



# Fédération Française de BADMINTON COMITÉ des BOUCHES-DU-RHÔNE

Maison départementale des sports 15 place de la Joliette 13002 Marseille  
04 13 31 68 58

[badminton@13olympique.com](mailto:badminton@13olympique.com) - [www.badminton13.fr](http://www.badminton13.fr)

Fédération Française de Badminton

Marseille, le 9 janvier 2016

## Recueil des attentes, souhaits et besoins des comités et des clubs

Le présent document constitue la réponse du Comité des Bouches-du-Rhône à la demande du président (courrier du 5 décembre 2016) de recueillir et transmettre les attentes, souhaits et besoins des comités et des clubs.

Malgré son ampleur, il ne représente qu'une réponse partielle, dans la mesure où le calendrier très contraint ne nous a pas permis de prétendre avoir recueilli exhaustivement les retours des clubs.

Il traite de neuf sujets principaux selon la liste ci-après, qui n'est pas ordonnée par priorité.

1. Remontée des attentes, souhaits et besoins  
Nous proposons de rendre permanent ce recueil auprès des territoires.
2. Rôle et missions des organismes territoriaux  
Le rôle des comités dans le fonctionnement fédéral nous paraît mal défini, porteur d'inefficacité et peu mis en valeur par reconnaissance ou financement.
3. Niveau d'exigence des formations  
Malgré quelques heureuses exceptions, nous estimons que le niveau d'exigence de beaucoup de formations est trop élevé et peu adapté aux réels besoins, ce qui le rend nuisible au développement.
4. Formation des dirigeants et outil en ligne dédié  
Nous proposons de développer la formation des dirigeants en s'appuyant sur la proximité et en étudiant le projet d'espace en ligne dédié à ces dirigeants.
5. Difficultés de mises en pratique concrètes dans les clubs  
Les nombreux projets, thématiques ou conventions lancés à l'échelle nationale ont souvent du mal à trouver leur concrétisation sur le terrain et surtout dans les clubs ; nous suggérons des pistes de correction.
6. Offre de compétitions et outils informatiques  
En dépit de quelques progrès, l'offre de compétitions reste peu attractive pour une majorité de licenciés et de publics. Nous suggérons de poursuivre l'effort d'ouverture, ainsi que d'améliorer les outils informatiques.
7. Accueil dans les clubs et licences  
Un meilleur accueil dans les clubs et une meilleure reconnaissance des bénévoles par rapport aux consommateurs seraient probablement des facteurs essentiels à une poursuite de la croissance du Badminton français. Des conseils, outils et méthodes sont nécessaires.
8. Équipements  
L'accès aux équipements est un secteur crucial de l'activité des territoires. Des améliorations dans la stratégie et dans les outils et méthodes seraient bienvenues.
9. Autres  
Divers sujets de moindre importance.

Chacun de ces neuf thèmes est détaillé dans une annexe.

Dans les annexes figurent systématiquement les références d'objectifs opérationnels du projet fédéral (en particulier son annexe 8) que nos souhaits, besoins et propositions concrétiseraient.

Le nombre de ces références permet de constater que la réalisation effective du projet fédéral, dans les domaines qui concernent les instances territoriales, répondrait à une immense majorité des attentes que nous tentons d'exprimer.

## Annexe 1

### 1. Remontée des attentes, souhaits et besoins

Au-delà du présent recueil d'information, forcément limité par le temps, nous proposons de chercher les moyens de pérenniser ce type d'échange.

Il nous semble en effet important que tous les échelons fédéraux (FFBaD, ligues, comités et clubs) disposent de moyens et d'incitations nettement améliorées pour faire savoir, par exemple, ce qui fonctionne ou pas, quels sont les besoins pas ou mal satisfaits, voire quelles sont les perspectives à long terme.

Il ne suffit pas de rassembler quelques présidents une fois par an ou de leur rendre visite encore moins souvent pour prétendre rassembler les attentes, souhaits et besoins (surtout si, comme lors des deux dernières « journées des présidents » pendant les IFB, l'information est uniquement descendante...).

Il serait également opportun que ces débats soient rendus publics, de façon à être utiles au maximum d'acteurs.

Dans cette optique, il conviendrait de déployer une organisation pérennisant ces échanges d'information. Une telle organisation nécessite également des capacités de synthèse à chaque échelon, et surtout à l'échelon national.

Dans la pratique, la réponse à ce besoin peut techniquement être associée au besoin d'échange entre dirigeants développé par ailleurs (cf. annexe 4).

#### Références au projet fédéral

*La réalisation des souhaits exprimés dans la présente annexe ne ferait que concrétiser, notamment, les objectifs opérationnels suivants du projet fédéral ci-dessous (extraits de l'annexe 8 de ce projet).*

#### *6.4 Échanger partout, tout le temps*

*Mise en place progressive d'une communication interne plus dense et diversifiée.*

#### *7.3 Moderniser le fonctionnement*

*Création d'une réelle mission de coordination, de partage et de maintien en cohérence entre la FFBaD et les instances territoriales.*

*Fluidification des relations entre tous les acteurs du Badminton, par une écoute améliorée, par l'instauration de relations verticales et horizontales plus fréquentes, plus transparentes et plus efficaces, ainsi que par l'adhésion à un projet commun.*

*Mise en place de visite de ligues annuelles, mise en place des rencontres du président avec les clubs, rapprochement du CA et du CPL pour des travaux de prospectives*

## 2. Rôle et missions des organismes territoriaux

### La proximité, un atout négligé

Le projet fédéral place le club au centre des préoccupations de la Fédération. Comment aider les clubs de façon plus efficace qu'en confiant cette mission, ainsi que les responsabilités et moyens qu'elle implique, aux organismes territoriaux qui en sont les plus proches ?

Par ailleurs, ce projet est censé faire respecter les principes de subsidiarité et de suppléance dans l'organisation territoriale de la Fédération.

Enfin, la réforme territoriale a éloigné, dans la plupart des régions, la ligue de ses clubs.

La logique voudrait donc que cette organisation favorise l'action de proximité que peuvent seuls assurer, actuellement, les comités.

Or, il n'en est rien et cette orientation gage de performance n'a aucunement progressé durant la dernière olympiade. Au contraire, elle aurait plutôt régressé...

Cette situation est :

- d'une part de nature à décourager les initiatives départementales et les bénévoles qui s'y investissent ;
- d'autre part porteuses d'inefficacité, dans la mesure où bon nombre d'actions constructives menées dans les territoires le sont à l'initiative des comités voire d'échelons moins larges ;
- injustes, enfin, puisque les comités, surtout les plus dynamiques, contribuent dans une part très importante au financement de la Fédération et des ligues, sans en être « payés » en retour.

Il existe deux possibilités principales d'organisation :

- dans la première, inscrite dans une longue tradition du pays, les ligues exercent une tutelle, au sens plein du terme, sur les comités ;
- dans la seconde, les ligues sont là (ne sont là que) pour fédérer les comités.

Ces deux options fondent deux politiques de développement sensiblement différentes. Le choix exclusif de la première représente à notre sens une erreur manifeste d'appréciation.

L'atout de la proximité est essentiel pour viser la performance, que ce soit en termes, sportifs, administratifs ou de développement.

Pour ces raisons d'efficacité, il serait ainsi préférable de limiter la compétence des ligues aux actions où une échelle plus large que le département est la mieux adaptée : situations de confrontation sportive pour les jeunes, formations concernant peu de personnes, mise en place de la solidarité et de l'échange d'outils entre comités, et évidemment les championnats régionaux et les relations avec la Région.

Dans la grande majorité des autres situations, l'action d'un comité (ou d'un district, comme on le verra ci-après) est d'une efficacité meilleure ou au moins équivalente à celle d'une ligue.

Selon Wikipedia, le principe de subsidiarité est « une maxime politique et sociale selon laquelle la responsabilité d'une action publique, lorsqu'elle est nécessaire, doit être allouée à la plus petite entité capable de résoudre le problème d'elle-même. Il va de pair avec le principe de suppléance, qui veut que quand les problèmes excèdent les capacités d'une petite entité, l'échelon supérieur a alors le devoir de la soutenir, dans les limites du principe de subsidiarité. C'est donc le souci de veiller à ne pas faire à un niveau plus élevé ce qui peut l'être avec plus d'efficacité à une échelle plus faible, c'est-à-dire la recherche du niveau pertinent d'action publique ».

