitions au niveau départemental. Il est recherché tant par les Comités axés sur la compétition et la performance sportive que par les Comités offrant des pratiques relevant des loisirs.

Conclusion partielle : Contrairement à ce qui fut observé en 2011, **les Comités rencontrés déclarent assurer pleinement leur fonction de « tête de réseau » (développement de l'outil promotionnel, soutien des clubs et organisation de manifestations du niveau départemental). C'est une évolution considérable qui caractérise l'engagement des Comités en 2018.**

24 – LE COMITÉ ET SA VISION DES CLUBS : Un état des lieux en demie teinte

Assurer la fonction « tête de réseau », c'est connaître ses clubs, c'est-à-dire leurs caractéristiques, leurs projets, leurs difficultés. C'est mettre en œuvre un ensemble d'actions concourant à la connaissance, au soutien et au développement de chacun.

Dans cette logique, cinq tendances lourdes sont à citer :

a-Une stratégie de connaissance des clubs partagée par la majorité des Comités. **Elle marque une volonté forte de créer du lien avec les clubs et surtout une profonde évolution par rapport à 2011.**

Elle se structure, selon les cas, autour de 5 items : rencontres annuelles des dirigeants (journée des dirigeants), réunion de secteurs (30% des Comités), rencontres des acteurs de terrain lors des compétitions (80%), participation à leur Assemblée Générale (100%) et à leurs manifestations, structure d'accueil et d'écoute des dirigeants, association aux activités du Comité directeur (élus et personnes ressources).

b- Une situation des clubs contrastée et caractérisée par la typologie suivante:

- **Les clubs en développement (60%)**, notamment les clubs « historiques », structurés, de taille moyenne (<250 licenciés) ou importante (>250 licenciés), en mesure de s'adapter aux évolutions, associant dans la plupart des cas bénévoles et salariés, mais limités souvent par des contraintes d'infrastructure mise à disposition.

-**Les clubs en fonctionnement minimal (30%)**, souvent de petite taille (<50 licenciés) qui sont, ou satisfaits de leur situation et ne veulent pas se développer, ou contraints en ressources humaines et /ou financières et donc « vivent ».

-**Les clubs en difficulté (environ 10%)**, manquant de ressources humaines et/ ou financières pour assurer au moins un fonctionnement minimal. Ils devraient faire l'objet d'un accompagnement et d'un soutien particulier.

Dans un contexte difficile et évolutif, la **connaissance de « l'état de santé des clubs » apparaît limitée**, faute d'éléments de mesure (à l'exception d'un Comité ayant mis sur pied un dispositif, qu'il qualifie de « véritable indicateur de bonne santé des clubs ». Il serait sans doute opportun d'y réfléchir.

c- Une sollicitation importante des Comités

Contrairement à 2011, **presque tous les comités** déclarent être sollicités par leurs clubs, avec quatre types de demandes :

- l'aide administrative (dossiers subvention, conseils pour la comptabilité et la gestion) et l'aide juridique (statuts, réglementation,..) ;
- l'aide financière (achat d'équipements, aides à la formation) ;
- l'aide à l'organisation de manifestations (prêt de matériel, conseil) ;
- l'appui à la communication (conseils, mutualisation).

La variété de ces demandes et la réponse à celles-ci soulignent **l'importance de l'engagement des Comités auprès de leurs clubs**. La connaissance du taux de satisfaction pourrait constituer un élément d'appréciation intéressant pour les Comités.

d- Une perception des besoins des clubs assez précise

La plupart des Comités consultés estime que leurs clubs ont **trois types de besoin** :

- le soutien aux dirigeants (écoute, conseil, reconnaissance) et aux bénévoles ;
- la formation des acteurs techniques et des dirigeants ;
- l'aide au développement.

Pour importante qu'elle soit, la réponse apportée par les Comités se heurte néanmoins aux contraintes de ressources humaines et financières.

e-Les freins au fonctionnement et au développement

Quatre freins ont été évoqués, souvent de façon récurrente, lors des entretiens :

- le **renouvellement et le recrutement des bénévoles** (encadrants et dirigeants) pour **70%** des Comités ;
- l'**infrastructure sportive** (installations des sports collectifs et individuel) et les créneaux d'utilisation inadaptés pour **40%** des Comités, qui limitent le développement et compliquent la gouvernance ;
- le recrutement, puis la fidélisation des jeunes pour 12% des Comités ;
- l'achat de matériels coûteux (12%), notamment pour les sports nautiques.

