Fédération Française de Bowling et de Sports de Quilles

Restitution Diagnostic fonctionnement managérial 08/10/2022

Quelques éléments de contexte

- Implémentation de la loi du 2 mars 2022 sur la démocratisation du sport :
  - Evolution de la parité dans les fédérations et les organes déconcentrés, présence accrue des SHN, installation comité éthique indépendant,
  - Limitation à 3 du nombre de mandats (en plus de celui actuel), participation démocratique accrue des clubs,
  - Renforcement de l'accessibilité aux équipements sportifs scolaires,
  - Renforcement de la lutte contre les discriminations et les violences sexuelles,
  - Développement du sport santé dans les territoires (référents ARS, …)
- Poursuite de la territorialisation du sport (conférences régionales du sport, maisons régionales de la Performance, déploiement Projets Sportifs Territoriaux, ….)/ANS
- Renforcement de l'engagement demandé aux fédérations de mettre en œuvre les politiques publiques sportives dans un cadre toujours plus contractuel :
  - Contrats d'engagement républicain/délégation
  - Sobriété énergétique et politiques durables,
  - Inclusion des publics en situation de handicap
  - Renforcement de la transparence financière,
  - …
- Rapport du Sénat de septembre 2020 **« Mutualiser, renouveler et légitimer pour affûter l'esprit d'équipe des fédérations sportives »** visant à responsabiliser et à professionnaliser les fédérations et leur gouvernance (http://www.senat.fr/rap/r19-698/r19-698.html) oriente aujourd'hui de nombreuses évolutions.
- Crise générale du bénévolat (cycle générationnel, Covid, évolution des comportements, …)
- Questionnement actuel, partagé et récurrent des fédérations sur l'évolution de leur fonctionnement, de leur modèle et de leur structuration face à l'essor des nouvelles formes de consommation sportive (post 2024).

Code du sport - Article R131-9 (Version en vigueur depuis le 12 juin 2022)

Modifié par Décret n°2022-877 du 10 juin 2022 - art. 14

L'agrément peut être retiré à la fédération qui cesse de remplir les conditions prévues pour sa délivrance, notamment :

- 1° En cas de modification des statuts ou du règlement disciplinaire incompatible avec les dispositions législatives et réglementaires ;
- 2° Pour un motif grave tiré soit de la violation par la fédération de ses statuts, soit d'une atteinte à l'ordre public ou à la moralité publique ;
- 3° En cas de méconnaissance des règles d'hygiène ou de sécurité ;
- 4° En cas de méconnaissance des dispositions des articles L. 212-1, L. 212-2, L. 212-9 et L. 322-1 ;
- 5° En cas de participation insuffisante à la mise en œuvre des missions de service public relatives au développement et à la démocratisation des activités physiques et sportives.
- L'agrément est retiré si les activités de la fédération ou les modalités selon lesquelles elle les poursuit méconnaissent les engagements du contrat d'engagement républicain mentionné à l'article L. 131-8.

- "Le retrait de l'agrément entraîne **la cessation des aides financières de l'État, et la suspension de la mise à disposition des CTS."**
  Ce qui signifie que cette fédération **ne pourra plus participer à la "mise en oeuvre des missions de service public relatives au développement et à la démocratisation des activités physiques et sportives" et de ce fait, recevoir des subventions publiques** et se voir affecter des cadres techniques et sportifs.

  Le retrait d'agrément entraîne nécessairement le retrait de la délégation.