### Choisir le bon échelon

Il n'est pas question ici de placer le département en échelon ultime de proximité garantissant l'efficacité à tous coups. Ce qui est vrai pour les départements urbains et très peuplés est très souvent faux pour d'autres, moins denses et plus ruraux. Dans des territoires peu peuplés, l'association entre deux ou trois départements sera fréquemment plus efficace que le seul département, la proximité devant ici céder la place à des notions de masse critique de populations et de pratiquants.

À l'inverse, pour un certain nombre d'actions, l'échelle du département est souvent un peu trop étendue (rencontres « départementales » jeunes et plateaux Minibad, actions favorisant la pratique de publics non licenciés, association de clubs pour organisation d'événements, par exemple) et il est plus efficace de les mener par « district » ou par communauté. C'est bien pour ces raisons que les principes de subsidiarité et de suppléance sont complémentaires.

Ceci étant, les situations sont loin d'être homogènes entre les territoires. On constate en particulier une nette différence de perceptions et d'opinions sur ce sujet entre les comités ayant au moins un emploi et les autres.

Il s'ensuit de très nombreuses situations régionales où des comités dynamiques et performants se voient brider leurs ressources et leurs initiatives au bénéfice de la ligue et des comités les moins avancés.

Ce nivellement par le haut ne se concrétise pas dans toutes les ligues, mais au moins dans un nombre significatif d'entre elles. Il conduit à une évidente perte d'efficacité, un vrai gaspillage.

Même en faisant la part d'une nécessaire solidarité, cette stratégie représente des années de perdues dans le développement fédéral.

Nous persistons à proposer une inflexion de la politique territoriale de la FFBaD visant à mieux traiter les questions évoquées ci-dessus.

## **Les missions**

Depuis 2002, les projets fédéraux ont, entre autres, pour ambition de clarifier les rôles et missions des différents composants de la Fédération. On peut constater qu'il reste encore des efforts à faire, dans bon nombre de domaines, et que chaque innovation ou chaque évaluation (par exemple le présent recueil) est l'occasion d'une remise en question des principes de répartition.

Pour autant, ce besoin de clarté ne doit pas se transformer en une délimitation stricte qu'il ne serait pas possible de transgresser. Déterminer quel est le meilleur échelon pour prendre l'initiative, mettre en œuvre, promouvoir ou évaluer une action doit prendre en compte toute une série de facteurs complexes, qui varient énormément selon les régions, selon l'histoire et le temps, voire les personnes. Les réponses toutes faites à cette question sont donc vouées à être erronées, tôt ou tard ou ici ou là.

Certains aspects plus concrets de ce thème sont détaillés dans d'autres thèmes (annexes) de la réponse.

## **Ressources des comités**

Une somme prélevée sur chaque licence permet d'alimenter un fonds dédié au soutien financier des organismes territoriaux. La répartition se fonde sur des projets et objectifs à atteindre et a pris la forme d'un « dialogue de gestion » (remplaçant la « contractualisation »). Les comités ne sont plus autorisés à prétendre directement à ces aides (alors que c'était le cas au lancement du dispositif). Ils doivent solliciter leur ligue pour obtenir une part de financement.

Il semble que la FFBaD ne soit pas très attentive à vérifier que les principes appliqués entre Fédération et ligues le sont également entre ligues et comités.

Il convient de rappeler par ailleurs que la moins efficace des ligues perçoit automatiquement (environ) 7 € par licence, tandis que le meilleur des comités n'a droit à aucune somme par licence.

Là encore, il ne semble pas y avoir la moindre vérification fédérale que l'emploi de ces 7 € respecte un financement équitable entre les territoires.

En outre, la tendance récente du CNDS est de confier progressivement aux ligues la charge de répartir tout ou partie de la subvention entre elles-mêmes et les comités (voire les clubs).

On constate donc que, financièrement, il s'agit de plus en plus d'une tutelle des ligues sur les comités, au détriment du principe de subsidiarité, donc de l'efficacité fédérale.

## Références au projet fédéral

*La réalisation des souhaits exprimés dans la présente annexe ne ferait que concrétiser, notamment, les objectifs opérationnels suivants du projet fédéral ci-dessous (extraits de l'annexe 8 de ce projet).*

### *2.2.2 Placer le sportif au centre du projet*

*Meilleure prise en compte des projets individuels dans la mise en place des conditions d'entraînement et de vie de l'athlète.*

*Étude et ensuite suivi et accompagnement permanents du projet sportif et du projet de vie de chacun des joueurs d'élite ; désignation d'un cadre technique chargé de cette mission. Suivi individuel du projet sportif : préparation physique et mentale et soutien à la performance, programme de compétitions et de récupération, suivi médical... Suivi du projet de vie : projet d'études ou professionnel, suivi social, suivi psychologique, assistance juridique... ; prise en compte des positionnements respectifs du joueur et de son club ; expérimentation de nouvelles formules permettant le double projet.*

### *2.2.3 Préparer la relève*

*Finalisation de l'organisation du PES mise en place durant l'olympiade précédente : déploiement d'un dispositif d'entraînement régional (DER) dans chaque ligue (pôle espoirs ou dispositif déconcentré), recherche d'individualisation et de proximité des parcours. Évaluation et adaptation en conséquence de l'accompagnement (technique et méthodologique, logistique, financier) de ces structures par la Fédération.*

*Meilleure prise en compte des projets individuels (portés par un comité, un club ou une famille).*

## *7.2 Redéfinir les missions*

*Remise à plat de la répartition des missions et des ressources entre Fédération, ligue, comités et clubs. Application des principes de subsidiarité et de suppléance, notamment en fonction des disparités régionales structurelles ou historiques.*

*Relance d'un dispositif de contractualisation étendu mais maîtrisable.*

*Mise en place d'un dialogue de gestion (concernant les finances, les emplois...) entre la FFBaD et les ligues et comités, voire les clubs.*

### *7.9.2 Mieux gérer les licences*

*Remise à plat de l'organisation autour de la licence, notamment de la répartition de ses produits.*

### *7.9.6 Instaurer un dialogue de gestion avec les ligues, comités et clubs*

*Mise en place d'un dialogue de gestion avec les ligues, puis les comités : résultats financiers et trésorerie, emplois...*

## Annexe 3

### 3. Niveau d'exigence des formations

De façon générale, l'architecture de formation des cadres et des officiels est beaucoup trop exigeante et mal adaptée par rapport aux besoins réels.

Il est certes important de maintenir une filière d'excellence capable de fournir au Badminton français de très bons entraîneurs et de très bons arbitres.

Ceci étant, les besoins sont criants, pour ne pas dire plus, en matière d'encadrement dans les clubs (par des bénévoles ou des professionnels) et de gestion des compétitions par les officiels. La FFBaD se prive d'un grand nombre de licenciés et de compétitions en ne prenant pas en compte ces besoins.

Il n'est pas opportun de demander à un animateur de club ou d'activités périscolaires les compétences d'un entraîneur d'équipe nationale, pas plus que d'exiger la même rigueur pour un tournoi de quartier du dimanche matin et pour un championnat de France (notamment en matière de nombre et qualification des officiels) !

Ces deux dernières années, des aménagements allant dans le bon sens ont été mis en œuvre : réorganisation de la filière « animation », redéfinition du CQP. Il convient de poursuivre ces efforts et surtout de les appliquer aussi aux formations professionnelles d'entraîneur et à toutes les formations d'officiels.

#### **Formation des animateurs et entraîneurs**

##### Bénévoles

L'évolution récente de la filière de formation des animateurs semble aller dans le bon sens, d'autant plus que le CQP offre enfin une passerelle vers un parcours de professionnalisation. En particulier, l'harmonisation des contenus et de la programmation est un progrès.

Toutefois, les aides accordées aux territoires pour investir dans la formation des animateurs et entraîneurs sont loin d'être suffisamment incitatives.

Le système actuel de formation des formateurs semble performant, mais il reste exigeant (recyclage tous les trois ans, par exemple) alors qu'il ne semble récompensé par aucune aide fédérale.

Il conviendrait d'étudier les moyens de mettre mieux en valeur l'investissement des personnes s'engageant dans le cursus (ex. : objets promotionnels matérialisant l'effort consenti).