Conclusion partielle : « **Têtes de réseau** », les **Comités cherchent, dans leur ensemble, à créer du lien** avec leurs clubs, s'attachent à bien les connaître pour cerner leurs attentes, leurs besoins, les freins au développement et au fonctionnement et répondre au mieux à ceux-ci.

25 – ENVIRONNEMENT FÉDÉRAL : Des évolutions indispensables

Les déclarations des comités soulignent une différence notable entre les relations du niveau national et celles du niveau régional.

1-Lien avec le niveau national

a-Un lien avec le niveau national très contrasté selon les Fédérations concernées : De la confiance à la mésentente « cordiale »

Globalement, les relations sont très différenciées. Si **60%** des Comités ont des relations fonctionnelles et techniques avec ce niveau, une faible partie d'entre eux est représentée statutairement au national, de par l'absence quasi générale d'une représentation des Comités Départementaux.

La moitié des Comités rencontrés entretiennent des **relations satisfaisantes et sereines**. Ils se considèrent écoutés et associés tant aux réflexions, puis aux décisions.

Par contre, **25%** d'entre eux jugent les **relations difficiles et déséquilibrées**, via le filtre des régions ou Ligue. Ils s'estiment ni associés, ni entendus, avec un profond sentiment d'éloignement (« Le national nous écoute, mais ne nous entend pas »)

A ces derniers se rajoutent **25%** des Comités restants, qui ont soit des relations inexistantes, soit des relations tendues et conflictuelles (« Le national ne s'occupe ni de ses clubs, ni de ses Comités »)

Ainsi, pour **la moitié** des Comités rencontrés, ce qui est **considérable, le national, ou n'entend pas ses Comités, voire ne les consulte pas, ou ne connaît pas ses Comités. C'est pour le moins préoccupant** alors qu'il est envisagé de renforcer le rôle des Fédérations dans la nouvelle Gouvernance du Sport.

b-Des attentes fortes pour créer ou renforcer le lien

L'établissement ou le rétablissement de relations normales avec le national passe par :

- en priorité, la nécessité d'être **plus écouté et plus associé** aux orientations et décisions (une Fédération réellement « tête de réseau ») pour **40%** des Comités ;
- une vision de l'avenir par le biais de la réalisation d'un plan fédéral associant sans sa conception les différents acteurs (**15%**) ;
- une meilleure communication vers les Ligues et les Comités départementaux (10%).

Ces attentes exprimées souvent avec force appellent un ensemble de mesures d'accompagnement et d'appui des Comités concernés (plan d'action) pour restaurer une situation dégradée.

2-Lien avec le niveau régional (Ligue ou Comité régional)

a-Des relations plus apaisées et confiantes avec ce niveau

Observons qu'en moyenne, la très grande majorité des Comités représente de **25 à 30% des licenciés de la Nouvelle-Aquitaine**. C'est dire que la Gironde pèse dans cette nouvelle région et **doit donc y avoir toute sa place**.

La quasi-totalité des Comités entendent entretenir des relations fonctionnelles et techniques dans des domaines variés avec la Ligue ou le Comité Régional. Pour **80% d'entre eux, le Comité siège de manière statutaire à la Ligue ou au Comité Régional**.

77% des Comités départementaux jugent les **relations équilibrées(ou presque), apaisées et efficaces** avec ce niveau. Ils soulignent le fait d'être la plupart du temps écoutés et entendus.