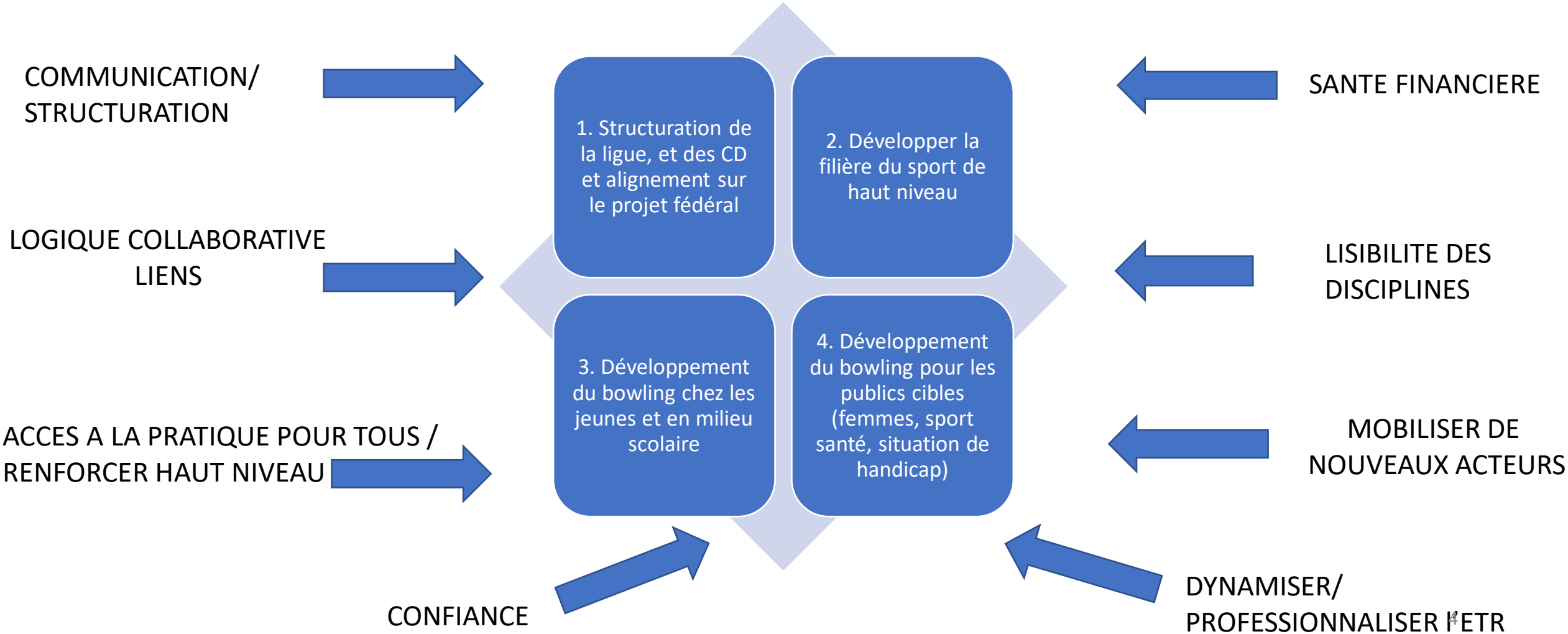
- Ce qui a pour conséquence l'impossibilité pour les associations qui lui sont affiliées, d'organiser des manifestations sportives sous son égide et certains titres sportifs ne peuvent plus être délivrés :
  "Les principales conséquences du retrait de la délégation sont la **fin du monopole de l'organisation des compétitions et de la délivrance des titres, et de la gestion du sport de haut niveau**.

Exemples de fédérations concernées par cette disposition :

FF Haltérophilie, musculation et disciplines associées (1998), FF Wushu, arts énergétiques et martiaux chinois (2014), FF Muay thaï et disciplines associées (2014), FF Equitation (2005), …

Le plan de développement 2021/2024

4 axes



Matière à réflexion…

- Le bowling et ses disciplines associées, des activités de loisir ou des disciplines sportives ?
- Le soutien de l'Etat une chance ou une contrainte ?
- La structuration plus formelle des activités fédérales, une valeur ajoutée réelle pour son développement ?
- La fédération au service des comités nationaux ou les comités nationaux au service de la fédération ?
- Les relations avec les exploitants de bowling, condition incontournable au développement du bowling ?
- Le rajeunissement des pratiquants de bowling un vœu pieu ou un enjeu à adresser plus résolument ?
- La dépendance financière aux comités ou à l'Etat seule alternative ?
- Le resserrement et le repositionnement des relations entre la fédération et les acteurs territoriaux, une attente réelle ?

Plan

I. Rappel des objectifs
II. Méthodologie déployée
III. Principaux constats
IV. Enjeux clés
V. Les actions envisageables…
VI. Les options ?
VII. SWOT

I. Les objectifs

1. Etablir le diagnostic managérial du fonctionnement de la fédération
2. Eclairer les évolutions possibles à l'issue notamment du double audit (2019 et 2021) et et du courrier de la ministre des sports (février 2022)