Il existe également un besoin d'assister les territoires à mettre en place un suivi des animateurs ou entraîneurs et à proposer de la formation continue.

Dans ce contexte, une meilleure prise en compte du public féminin dans les formations nous semble nécessaire. Ce pourrait également être le cas pour l'encadrement des non-compétiteurs.

##### Professionnels

Les formations susceptibles d'aboutir à une professionnalisation devraient être mieux adaptées aux besoins, ce qui passe nécessairement par une facilitation du parcours.

Il existe d'énormes besoins dans les clubs (y compris les « petits » clubs) de disposer d'entraîneurs (ou même d'animateurs) très disponibles donc professionnels (fût-ce à temps partiel).

Or, le parcours aboutissant à un diplôme professionnel est très pesant pour les candidats et leurs clubs, sans que la garantie de compétences élevées soit assurée au bout du compte.

Il existe beaucoup trop peu de lieux de formation au DE, ce qui entraîne des difficultés énormes pour les candidats qui ne résident pas à proximité. La FFBaD devrait prendre le taureau par les cornes pour développer une bien meilleure répartition sur le territoire. Nous pensons que la demande suivrait cette augmentation de l'offre.

La formation DE en elle-même est lourde (une saison pleine) et difficile voire impossible à assumer pour des candidats non soutenus par un employeur. A contrario, les exigences des épreuves pour obtenir le diplôme semblent relativement moins élevées que ces contraintes matérielles de formation... L'argument classique selon lequel les formations DE seraient entièrement définies par l'État nous semble contestable, par comparaison à d'autres fédérations.

Malgré les progrès récents, le décalage est encore trop grand entre les formations pour bénévoles et les formations professionnelles (suivre les premières étant d'un intérêt fort limité pour le cursus des secondes).

L'évolution du CQP, on l'a dit, va dans le bon sens. Néanmoins, il a du mal à trouver son public. L'une des raisons réside peut-être dans les critères d'admission à la formation, qui se sont en quelque sorte durcis (initiateur jeunes + adultes ou AB2 jeunes et adultes, alors que le monitorat suffisait précédemment), ce qui dissuade bon nombre de candidats à cette filière et à la professionnalisation hors DE.

Ces exigences sont d'autant plus choquantes qu'aucune qualification de bénévole n'est requise pour un candidat à la formation DE (et qu'elles ne valent aucune équivalence).

Les aménagements aux diplômes professionnels (DE, CQP) ont entraîné la création de forts besoins en tutorat et en certification des stagiaires. Les formateurs, notamment ceux des ligues et comités, sont logiquement très sollicités pour les assurer. Il ne semble pas que cette mutation ait été suffisamment préparée. Les indemnités (notamment des employeurs) pour ces tâches existent, mais les procédures sont lourdes et les montants alloués ne compensent que partiellement les charges. Par ailleurs, les différences de fonctionnement (volume horaire, financement, contenus...) sur ce point entre les divers organismes de formation gagneraient à être harmonisées et contrôlées par la FFBaD.

L'une des évolutions envisageables serait d'aider les ligues et comités à devenir officiellement organismes de formation, éventuellement par l'intermédiaire de Formabad.

Enfin, il serait souhaitable de disposer dans les territoires d'un guide de soutien à la professionnalisation (dans les clubs, notamment) : aides à l'emploi disponibles, profils et fiches de poste, intérêt d'un projet de club, solutions pratiques pour accéder à l'emploi, y compris les solutions d'emploi partagé.

### **Formation des officiels**

Il est parfaitement anachronique et surtout contre-productif d'interdire aux comités de « prendre l'initiative » d'organiser une formation d'arbitre ou même de juge-arbitre. Rappelons que, dans le même temps, un comité peut prendre l'initiative d'une formation d'entraîneur ou de SOC...

En outre, le parcours de qualification des officiels est actuellement beaucoup trop exigeant par rapport aux besoins : contenus denses, impossibilité d'aménager les horaires en des sessions courtes, lenteur de validation du passage au grade supérieur, etc. La formation d'officiels aptes à évoluer dans des compétitions de niveau départemental devrait être adaptée dans le sens de la simplification, de la souplesse et de l'allègement, afin de faire face aux besoins en compétitions de proximité.

La formation des jeunes arbitres est trop complexe et trop contraignante : formateurs autorisés en nombre beaucoup trop limité, contenu et durée des sessions trop rigide...

### Références au projet fédéral

*La réalisation des souhaits exprimés dans la présente annexe ne ferait que concrétiser, notamment, les objectifs opérationnels suivants du projet fédéral ci-dessous (extraits de l'annexe 8 de ce projet).*

#### *2.1 Développer une culture et une éducation à la performance*

*Lancement de la diffusion des contenus du fonds, consultable au moins en grande partie, par tout entraîneur, y compris ceux des clubs.*

#### *2.4 Maintenir la vitalité de l'arbitrage*

*Lancement d'un projet à long terme sur l'arbitrage : maintien de la vitalité de l'arbitrage de haut niveau, formation d'un nombre d'officiels suffisant à une offre accrue en compétition, adaptation des exigences aux différents niveaux de compétition, formation et déploiement de jeunes officiels fédéraux.*

#### *5.2.3 Adopter un plan national de formation d'entraîneurs*

*Inventaire critique et adaptation éventuelle de l'offre de formation, vis-à-vis des objectifs différenciés : recherche d'excellence dans la formation des entraîneurs de haut niveau ; besoins quantitatifs considérables en animateurs de club.*

*Mise en place d'un suivi du parcours des entraîneurs (carnet de formation...) et surtout d'une mise à niveau permanente des connaissances (formation continue).*

*Mise en place définitive du certificat de qualification professionnelle (CQP) dans le sens d'une aide réelle à la professionnalisation, pour les titulaires du diplôme et pour les employeurs.*

#### *5.2.6 Soutenir la formation des officiels*

*Adaptation des niveaux d'exigence des formations d'officiels à la variété des besoins.*

## Annexe 4

### 4. Formation des dirigeants et outil en ligne dédié

Il nous semble d'un enjeu énorme que les propositions du projet fédéral (références ci-après) relatives à la formation des dirigeants et surtout leurs moyens d'échange sur les expériences et les bonnes (ou mauvaises) idées soient concrétisées dès que possible.

Il s'agit en premier lieu de valoriser les dirigeants bénévoles et leur travail. Leur proposer l'accès à une source d'information et d'échanges, où ils seraient reconnus comme tels et où ils se sentiraient chez eux, contribuerait certainement (même si certains seront toujours réticents à ce type de formule en ligne) à une telle valorisation. En outre, cela pourrait contribuer à renforcer la solidarité entre eux.

La formation des dirigeants bénévoles ne peut être efficace, selon notre expérience, qu'en s'appuyant sur la plus extrême proximité. Prétendre réunir des bénévoles ne serait-ce qu'en un chef-lieu du département (sans parler de la capitale...) relève déjà d'un exercice difficile qui ne peut se concevoir qu'une ou deux fois par saison. La formation n'est acceptée et réellement suivie par les bénévoles qu'en proximité réelle, dans l'idéal par une visite des formateurs chez le club visé.

Cette méthode de visite est certes coûteuse en temps et ne peut, dans les conditions actuelles, qu'être assurée par les comités. Elle permet toutefois d'associer à un objectif de formation d'autres aspects utiles (reconnaissance du club, recensement d'équipement, évaluation de l'école de jeunes...).

Les moyens disponibles limitant forcément ces possibilités, il serait très utile de les compléter par une source d'information vers les dirigeants bénévoles, disponible et sans contrainte de lieu et de temps.

Un espace en ligne dédié à ces acteurs serait ainsi l'occasion de leur fournir de l'information (fiches techniques sur les méthodes, les dispositifs, etc.) et même de l'assistance : documents de vulgarisation « pour les nuls » (certains aspects semblant du b a ba restent mal connus), glossaire, tutoriels, conseils personnalisés.

À ce titre, commencer par répondre aux 139 questions (qu'est-ce qu'une association, quels sont les rôles des élus...) du « guide pratique » proposé au CA fin 2015 (voir références ci-après) constituerait une excellente entrée en matière.