Pour le quart restant (**23%**), la **situation s'avère plus difficile** : relations déséquilibrées et compliquées pour 12% d'entre eux, relations tendues, voire inexistantes, pour le reliquat (11%).

b-Des attentes pour renforcer ce lien

Dans un contexte régional marqué par la récente fusion des régions et ses difficultés résiduelles, **une partie** des Comités affiche **deux attentes** :

- une **réévaluation de la gouvernance** de la Ligue ou du Comité Régional pour mieux prendre en compte les propositions des Comités, fonctionner plus en binôme et **moins en vertical** (**30%** des Comités) et résorber les « scories de la fusion ;
- une **amélioration du soutien financier**, qu'il s'agisse du soutien au développement ou de la révision du retour licence (**20%** des Comités).

Ce constat implique des actions auprès du niveau régional (accompagnement, appui et conseil des Comités).

Conclusion partielle : **Péchant fréquemment par sa verticalité**, déjà relevée en 2011, **la vie fédérale offre un double visage** : une **relation délicate**, voire difficile, **avec le national** pour la moitié des Comités ; une **relation plus apaisée avec le niveau régional** pour les trois quarts d'entre eux. Des mesures importantes sont à entreprendre (appui et accompagnement) pour améliorer cette situation contrastée et permettre à la vie fédérale de s'exercer normalement.

26 – RESSOURCES ET SITUATION FINANCIÈRE : DES INQUIÉTUDES FORTES POUR L'AVENIR

Des entretiens avec les Comités rencontrés, il est possible de retenir sept tendances lourdes caractérisant cette fonction :

a-Un niveau budgétaire fin 2017 extrêmement disparate : de **400€ à 850 000€** (soit **2125 fois plus**), sachant que 30% des Comités disposent d'un budget limité (de 5000 à 30 000€), 50% d'un budget moyen, voire important (de 50 000€ à 160 000€), 20% un budget très important (de 200 000 à 850000€) ;

b-Une situation financière (fondée sur l'appréciation des Comités) **à deux vitesses** : **jugée saine pour 65%**d'entre eux (conjonction de facteurs favorables), considéré **difficile et tendue pour les autres** (35%), avec souvent une forte dépendance aux subventions et des retours sur licences faibles.

c-Une diversification des produits réelle, mais très contrastée, avec des différences considérables entre les Comités pour ses composantes majeures licences et subventions :

1-licences : **60%** des Comités s'appuient sur un retour licences important et représentant de 90% à 25% des produits ; **40% ont un pourcentage sur les licences faible** (<7%), **voire nul**.

2-subventions (notamment composantes Conseil Départemental 33 et CNDS) : **40%** des Comités offrent une **très forte dépendance aux subventions** (de 97% à 50%) ; **40%** ont un niveau de subventions limité (20 à 30%), **20%** dépendent très peu ou pas des subventions (de 0 à 7%). À noter que les aides à l'emploi sont réduites (moins de 20%), contrairement à ce qui fut observé en 2011.

Ainsi, **60% des Comités présentent une certaine diversification des produits** par le biais du retour licences conséquent, des produits d'animation ou de compétitions et d'une faible dépendance aux subventions.

Par contre, **40%** des Comités offrent souvent une **diversification des produits limitée**, avec un retour licences faible, une part manifestations ou animations réduite et une dépendance forte aux subventions.

d-Des charges structurées autour de 4 postes de dépenses : la masse salariale concernant 60% des Comités et représentant de 70% à 25% des charges ; les frais

de déplacements et de formation (y compris les aides à la formation et la rémunération des formateurs) ; les frais d'organisation de manifestations et de compétitions, l'achat de matériels (compétitions et sécurité).

e-Une inquiétude forte face à l'avenir, liée d'abord à la décroissance régulière des subventions (y compris la réduction des emplois aidés) pour la majorité des Comités (75%), ensuite la diminution des fonds propres (20%des Comités), enfin le niveau insuffisant du retour licences pour les Comités concernés.

Cette inquiétude s'est amplifiée au cours des derniers mois avec la diminution drastique des subventions CNDS 2018 et sa reconduction en 2019.Elle conduit à s'interroger sur la pérennisation des emplois et sur le maintien d'une situation financière saine, avec un risque majeur, pour certains Comités, de basculer peu à peu dans la catégorie des Comités rencontrant des difficultés.

f-Les réponses possibles

Pour s'adapter aux évolutions prévisibles, il s'agit de **revoir le schéma économique** (ou continuer cette révision pour les Comités qui l'ont déjà entreprise) pour diversifier les produits, réduire les charges, en utilisant divers leviers.