II. La méthodologie déployée
1. Les étapes

- 13/05/2022 : Validation de la note méthodologique d'intervention
- 30/05/22 : Installation du dispositif de pilotage de la mission avec le président Daniel Grandin (déployé sur la période)
- 10/17 juin : Etude des documents fédéraux (statuts, PV d'assemblées, CR bureaux directeurs, …)
- 20 juin/18 juillet : entretiens individuels avec membres du groupe de gouvernance (sur la base du volontariat),
- 20 août/15 septembre : traitement des entretiens
- 20/30 septembre : rédaction note de restitution
- 08/10 : Restitution membres du groupe de gouvernance

II. La méthodologie déployée
2. La réalisation du diagnostic managérial

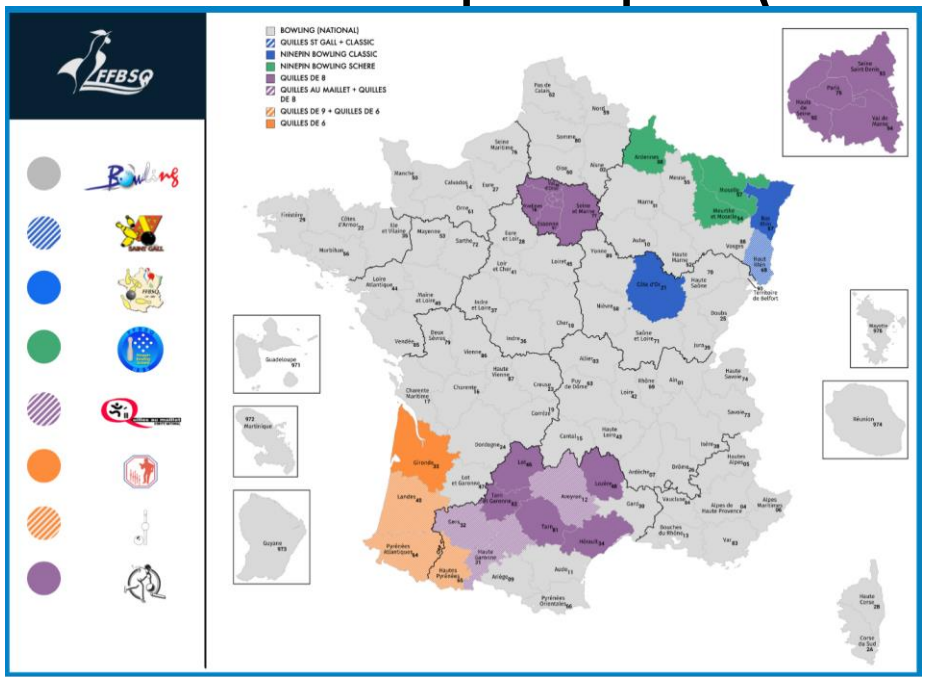
- 18 entretiens menés
  - Des collaborateurs salariés, des cadres d'Etat, et des élus de CN et territoriaux interviewés,
  - Des personnes concernées et investies quant au fonctionnement de la fédération sur fond d'interrogations multiples,
  - Un sentiment parfois d'appréhension voire de défiance à l'encontre de la démarche de la part de certains élus approchés,
  - Un confort inégal avec le support « visioconférence »,
  - Une liberté de ton et de propos mesurée,

- L'étude des documents officiels,
  - Statuts
  - Règlement Intérieur
  - PV d'AG

- Un contexte délicat
  - Deux audits financiers et un courrier ministériel de mise en demeure pointant des risques et anomalies de fonctionnement dans la gouvernance (cadre juridique, développement contraint, …)
  - 2 saisons de Covid qui ont impacté la pratique et le nombre global de licenciés, et ont fait évoluer le format des relations entre les personnes (essor des visio, …),
  - Des documents officiels dont la MAJ est à actualiser (Statuts dernière MAJ : décembre 2018, RI dernière MAJ : avril 2017),
  - Une cristallisation de ressentiments et d'appréhensions multiples autour de l'évolution à accompagner du fonctionnement de la fédération

III. Principaux constats

1. Une fédération multidisciplinaire avec des inégalités de pratiques (20 200 licenciés/ 700 clubs - *source site internet*)