En outre, un tel espace serait l'occasion de mettre en commun les expériences et les savoirs, ou les besoins et les insatisfactions et les attentes. Dans trop de cas, les territoires ont l'impression (justifiée ou pas) de devoir réinventer l'eau tiède pour des problèmes qui ne semblent pas limités à leur cas particulier.

Outre les sujets généraux, les informations pourraient être groupées par niveau homogène de dirigeant (trésorier de club, VP compétition de comité, etc.) de façon à permettre des échanges plus précis.

Dans des organisations comme les organismes fédéraux ou les clubs, les dirigeants bénévoles et, le cas échéant, les employés sont dépositaires des savoir-faire et de l'expérience. Or, la présence de ces personnes dans la durée n'est certainement pas garantie. Il est donc essentiel pour leur survie que ces entités assurent une pérennisation de leurs connaissances et de leurs méthodes, afin que les successeurs ne repartent pas de zéro. Un tel outil peut contribuer à cet objectif important.

Enfin, les remontées d'information (cf. annexe 1) seraient grandement facilitées, ainsi que leur permanence, par de tels outils.

En contrepartie de ces avantages, il est indispensable de mettre en place une modération robuste, l'expérience montrant hélas que des dérapages nuisibles peuvent intervenir dans ce type de contexte.

Des notes d'opportunité ont été lancées en ce sens au cours de la saison 15-16 (références ci-après), mais nous ne pensons pas que les travaux aient été effectivement lancés.

En raison de son expérience en la matière, le comité des BdR est volontaire pour apporter son concours à un tel programme, que ce soit dans sa définition ou dans l'expérimentation d'un prototype.

#### Références au projet fédéral

*La réalisation des souhaits exprimés dans la présente annexe ne ferait que concrétiser, notamment, les objectifs opérationnels suivants du projet fédéral ci-dessous (extraits de l'annexe 8 de ce projet).*

##### *3.1.1 Mettre en place une forte assistance et valoriser les bénévoles*

*Mise en place d'outils permettant de faire partager les expériences.*

*Initiatives permettant de valoriser le travail des dirigeants bénévoles et la famille des clubs de Badminton.*

##### *5.1.2 Diffuser la culture employeur*

*Propagation d'exemples et de conseils démontrant la faisabilité et l'intérêt d'une part de la création d'emplois dans les comités et les clubs, et d'autre part de leur pérennisation.*

##### *5.1.4 Fournir aux employeurs une assistance efficace*

Création d'un espace en ligne, ouvert aux dirigeants et fournissant, prêts à l'utilisation, divers conseils, modèles (contrat de travail, fiche de poste...), outils de gestion et planification de l'emploi (de l'appel à candidatures... au contentieux prud'homal) ou données d'étude (seuils moyens pour créer un temps partiel, un temps plein...).

Mise en place d'un accompagnement individuel de l'employeur (gestion budgétaire, juridique, relations humaines, formation professionnelle...).

Organisation de formations aux ressources humaines et aux autres fonctions employeur.

Diffusion d'informations sur les structures (Profession Sport ou CDOS, p. ex.) proposant des services de gestion courante de l'emploi (fonction « tiers de confiance ») ; étude d'une prise en charge éventuelle de ces mêmes services par les instances fédérales.

Assistance à la mise en place de solutions d'emplois partagés, utiles par exemple pour lancer le marché de l'emploi dans un bassin de clubs qui sont encore dépourvus d'entraîneurs professionnels.

#### 5.2.4 La formation des dirigeants : un chantier à lancer

Mise en place d'un plan ambitieux de formation des dirigeants bénévoles :

- recherche de proximité pour la formation des dirigeants des clubs, en s'appuyant sur les comités ;
- constitution d'un véritable centre de documentation fédéral interactif, dans lequel les acteurs peuvent puiser librement guides, conseils, modèles et contenus de formation ;
- effort national visant à pérenniser les connaissances et les savoir-faire, ainsi que les bonnes pratiques ; création d'un espace collaboratif (à « guichet unique ») dans lequel les informations, dans tous les domaines, peuvent être trouvées et échangées, et où les dirigeants se sentent chez eux ;
- mise en place par chaque échelon territorial d'une fonction d'assistance aux dirigeants bénévoles de leur ressort territorial, fournissant un appui quotidien : permanence ou réunions sur place, pour réponses aux questions, fourniture de supports ou orientations ;

#### 6.1 Développer la culture de la communication

Développement du sentiment d'appartenance des licenciés.

#### 6.4 Échanger partout, tout le temps

Mise en place progressive d'une communication interne plus dense et diversifiée.

Mise en place d'outils d'échanges pluridisciplinaires et pluridimensionnels (du bas vers le haut, mais aussi du haut vers le bas et enfin transversalement) : échanges d'enseignements d'expériences, de bonnes pratiques...

Promotion de l'esprit d'appartenance afin que les acteurs locaux (ligues, comités, clubs) s'approprient l'identité fédérale.

#### 7.1 Mettre en valeur les bénévoles

Développement des moyens de diffusion des connaissances auprès des dirigeants bénévoles afin de permettre aux bénévoles des territoires d'exprimer leurs compétences.

Accompagnement des dirigeants bénévoles dans leur travail quotidien.

#### Références à d'autres textes

Notes d'opportunité discutées par le bureau et le CA lors de la saison 15-16 :

Plan formation de la branche dirigeants (v2 oct. 15)

Note « guide bénévoles » (guide pratique de l'association), et note « sommaire guide pratique » (contenu des infos à mettre à disposition) non datées mais discutées au bureau du 14/11/15 et au CA du 5/12/15.



## Annexe 5

### 5. Difficultés de mises en pratique concrètes dans les clubs

La Fédération lance beaucoup de projets et d'actions au niveau national, sans que leur mise en œuvre au niveau territorial soit toujours aisée voire possible. Les raisons peuvent en être multiples : inadaptation aux besoins réels des territoires ou des clubs, absence d'outils d'aide à la mise en œuvre concrète, réticence des clubs à s'engager dans des actions non traditionnelles, inconstance des institutions pouvant financer ces projets ou s'y associer, etc.

Quelles que soient ces raisons, de telles initiatives restent trop souvent lettre morte, sans qu'il soit évident que la Fédération en soit réellement consciente.

Il conviendrait donc d'accompagner chaque projet ou action dans lequel les territoires et les clubs sont impliqués d'une étude plus poussée des possibilités de mise en pratique, d'une gamme d'outils et méthodes très concrètes pouvant servir de guide (de réalisation ou, pour les organismes territoriaux, d'outils d'aide à la réalisation par les clubs) et d'une évaluation des résultats sur le terrain.

Les exemples ci-dessous illustrent ces phénomènes.

La FFBaD contracte régulièrement des conventions avec des fédérations nationales à vocation sportive (scolaires, affinitaires, etc.). Ces conventions, utiles à la crédibilité du Badminton en général, se révèlent trop souvent difficiles à décliner dans les territoires, faute d'outils d'assistance ou de prise en compte suffisamment fine des besoins ou des contraintes.

Les passerelles entre l'UNSS et les clubs sont très ardues à mettre en œuvre. Les clauses de limitation de classement FFBaD utilisées dans les championnats UNSS incitent clairement les enseignants à ne pas favoriser la pratique en club de leurs bons éléments (depuis au moins 20 ans). Il est officiellement interdit (par la convention nationale !) d'inviter des licenciés UNSS à participer à des compétitions officielles (même PromoBad) à des fins de promotion et d'ouverture. L'UNSS en tant que telle, mais aussi les enseignants en général n'appliquent pas la convention dans un sens équitable, semblant considérer (on exagère à peine) que toutes les actions à mener « en partenariat » doivent être à la charge des instances fédérales.

Avec la fédération Handisport, les problèmes liés à la licence sont fréquents. En caricaturant un peu, Handisport communique peu à ses adhérents le fait que des clubs FFBaD accueillent des personnes souffrant de handicaps, les joueurs licenciés FFBaD ne peuvent participer aux épreuves Handisport tant qu'ils ne prennent pas de licence dans cette fédération. En outre, les équivalences entre les qualifications ou diplômes délivrés par l'une et l'autre des fédérations (DIH / CQH) ne semblent en réalité pas délivrées.

Plusieurs autres fédérations semblent considérer, sur le terrain, qu'une convention nationale sert essentiellement à permettre à leurs propres licenciés de participer aux activités FFBaD sans en prendre la licence.