Ceci pourrait se structurer, dans l'ordre décroissant, autour de :

- la recherche de partenaires, sponsors et mécènes (exprimée par 55% des Comités) ;
- le développement de prestations de service, des animations (notamment loisirs) et des compétitions (30% des Comités) ;
- l'augmentation du prix de la licence (sur-cotisation) et diminution des gratuités (25%) ;
- la réponse aux appels à projet et l'emploi des fonds européens (10%) ;
- la mutualisation (5%).

En complément, 20% des Comités concernés jugent opportun de **revoir au niveau fédéral la redistribution de la licence entre les 3 niveaux**. Enfin, un Comité à très faible niveau de ressources aurait sans doute intérêt à provoquer au niveau fédéral une refonte des responsabilités Comité Départemental-Commissions, entraînant une révision du système financier actuel.

Enfin, il serait également particulièrement judicieux **d'effectuer, début 2019, un bilan financier 2018, « état de santé des Comités rencontrés »** pour mesurer les conséquences quantitatives et qualitatives des réductions budgétaires de cette année, tant sur ces Comités que sur les clubs.

Conclusion partielle : Pour **65%** des Comités présentant généralement une diversification des produits et une faible dépendance aux subventions, **la situation financière est jugée saine**. Mais ceci ne doit pas occulter les difficultés rencontrées par les autres Comités, souvent à faible diversification des produits et tributaire du niveau de subventions, en régression régulière. **Dans un contexte de plus en plus contraint et face à l'inquiétude croissante, il s'agit d'utiliser tous**

les leviers disponibles pour réévaluer le schéma économique et évaluer, début 2019, le nouvel « état de santé » des Comités et de leurs clubs.

27 – RESSOURCES ET FONCTION EMPLOYEUR: LE RÔLE CARDINAL DU BÉNÉVOLAT

1-Des Ressources Humaines partiellement diversifiées

Trois marqueurs caractérisent les ressources humaines :

a-Un fonctionnement et un développement s'appuyant essentiellement sur le bénévolat, avec une professionnalisation souvent faible (1 à 2 salariés), voire nulle. En effet, 35% des Comités disposent uniquement des ressources du bénévolat, faute souvent de moyens financiers suffisants. 35% des comités ont amorcé une professionnalisation limitée (1 à 2 salariés). 30% d'entre eux ont fait le pari de la professionnalisation (plus de 4 salariés) pour se développer et pérenniser leurs actions ;

b-Des bénévoles souvent très impliqués et en recherche de nouveaux relais (Cf. § 22-c) ;

c-Le levier de la professionnalisation, facteur de développement, mais partiellement utilisé, en raison de contraintes tant financières (voir supra) qu'afférentes à la fonction employeur.

2-Une fonction employeur à mieux appréhender

Cette fonction a concerné 20 Comités sur 27 rencontrés et un nombre significatif de salariés : **60 personnes** (58,6 Équivalent Temps Plein) et couvrant les 4 catégories : 1 directeur, 20 agents de développement, 15 agents administratifs et 24 cadres techniques.

La plupart du temps, la fonction employeur est assurée par le Président, notamment pour la gestion des salariés.

Mais cette fonction employeur peut se heurter à la méconnaissance de la réglementation en matière de droit du travail (notamment les conventions collectives), à la difficulté de trouver le bon interlocuteur pour répondre une question, à la méconnaissance aussi des circuits et moyens de formation des salariés(OPCA).

Conclusion partielle : La totalité des Comités s'appuie majoritairement sur le bénévolat pour fonctionner et se développer, avec des risques importants d'usure et d'absence de nouveaux relais. Si les **deux tiers** d'entre eux ont fait le pari, réussi, d'une **professionnalisation partielle et maîtrisée**, **il demeure toujours deux freins** : les ressources financières, la maîtrise de la fonction employeur.