De façon générale, les partenaires opérationnels (associations, fédérations, centres sociaux...) des actions sociétales (quartiers en difficulté, personnes handicapées, santé et même milieu scolaire) peuvent difficilement être considérés comme fiables et constants. Après une phase d'enthousiasme initial, ces organismes n'effectuent pas un suivi continu ou interrompent les actions pour des raisons qui les concernent, parfois heureusement pour réapparaître provisoirement au bout d'un an ou deux. Ils ne sont le plus souvent pas non plus très moteurs dans les actions, mettant ainsi en difficulté les promoteurs (comités, clubs).

Il serait utile que la FFBaD dispense aux acteurs fédéraux des formations, des conseils ou des outils pour faire face à ce type de difficultés.

L'État invite le mouvement sportif à s'associer à des politiques publiques, notamment au travers du CNDS. Ces politiques recommandées ont tendance à varier au gré des événements et des changements de ministre, chacune semblant en remplacer une autre, passée de mode. On est ainsi passé en dix ans du sport en famille à la lutte contre la radicalisation, en passant par la fumeuse « civi-conditionnalité », l'environnement, le projet associatif ou d'autres. Il serait bon que la FFBaD informe mieux les territoires de la teneur réelle de ces évolutions, afin d'éviter la dispersion ou les fausses pistes.

Le Badminton en entreprise constitue certainement une piste de progrès prometteuse, tant en ce qui concerne le développement de la pratique que l'accès aux installations. Les instances territoriales nous semblent dépourvues d'un corpus de stratégie, de méthodes et d'outils pour agir en ce domaine.

Les ambitions justifiées du projet fédéral de faire émerger d'autres modèles économiques pour les clubs (entreprises, donc, mais surtout location de terrains « à l'heure ») restent à l'état de phrases, sans doute faute d'idées directrices, de méthodes et outils mis à la disposition des territoires et d'échanges d'informations.

Les mêmes syndromes peuvent être observés par rapport aux orientations, ici encore très opportunes, de favoriser un meilleur accès à la pratique pour certains publics (femmes, vétérans, notamment). La mise en œuvre dans les clubs ne suit pas.

L'ensemble du dispositif mis en place pour les jeunes (écoles de Badminton, Pass Bad, plateaux Minibad et rencontres départementales jeunes, clubs avenir...) est censé être mis en œuvre essentiellement par les clubs, avec le soutien des ligues et comités. Or, malgré la qualité de certains outils (site « à l'école du Badminton », labels des écoles...), ce

déploiement semble pour le moins poussif. Les résultats sur le terrain, dans les clubs, ne sont pas à la hauteur des espoirs mis dans ces actions. Il semble manquer une évaluation de la mise en pratique, des outils et conseils pour développer les dispositifs et un réel échange d'information sur les difficultés et les bonnes pratiques.

Le développement de Poona et de sa base de données a induit un progrès très intéressant pour l'obtention de données statistiques sur la pratique. Cet élan gagnerait à être complété par quelques outils ou instructions pour traiter et interpréter ces données, chaque territoire ayant à inventer ses méthodes.

Dans le détail, certaines imperfections gagneraient à être corrigées (comme l'impossibilité de croiser directement les données de deux saisons, ou même d'avoir accès à la donnée indiquant si une licence est renouvelée ou pas).

La FFBD a lancé il y a quelque temps un « club de la communication » destiné à favoriser les échanges entre les territoires et leurs acteurs sur ce thème. Il ne semble pas que cet objectif ait été atteint.

### Références au projet fédéral

*La réalisation des souhaits exprimés dans la présente annexe ne ferait que concrétiser, notamment, les objectifs opérationnels suivants du projet fédéral ci-dessous (extraits de l'annexe 8 de ce projet).*

#### *2.2.4 Améliorer les dispositifs alimentant l'accès au PES*

*Inventaire critique, en vue d'améliorations, des expériences Minibad, PassBad, labels des écoles, dispositif avenir (outils et méthodes de détection et de sélection mis à disposition des cadres territoriaux), écoles de jeunes : impact et efficacité, techniques et volumes d'entraînement, appropriation par les clubs et différences entre territoires, financement...*

#### *3.2.1 Animer le territoire*

*Inventaire critique des plans d'animation expérimentés par le passé, puis relance aménagée du dispositif, afin d'assister les territoires dans une animation efficace.*

#### *3.2.2 S'adresser aux publics moins représentés*

*Définition et promotion d'un programme permettant d'aider les clubs et les comités à mettre en place des actions s'adressant aux jeunes des quartiers défavorisés, à partir des leçons des expériences réussies.*

*Réorientation des contenus d'entraînement, des formations et des programmes sportifs afin de mieux prendre en compte les spécificités de la pratique féminine (notamment l'approche de la compétition).*

*Poursuite du déploiement des outils d'animation à destination des très jeunes enfants (Minibad).*

*Définition et promotion d'un plan national d'implantation de la pratique dans les entreprises.*

#### *3.2.4 Coopérer avec le monde scolaire et universitaire*

*Généralisation des conventions avec les fédérations scolaires et universitaires, en lien avec l'administration chargée de l'éducation, avec contrôle accru de l'adéquation des contenus aux objectifs fédéraux.*

*Mise en œuvre active de ces conventions (commissions mixtes, soutien à l'organisation des championnats scolaires, formations, programmes de jeunes officiels...).*

*Assistance aux instances territoriales afin de mettre en place des partenariats entre les clubs et les établissements scolaires (du premier degré à l'université).*

*Poursuite et intensification de l'action en direction des écoliers (« à l'école du Badminton »), adaptation des modalités autant que nécessaire.*

*Études plus soutenues, par comparaison des objectifs respectifs, des passerelles entre fédérations scolaires et FFBD, de façon à mieux associer les clubs et favoriser l'accès des pratiquants scolaires à la pratique fédérale.*

*Mise en place d'un programme favorisant la création de sections sportives dans les établissements.*

#### *3.2.5 Coopérer avec d'autres acteurs du Badminton*

*Recherche d'une coopération accrue avec les fédérations affinitaires, afin que ces familles perçoivent beaucoup plus facilement les avantages que présente l'alternative d'une pratique fédérale en club.*

*Déclinaison de ces coopérations à tous les échelons territoriaux.*

### *4.2 Un Badminton pour tous*

*Amélioration de la prise en compte de la dimension sociale du développement durable, par la mise en place de pratiques éducatives du Badminton, notamment dans les territoires fragilisés : partage des expériences positives, analyse des difficultés pratiques, adaptation éventuelle du dispositif jeunes.*

*Mise en place d'incitations à l'implantation de clubs (ou d'activités de clubs existants) dans les zones défavorisées (en milieu urbain ou rural), en s'appuyant sur les dispositifs de droit commun existants.*

*Étude de modules de formation à ces aspects à destination des dirigeants de comité et de club.*

#### *4.3.2 Intégrer les personnes handicapées*

*Lancement d'une action d'assistance solide aux comités pour la mise en place progressive de projets de pratique de personnes handicapées, en recherchant des pratiques intégrées en club n'ignorant pas la recherche de performance.*

*Rapprochement, avec le soutien du ministère, des fédérations Handisport et Sport adapté, pour définir conventionnellement le développement du handibad.*

#### *5.1.1 Adopter une stratégie pour l'emploi*

*Mise en place d'un plan d'aide à la création et à la pérennisation d'emplois d'entraîneurs de badminton dans les clubs.*

*5.2.6 Soutenir la formation des officiels*

*Mise en place et déploiement d'une formation de jeunes officiels fédéraux*

*6.3 Déployer une communication externe percutante*

*Aide aux dirigeants, employés et joueurs, à tous les niveaux territoriaux, à être plus efficaces dans leur communication externe : rassemblement des intervenants pour échanger et partager les expériences et compétences ; fourniture de supports, conseils et modèles ; mise en valeur des efforts en la matière ; développement d'une culture pérenne de la communication (recherche et gestion de partenariats, p.ex.).*

*6.5 Améliorer et spécialiser les supports de communication*

*Études et développement de l'utilisation des réseaux sociaux.*

*Effort nettement accru vers une progression des ressources marketing (cf. § 7.9.3).*

*7.5 Être présents dans la vie institutionnelle*

*Élaboration d'argumentaires et de conseils d'entrée, pour tous les acteurs impliqués dans ces démarches.*

*7.9.3 Développer le marketing*

*Mise en place de solutions visant à améliorer nettement les produits du marketing, du parrainage et du mécénat.*

### 6. Offre de compétitions et outils informatiques

La volonté fédérale de simplifier les compétitions afin de les rendre plus attractives pour les débutants (jeunes ou adultes), pour les femmes ou pour les parents se heurte à de nombreuses difficultés.

Pourtant, attirer plus de pratiquants à la compétition est un enjeu absolument majeur, tant pour convaincre de nouveaux licenciés que pour retenir les licenciés actuels (et ainsi diminuer le trop fort taux de non-reprise de licence).

Les formules de compétition actuelles sont beaucoup trop longues pour une bonne partie du public, l'incertitude sur la programmation des prochains matches est rebutante et les grands tableaux offrent trop de disparité entre les niveaux de jeu.

En outre, les contraintes d'organisation sont déjà importantes pour beaucoup de clubs organisateurs : y ajouter la satisfaction des besoins précédents complexifie encore la tâche et il est difficile de trouver les bons compromis avec les formules que nous connaissons et que nous savons maîtriser.

Il y a donc à la fois un manque de compétiteurs et un manque de compétitions pour satisfaire la demande potentielle.

L'introduction des PromoBad il y a quatre ans a représenté un grand progrès. Néanmoins, les outils pour les gérer font encore cruellement défaut pour qu'elles prennent réellement leur essor.

En outre, nous n'avons pas trouvé les bonnes méthodes pour faire adopter par les clubs les formules imaginées ou suggérées par la Fédération (plateaux Minibad, rencontres départementales jeunes, compétitions pour les filles ou les vétérans, voire pour les handicapés ou les scolaires...). Notre offre ne sait pas s'adapter à d'autres publics que la population des compétiteurs classiques du Badminton. Nous ne sommes donc pas en mesure d'attirer réellement les autres publics.

Par conséquent, il est important, voire vital, de progresser nettement dans tous ces domaines. La FFBaD doit, à notre sens, jouer un rôle moteur dans ce secteur, en étant à la fois pragmatique et créative pour proposer cadres, outils et méthodes. Les ligues et surtout les comités ont un rôle majeur à jouer dans cette optique, en raison de leur proximité avec les clubs et les licenciés.

#### Formes de compétition

Les formules de compétition doivent être diversifiées, notamment vis-à-vis de l'accès à une pratique compétitive des débutants (jeunes ou adultes). L'objectif serait de créer une offre susceptible d'être attractive pour tous les publics pratiquant dans les clubs. Force est de constater que ce n'est pas encore le cas. Les formules actuelles (durée et attente, imprédictibilité des heures de matches, différences de niveau, multitude des séries proposées, orientation vers la performance plus que le plaisir...) font qu'elles s'adressent seulement à certaines catégories du public (en caricaturant, aux « militants » du Bad).

L'offre doit être mieux étagée, proposant graduellement des systèmes de découverte du plaisir en animation compétitive jusqu'aux épreuves destinées au haut niveau. Il n'est certes pas déconseillé de mélanger sur une compétition plusieurs publics (jeunes et vétérans, par exemple), dans la mesure où cela permet de mieux aménager les échanciers (et de mieux répartir la clientèle de la buvette...). Mais à vouloir satisfaire tout le monde et son père, on fait de nombreux insatisfaits.

Répartir les joueurs dans des tableaux plus homogènes en niveau de jeu est un objectif sain. Nous ne croyons pas toutefois que le seul nouveau système de classement pourra y parvenir (de tout temps, les organisateurs ont tenté de constituer des tableaux homogènes, pour toujours finir par « regrouper des tableaux »...). Des tableaux plus homogènes signifient le plus souvent des tableaux plus resserrés, la durée plus courte et l'attente moindre étant contrebalancées par d'autres problèmes d'organisation (dont la buvette déjà citée).

En résumant, il s'agit de démultiplier tous azimuts la première expérience constituée par l'introduction des rencontres PromoBad. La poursuite de la progression du Badminton est à ce prix. La FFBaD devrait prendre en charge ce programme et trouver les outils et méthodes permettant aux organisateurs (clubs, organismes territoriaux) de le mettre en œuvre plus facilement.

Les rencontres PromoBad existent, mais elles sont encore loin d'avoir atteint tout leur potentiel. Outre les problèmes informatiques (décrits plus bas), la différence de coefficients pour la prise en compte dans le classement est trop forte pour être incitative. En outre, ces compétitions pourtant indispensables ont clairement mauvaise presse chez bon nombre d'officiels.

L'exigence de disposer d'un juge-arbitre qualifié (au moins départemental) pour toute compétition qui n'est pas une PromoBad doit être révisée. Nombre de compétitions de niveau départemental pourraient être organisées si elles avaient l'autorisation d'être gérées par un SOC (ou au moins un JA stagiaire). L'enjeu de faire vivre ce type de compétition est bien supérieur aux besoins de la formation d'officiels de bon niveau.

Dans un autre ordre d'idées, il est notoire que les compétitions interclubs sont très intéressantes pour animer la vie d'un club et pour faire découvrir la compétition à des débutants. Néanmoins, les interclubs jeunes en sont encore à leurs balbutiements dans les territoires, ce qui handicape le développement. En dépit de nos quinze ans d'expérience, notre Comité n'a toujours pas trouvé une bonne formule qui soit pérenne et entraîne l'adhésion d'une majorité de clubs. Un large échange d'idées afin d'améliorer la situation serait bienvenu.

### **Développement du jeune joueur**

La FFBaD a fait de gros efforts, ces dernières années, dans la création de supports pédagogiques et de dispositifs permettant de valoriser l'action des clubs en matière de formation, d'identifier et d'accompagner le jeune pratiquant dans son développement de joueur et pour certains dans leurs parcours vers le haut niveau (dispositifs jeunes, supports pédagogiques, filière de haut niveau).

Pour autant, tous ces outils sont très peu utilisés par les clubs : le décalage est trop important entre ces supports et le niveau de connaissance de l'activité des acteurs locaux et les ressources dont ils disposent au quotidien.

Les dirigeants et même les animateurs ou entraîneurs connaissent mal ces aspects, le coût au quotidien en est élevé et les produits financiers en sont réduits à leur plus simple expression. De fait, la majorité ne les met pas en œuvre et renvoie l'action aux organismes territoriaux (ou à de « gros » clubs).

Cette tendance est accentuée par le fait que la FFBaD et ses organismes territoriaux tentent le plus souvent de compenser ces carences des clubs en se substituant à eux.

Les clubs qui souhaitent s'investir dans le haut niveau jeune ne disposent pas de cadre de fonctionnement (feuille de route...). Le dispositif « club avenir » et le dispositif jeunes ne répondent pas complètement à ce besoin car les contraintes des cahiers des charges sont un frein à la mise en place pour la majorité des clubs.

De plus, les clubs tentant l'aventure du haut niveau sont assez peu valorisés et accompagnés.

À cela s'ajoute pour les comités une interdiction de fait de s'immiscer dans la filière d'accès au haut niveau, alors que le Badminton ne pourrait qu'y gagner. La proximité constitue en effet, dans ce domaine comme dans tant d'autres, un atout dont il est pénalisant de se priver.

En dépit des promesses affichées par le projet fédéral, il conviendrait donc de remettre à plat le rôle des comités et des clubs dans le parcours vers le haut niveau : quelles actions, quelles perspectives, quels soutiens.

### **Outils informatiques**

#### Gestion des compétitions

Il devient assez urgent de disposer d'un outil d'inscription en ligne aux compétitions qui soit labellisé FFBaD et en lien direct avec Poona. Un tel outil devrait permettre l'inscription soit par les clubs soit par les licenciés (au choix de l'organisateur), une vérification directe des licences, avec lisibilité constante du nombre d'inscrits dans le tableau concerné. Il existe des solutions privées, mais elles ne disposent ni de toutes les fonctions utiles ni de la validation de la Fédération.