28 – COMMUNICATION : UNE FONCTION À DYNAMISER

La quasi-totalité des Comités rencontrés s'accorde sur la nécessité d'une bonne communication interne et l'importance de la communication externe auprès des partenaires et des publics. La préoccupation majeure s'intitule : « **faire savoir et se faire connaître** », comme le soulignent les assertions suivantes: « montrer ce qu'est ce Comité et cette pratique », « un Sport à mieux faire connaître », « un Sport pas assez médiatisé », ...

Mais il existe **un décalage important entre cette ambition et le constat** réalisé, malgré les avancées observées depuis 2011.

Quatre marqueurs en témoignent :

a- Une perception assez précise, pour 95% des Comités, de l'image qu'ils perçoivent de leur discipline et de l'image qu'ils souhaiteraient donner. Du décalage constaté entre ces 2 perceptions découle normalement une politique de communication adaptée aux enjeux;

b- Une fonction communication à géométrie variable.

En effet, **50%des Comités** ont mis sur pied une stratégie de communication de leur niveau, à partir soit d'une communication structurée et professionnalisée (23%), soit une communication existante mais à dynamiser ou à consolider (27%).

Par contre, les 50% restants, faute de compétences et de moyens, soit s'appuient sur le national et ses orientations (23%), soit n'ont aucune stratégie (27%) et font au mieux.

c-Des outils variés

La plupart des Comités mettent en place des outils variés : site internet actualisé ou non, newsletter, plaquettes, journal, pages face book, twitter. Mais très peu disposent d'un plan de communication.

d-Les réponses possibles

Pour mieux satisfaire les besoins de communication, deux voies de progrès pourraient être envisagées :

-la recherche de mutualisation entre des Comités colocalisés, à l'instar de ce qui prévaut déjà avec 3 Comités précurseurs ;

-une aide à la structuration par le CDOS pour les Comités demandeurs selon des modalités qui restent à définir.

Conclusion partielle : Malgré l'importance assignée à la communication, cette fonction est encore à deux vitesses. L'utilisation d'outils modernes masque un défaut de structuration que certaines mesures pourraient pallier.

3° PARTIE – LE CDOS VU PAR SES COMITÉS : UNE PERCEPTION CONTRASTÉE

Le **CDOS** est le représentant du CNOSF en Gironde et donc le **représentant des Comités Départementaux** et des clubs en Gironde.

Représenter et fédérer le Mouvement Sportif girondin, promouvoir la pratique sportive pour tous, soutenir l'ensemble des acteurs du monde sportif constituent les 3 volets de ses missions et des actions qui en découlent.

Quelle perception en ont, aujourd'hui, les Comités rencontrés, alors qu'il semblait déjà, en 2011, qu'un certain nombre d'actions, et même de missions, étaient méconnues des Comités Départementaux ?

Des entretiens réalisés se dégagent six tendances lourdes :

a- Une représentation du CDOS très différenciée :

60% des Comités ont une **représentation claire et satisfaisante** du CDOS, où émergent les notions de véritable « tête de réseau », de porte-parole des comités auprès des instances étatiques et territoriales et de rôle important auprès des Comités. Les commentaires sont favorables, voire très élogieux.

À contrario, **40%**(11 sur 27) d'entre eux ont une **perception en demi-teinte, voire très négative**, due à une méconnaissance profonde de ce qu'apporte le CDOS. Les propos sont souvent critiques et parfois peu amènes. L'assertion « les gens entendent, mais n'intègrent pas », qui s'appliquent tant aux élus qu'aux clubs, prend tout son sens quand on observe qu'une partie de ces Comités a un élu au CDOS.

b- Une représentation des Comités au sein du CDOS jugée, à l'unanimité, importante

Paradoxalement, les Comités rencontrés considèrent **unaniment**, qu'il est important d'avoir un représentant en raison de son rôle de relais auprès du Comité et de ses clubs. Dès lors, quid de la communication interne ?

c- Des missions et des leviers d'action méconnus par 40% des Comités

58% des Comités appréhendent bien les missions du CDOS, en soulignant fréquemment les relations qu'il entretient avec les institutionnels. Par contre, **42%** d'entre eux les méconnaissent, voire n'en ont aucune idée.

On retrouve pratiquement la même proportion (54%-46%) quand il s'agit d'évoquer les leviers d'action développés par le CDOS.

d- Des offres importantes, mais partiellement utilisées, car souvent méconnues

Si **58%** des Comités soulignent la variété des chantiers et actions lancées par le CDOS, **42%** d'entre eux font part, quant à eux, de leur méconnaissance qui pourraient expliquer des propos du genre : « des offres à des années-lumière des préoccupations des Comités » ; « un décalage important entre les actions menées par les Comités et la connaissance de celles menées par le CDOS ».

Les responsables de chantier ont encore des voies de progrès au plan de la communication !

e-Des liens plus ou moins importants avec le CDOS

S'agissant enfin des relations entretenues avec le CDOS dans son champ varié d'activités, **43%** des Comités estiment que ce lien est important et pérenne. **38%** d'entre eux le jugent plus ou moins ténu et lacunaire. **19%** des Comités considère ce lien négligeable.

f- Les réponses possibles

Face à cette lisibilité insuffisante du CDOS pour 40 % des comités, déjà soulignée dans le constat 2011, les Comités rencontrés ont fait valoir quatre voies d'amélioration:

-Pour mieux faire comprendre ce qu'est et ce que fait le CDOS, il s'agit d'expliquer **simplement et brièvement aux clubs, et donc aux élus**, lors des Assemblées Générales, ses missions et ses apports, avec un support adapté et ludique. Mais cette action serait facilitée par un travail préalable au niveau des Comités, « tête de réseau » ;

Conjointement, il convient de porter une attention particulière à la communication du CDOS en exploitant les conclusions de l'audit de fin 2017 ;

-Pour renforcer le lien avec les Comités et se rapprocher d'eux, il serait souhaitable de **mieux participer aux événements**, en se recentrant sur les aspects sportifs en termes de présence et de participation aux manifestations, compétitions et journées départementales ;

Conjointement, il s'agit de trouver des animations nouvelles et de croiser périodiquement actions des Comités-actions du CDOS ;

-Au titre de la représentation des Comités auprès des instances et de l'appui aux Comités, il faut « **mener le combat** » pour la promotion du sport tout en maintenant l'accompagnement, l'écoute, le conseil et la disponibilité au profit des Comités ;

-Pour faciliter la vie fédérale et le fonctionnement de certains Comités, il convient d'assurer la fonction de médiateur auprès de certaines Fédérations, notamment, si cela s'avérait nécessaire, au titre du retour licences et des difficultés relevées dans l'environnement fédéral.

Conjointement, certains Comités préconisent la mise en commun de services communs (communication, informatique).

Conclusion partielle : Représentation, missions, offres du CDOS et liens avec les Comités, autant de sujets qui mettent en exergue une **perception différenciée de**

sa fonction « tête de réseau » : favorable pour plus de la moitié d'entre eux, plus critique pour les autres. Le CDOS fait, mais fait-il suffisamment connaître et savoir ? Néanmoins, un faisceau d'actions serait de nature à réduire ce différentiel.

CONCLUSION : MAIS QUE SERA DEMAIN ?

7 ans après et dans l'esprit du plan de développement 2017-2020 du CDOS-Chantier « Mieux Fédérer », les entretiens menés avec 40% des Comités départementaux de Gironde ont montré la pertinence de cette approche, appréciée semble-t-il, par tous.

Ce rapport de synthèse a adopté la même structuration pour évaluer les évolutions intervenues depuis 2011. Il montre que les **Comités rencontrés et donc le Mouvement Sportif, malgré certaines lacunes, se sont consolidés** grâce aux efforts déployés par tous les **acteurs du triptyque** : Comités, clubs, CDOS ainsi que par ceux du Conseil Départemental.

Pour aider les Comités, après les avoir écouté, un programme d'actions (plan d'actions 2019-2020) va être proposé le 17 novembre, puis mis en œuvre pour corriger certaines faiblesses et intégrer les attentes exprimées.

Mais, **quel sera l'impact de la nouvelle Gouvernance du Sport et des réductions budgétaires sur le devenir d'un Mouvement Sportif, en bonne santé mi-2018 ?**

Rendez-vous dans un an pour un nouveau bilan.