Il serait extrêmement utile de disposer d'un logiciel de gestion de compétitions compatible avec les diverses formules autorisées dans la catégorie PromoBad. Les outils actuels permettent très mal de gérer les matches à marque modifiée (un seul set, set de 11 points, y compris des marques différentes selon le stade de compétition, p. ex.), les formats variés de tableau (rondes suisses ou autre, entrée progressive, inscription « à la mêlée »...), les matches transgenres, etc. La saisie de ces résultats est possible sous forme de tableaux Excel (ensuite intégrés à la base Poona), mais la complexité de la gestion avec ces outils rend dissuasif, pour les organisateurs, le choix de ces formules.

#### Poona

Une mise à jour plus régulière et plus active (ne pas avoir à aller chercher les informations) sur les nouveautés des outils informatiques et des procédures associées serait bienvenue. En outre, ces informations gagneraient à être ciblées par type de public (ligues, comités, clubs, licenciés).

Un bon exemple à généraliser : la note sur la vie sportive diffusée au début de la présente saison.

Il serait fort utile de pouvoir accéder immédiatement à toutes les informations concernant un même licencié. Actuellement, la consultation d'une fiche de joueur ne permet pas d'accéder aux qualifications ou titres d'entraîneur, d'arbitre ou de dirigeant du licencié concerné. Ceci conduit à des lenteurs, voire à des erreurs.

Les entraîneurs et les arbitres ne peuvent être directement triés que par leur lieu de résidence, et non par le département du club où ils sont licenciés. Ceci entraîne de nombreuses erreurs.

#### Site

Le site fédéral actuel est lent et difficile à utiliser lorsque l'on cherche une information précise. Cela est connu, mais il n'est pas mauvais de le rappeler.

## Références au projet fédéral

*La réalisation des souhaits exprimés dans la présente annexe ne ferait que concrétiser, notamment, les objectifs opérationnels suivants du projet fédéral ci-dessous (extraits de l'annexe 8 de ce projet).*

### *2.3 Améliorer l'offre en compétitions*

*Évaluation de tout le spectre de l'offre compétitive, depuis les animations Minibad jusqu'aux compétitions fédérales majeures, en passant par les tournois de toutes sortes ; accent porté sur les jeunes filles et femmes, vétérans, pratiquants en entreprise... ; création ou amélioration des compétitions adéquates (interclubs jeunes, épreuves féminines, championnats d'entreprise, coupe des clubs, par exemple).*

*Évaluation annuelle de l'expérience PromoBad, qui débute en 2013, et améliorations.*

*Maintien, autant que possible, du caractère convivial des compétitions, fondateur du Badminton français et international.*

#### *3.2.2 S'adresser aux publics moins représentés*

*Adaptation de l'offre compétitive afin d'attirer beaucoup plus de pratiquants à la compétition.*

#### *3.2.3 Conserver au Badminton les pratiquants occasionnels*

*Amélioration constante de l'offre en compétitions, de façon à y attirer les nouveaux pratiquants dès leur première saison.*

## Annexe 7

### 7. Accueil dans les clubs et licences

Mieux accueillir les pratiquants dans les clubs représente un enjeu énorme pour la FFBaD. Le taux de non-reprise de licence reste encore beaucoup trop important. Les efforts de développement doivent donc porter non seulement sur l'attraction de nouveaux licenciés, mais aussi sur une bien meilleure attractivité des clubs, de façon à fidéliser les nouveaux arrivants et même les plus anciens.

Un tel objectif suppose des outils et des moyens à la hauteur de ces enjeux, ce qui est encore loin d'être le cas.

La communication et l'assistance sur les avantages à prendre une licence ou à s'affilier à la FFBaD sont insuffisantes et peu convaincantes. Notre Comité a dû cette saison réaliser son propre support, assez éloigné du dernier (2011) support disponible en provenance de la Fédération.

Les observations du terrain semblent indiquer que les freins à venir pratiquer dans un club FFBaD ne seraient pas essentiellement techniques, mais plutôt liés à l'ambiance et à l'état d'esprit dans nos clubs. En traduisant dans notre langage, cela signifierait que la majorité des clubs ne sont pas assez conviviaux, qu'une pratique libre de consommation de terrain est limitée par la concurrence dans des créneaux surfréquentés ou au contraire que l'accueil et la prise en charge de pratiquants (et de leur famille) sont insuffisants.

Le prix « unique » de la licence quelle que soit la pratique n'est pas un frein en soi compte tenu de l'enjeu financier (en tout cas pour beaucoup de pratiquants) ; en revanche, il incite de fait les clubs à également établir un tarif unique pour la cotisation. Dans ce cas, la non-différenciation de tarif (licence plus cotisation) est plus sensible : beaucoup de non-compétiteurs s'étonnent de payer le même tarif qu'un compétiteur (qui bénéficierait de tous les avantages).

La Fédération devrait apporter des réponses et des outils de réponse, à notre sens selon les axes suivants.

La distinction à opérer dans les clubs n'est certainement pas entre « loisirs » et « compétiteurs » ! Le clivage ne se situe pas entre ces deux catégories, mais entre les purs consommateurs et ceux qui prennent à leur charge au moins un peu du travail de l'association. Il serait normal et légitime que la première catégorie paye beaucoup plus cher que la seconde ! La comparaison est à faire entre le coût de location d'un terrain à l'heure dans une structure privée et le coût proposé par les bénévoles d'un club associatif...

Ensuite, et en poursuivant cette distinction, ceux qui œuvrent pour le club (qui sont le plus souvent des compétiteurs, même s'il y a beaucoup d'exceptions) font également bénéficier le club d'autres ressources que la cotisation, compte tenu de l'évolution des sources de financement (proposer une activité de pure consommation de sport ne suffit plus à obtenir des financements...).

En complément, ces acteurs réels de la vie du club devraient pouvoir bénéficier de tarifs aménagés.

Les organismes territoriaux doivent évidemment lutter contre la pratique de joueurs non licenciés. L'expérience montre que la persuasion est plus efficace que la méthode forte, mais il faut parfois menacer d'employer celle-ci.

Lorsque ceci est le fait de clubs unisport ne proposant volontairement pas de licence à tous leurs adhérents, les territoires disposent d'une base juridique afin d'étayer leur persuasion : l'interdiction prévue par les statuts de ce comportement.

Lorsqu'il s'agit de clubs affiliés par ailleurs à une autre fédération, omnisports affinitaire, par exemple, cette arme de dissuasion est presque inopérante. La FFBaD devrait réfléchir à cette situation et proposer des solutions.

Il existe, en principe, une aide fédérale lors de la création d'un nouveau club : exonération de la cotisation la première année et aide financière. Les comités semblent totalement coupés des informations correspondantes (versement effectif de l'aide, réalité de l'exonération), alors que ce sont eux qui sont au contact des bénévoles créant le club.

Une idée intéressante pourrait être de confectionner et de fournir aux comités une mallette (ou similaire) contenant documents, outils et objets promotionnels pour un club en cours de création ou récemment créé, à laquelle le territoire pourrait se contenter d'ajouter quelques supports spécifiques.

Enfin, dans un autre ordre d'idées, il serait souhaitable d'envisager des aides afin de favoriser la création de clubs dans des secteurs où il n'est pas facile d'en implanter (communes denses mais pauvres en gymnases, quartiers en difficulté...) : organisation d'événements, aides financières ou logistiques, travail d'influence...

La mise en valeur du travail des bénévoles ne semble pas avoir progressé autant que le promettait le projet fédéral. Qu'il s'agisse du livret du bénévole, de la valorisation des acquis de l'expérience, des récompenses, les réalisations ne sont pas à la hauteur des attentes.

#### Références au projet fédéral

*La réalisation des souhaits exprimés dans la présente annexe ne ferait que concrétiser, notamment, les objectifs opérationnels suivants du projet fédéral ci-dessous (extraits de l'annexe 8 de ce projet).*

### 3.1.1 Mettre en place une forte assistance et valoriser les bénévoles

Généralisation à tous les départements d'une forte assistance aux clubs, par une action de proximité appuyée sur des outils, méthodes et argumentaires appropriés et partagés, dans tous les domaines de la vie du club, et relayée par comités ou à défaut les ligues : permanence téléphonique et courriel fonctionnant en guichet unique, en matière de gestion administrative, financière et juridique, de développement et de politique sportive ; présence sur le terrain permettant de mieux connaître les problèmes des clubs.

Élaboration d'argumentaires et d'outils mis à disposition de cette assistance :

- aides à la constitution de projets associatifs de club et, plus généralement, à la vie interne du club ;
- argumentaires sur les avantages d'être licencié dans un club affilié ;
- guides définissant les bonnes pratiques en matière d'accueil dans les clubs et les moyens de les appliquer ;
- argumentaires et conseils pour faire face à la diversité des modes de pratique et de consommation, ainsi qu'à la cohabitation sur les mêmes terrains de populations aux attentes différentes ;
- aide à la définition de services rendus par le club à ses adhérents et à leurs coûts réels, éventuellement différenciés selon les services consommés ;
- guides de modèles et conseils pour la création de clubs, à destination des personnes volontaires mais aussi des instances fédérales ;
- guides et argumentaires pour la relation avec les collectivités ;
- assistance active à la recherche de financements des clubs (demandes de subvention, partenariats...)

Mise en place de dispositifs incitatifs à l'amélioration des clubs : labels, contractualisation sur projet...

Mise en place d'une intervention permanente de la FFBaD auprès des élus territoriaux (rencontres, salon des maires...).

Initiatives permettant de valoriser le travail des dirigeants bénévoles et la famille des clubs de Badminton.

### 3.1.2 Étudier et promouvoir de nouveaux modèles de clubs

Étude et promotion de nouveaux modèles de clubs, en s'appuyant sur les démarches relatives aux équipements et en assistant les clubs vers plus de professionnalisation, l'accueil de pratiques diversifiées (y compris la location de terrains), une meilleure gestion des concurrences et une solidité financière accrue.

Étude des modes de répartition de l'espace et du temps disponibles dans les clubs, de façon à optimiser les différents types de pratique et à proposer une offre de service répondant aux attentes des diverses populations.

Étude de modèles économiques permettant des pratiques de consommation tout au long de la journée (en particulier location de terrains à l'heure, ainsi que cours particuliers).

Recherche de modes de financement des clubs permettant de faire face à la diminution des aides publiques.

Diffusion des méthodes permettant aux clubs de se regrouper afin de partager des ressources et des moyens.

Étude des modèles de clubs omnisports et de clubs en entreprise

Mise en adéquation des formations de façon à savoir gérer les nouveaux modèles de club.

### 3.2.3 Conserver au Badminton les pratiquants occasionnels

Mise en valeur des actions d'amélioration de l'accueil, du confort et de la convivialité dans les clubs.

Production et diffusion d'argumentaires sur les avantages de la prise de licence.

Assistance aux clubs afin de mieux communiquer.

### 7.1 Mettre en valeur les bénévoles

Prise d'initiatives mettant en valeur les bénévoles et fournissant des preuves tangibles de reconnaissance : mise en place du livret du bénévole, dispositif permettant la reconnaissance des acquis de l'expérience, événements (p.ex. compétitions conviviales) ayant spécifiquement pour objet le rassemblement des bénévoles d'un territoire.



## 8. Équipements

Le recensement des équipements est une tâche lourde et difficile. Néanmoins, il peut constituer un prétexte à saisir afin d'influencer les décideurs (rencontre avec des élus et des gestionnaires d'installation, soutien à un projet associatif de club, recherche de nouveaux clubs...).

Les difficultés sont nombreuses :

- informations souvent erronées dans le recensement national, sans doute en raison d'un manque de communication entre les services de l'État, les collectivités et les gestionnaires d'installation ;
- réactivité modérée des institutions précitées et manque d'échanges d'information entre elles ;
- caractère évolutif des salles, rendant assez rapidement caduques certaines données, alors que les modifications sont très rarement portées à la connaissance de la FFBaD, voire de l'État ;
- absence très fréquente d'inclusion dans le recensement national des données spécifiques au Badminton (incohérence ou incomplétude de la colonne de gauche par rapport à celle de droite, dans Poona) ;
- absence de contrôle des données recueillies, tant par la FFBaD que par les autres intervenants, ce qui peut poser des problèmes de responsabilité en cas d'erreur ou d'incohérence (d'autant plus qu'il semble que nombre de données dans le recensement national ne proviennent que des plans d'architecte) ;
- par rapport aux attentes exprimées lors du lancement du recensement, inefficacité presque totale pour l'implantation dans des gymnases scolaires : les établissements ne font presque aucun effort pour faciliter et contribuer au recensement ; l'obtention de l'accès pour mesures est le plus souvent très tortueuse ; les données qui existent (hors FFBaD) présentent nombre d'erreurs ;
- lourdeur extrême du travail, qui nécessite beaucoup de contacts avant d'aboutir à une visite, souvent une multiplication des visites, l'obligation de quérir des données annexes (type de chauffage, niveau d'éclairage...), retardant le bouclage des dossiers.

Parmi les outils les plus utiles, on peut citer le recensement des avis de marchés publics pour la construction ou la rénovation de salles, fourni par la FFBaD aux territoires, qui permet d'élargir le cercle de prospection.

L'accès aux installations scolaires hors temps de classe (HTS) permet de résoudre certaines situations de pénurie, mais reste toujours très aléatoire : malgré certaines promesses électorales, il n'existe presque aucune règle ni directive nationale incitant les établissements (qui ont le dernier mot) à ouvrir leurs équipements ; dans le cas d'une ouverture, le choix des disciplines ou associations admises répond encore moins à des règles ou à une consultation du mouvement sportif. Nous nous permettons d'insister sur l'intérêt qu'il y aurait à militer pour un débat national à ce sujet (ainsi qu'inscrit dans le projet fédéral), de façon à commencer à résoudre ce problème, qui dépasse largement le cas du Badminton et même des fédérations sportives.

En ce qui concerne les matériels internes (particulièrement les poteaux et filets), on observe les lacunes suivantes :

- une meilleure communication sur les changements dans la liste des matériels classés, accompagnée de photos, serait bienvenue ;
- les filtres de Poona selon le classement présentent des failles, en particulier dans la catégorie hybride « régional/national » ;
- difficulté à convaincre les décideurs que le seul étiquetage de la norme sur le matériel suffit à le déclarer classé ;
- méconnaissance générale des décideurs (et de leurs centrales d'achat) du classement fédéral ;

### Références au projet fédéral

*La réalisation des souhaits exprimés dans la présente annexe ne ferait que concrétiser, notamment, les objectifs opérationnels suivants du projet fédéral ci-dessous (extraits de l'annexe 8 de ce projet).*

#### 3.2.4 Coopérer avec le monde scolaire et universitaire

*Lancement par la FFBaD d'une campagne nationale sur le « hors temps scolaire ».*

#### 5.3 Les équipements, une pluralité d'enjeux prospectifs et structurants

*Promotion de la recherche d'installations autres que les salles municipales : gymnases scolaires, installations privées ou commerciales, entreprises...*

*Assistance à la recherche d'installations confortables et utiles à la vie du club (lieux d'échauffement ou de préparation physique, bureaux, salles de réunion et de convivialité, garde d'enfants...) et du matériel correspondant (matériel d'entraînement ou pédagogique, équipement bureautique et de communication...), en veillant au respect des normes de sécurité ;*

*Ouverture vers des solutions permettant une pratique adaptée aux enfants (p.ex. salles de motricité en profitant de nouveaux rythmes scolaires).*

*Initiatives de la FFBaD afin de lancer un débat national sur une politique volontariste et régulée d'accès au « hors temps scolaire ».*

## **Annexe 9**

### **9. Autres**

Notre Comité conduit depuis vingt-cinq ans des actions citoyennes. Cette politique répond à des besoins de développement et de recherche de crédibilité, mais aussi de financement et de consolidation d'emplois. Or, il semble que les financements traditionnels de ce type d'action (CNDS, collectivités) soient clairement en baisse (notamment pour les actions vers les quartiers défavorisés). Nous aimerions échanger sur ce phénomène surprenant et bénéficier de conseils.

Rôle et missions des CTS territoriaux : ils semblent très difficiles à cerner pour un comité, a fortiori un club.

Réponses aux questions : il est indispensable que la FFBaD améliore considérablement les procédures de questionnement par les territoires et le suivi des réponses. Trop de questions restent sans réponse, il y a trop de retard dans les réponses.

La désignation, dans les gymnases, du label d'école de jeunes obtenu par un club est encore trop modeste, et parfois inadaptée dans la durée.