- 11 500 Licenciés
- 400 Clubs
- Haut Niveau

- 1000 Licenciés
- 32 Clubs

- 2 000 Licenciés
- 59 Clubs

- 4 300 Licenciés
- 125 Clubs

- 450 Licenciés
- 22 Clubs

- 350 Licenciés
- 25 Clubs

- 300 Licenciés
- 21 Clubs

- 300 Licenciés
- 12 Clubs

III. Principaux constats
2. Un potentiel réel et des déséquilibres structurels à corriger

- 4 millions de pratiquants bowling/mois,
- Le déploiement efficace du bowling campus (campagne « le bowling fait sa rentrée »),
- Des résultats sportifs récents prometteurs (haut niveau),
- Un rattrapage rapide de certaines disciplines après la Covid (Q8),
- Des élus expérimentés et partageant une histoire collective qui a fait ses preuves dans le passé,
- Des collaborateurs, certains arrivés récemment, inquiets et à rassurer, mais mobilisés,
- Une DTN volontariste, proche du bureau et des élus,
- Une accélération du développement depuis 2 ans,
- Un site fédéral clair et attractif,
- Des sollicitations de nouvelles disciplines pour rejoindre la fédération,
- …

- Une couverture régionale hétérogène des disciplines (sauf le bowling),
- La concurrence directe d'autres fédérations/certaines disciplines (Fédération des foyers ruraux, FFSE, …)
- Des pratiquants à rajeunir pour le bowling (70%>50 ans), une relève à faire émerger,
- Une adaptation juridique de la fédération à engager pour réduire son exposition,
- Un climat de confiance générale à réinstaller,
- Une identité fédérale à mieux partager et à affirmer davantage,
- Des relations clubs/exploitants de bowling à améliorer,
- Un dispositif haut niveau à conforter (fonctionnement du pôle France, clubs haut niveau, …),
- Des compétitions trop nombreuses, sources de revenus, mais pouvant freiner l'essor de la politique sportive fédérale,
- Une professionnalisation des référents techniques (ETR) et du haut niveau à engager, un retard à rattraper,
- …

III. Principaux constats

3. Un fonctionnement très politique et un rattrapage de la pratique à conforter

- Une offre fédérale qui s'est organisée autour de la quille et qui s'adapte au mieux avec des moyens humains limités aux particularismes de chaque discipline,
- Des disciplines qui développent leur activité de façon autonome et une fertilisation croisée délicate, contraignant l'action fédérale et son pilotage,
- Un alignement fédéral des CN source de questionnements, et un sentiment d'appartenance à la fédération variable, des cultures et des modèles de développement très différents,
- Une répartition des rôles entre fédération et comités nationaux qui a évolué,
- Une influence forte et historique du bowling au niveau national et international,
- Une gouvernance impactée par la période Covid (perte de licenciés, visioconférences, …),
- Une organisation de la gouvernance de la fédération à questionner pour optimiser les prises de décision et leur traçabilité,
- Des équipes techniques fédérales mobilisées principalement sur le bowling, et trop longtemps en retrait,
- Des responsables d'ETR bénévoles,
- Une dépendance financière de la fédération aux contributions pondérées des disciplines et aux aides et subventions de l'Etat,
- Une situation de crise (audits, courrier ministre, …) qui éclaire et exacerbe des dysfonctionnements structurels et relationnels,
- Une ambiance de travail au siège pouvant être impactée par les dissensions politiques, et des collaborateurs exposés,
- Une communication hétérogène et parfois dissonante,
- Une solidarité à renforcer, la nécessité actuelle d'un leadership fort, régulier, reconnu et proche, pour maintenir l'unité fédérale en période de crise.
- Des acteurs territoriaux investis sur le terrain, mais parfois isolés; à soutenir et à rapprocher davantage de la fédération et à mobiliser (ligues, CD, Clubs),
- Une logique de contractualisation avec les CN et avec les ligues insuffisamment déployée,

III. Principaux constats
4. L'organisation managériale

- Une « accélération du développement » depuis 2 ans qui a modifié les habitudes,
- Un niveau d'engagement élevé des collaborateurs mais une culture d'équipe à renforcer (télétravail, animation, valorisation, climat, …) et un sentiment d'appartenance à fortifier, un « projet d'entreprise » à mieux faire partager,
- Un mix générationnel source de nombreuses opportunités mais qui nécessite une animation adaptée,
- Une mise en tension des collaborateurs à mieux accompagner, une attention plus importante et plus bienveillante à accorder aux collaborateurs,
- Une structuration et un pilotage de l'action individuelle et collective à revoir et à formaliser davantage (fixation d'objectifs, entretiens managériaux réguliers, réunions d'équipe, temps collectifs, reportings et évaluations formelles des résultats, feedbacks, …),
- Un leadership à redéployer et à affirmer, une organisation sur site à privilégier davantage, chaque fois que possible, une vision à affirmer.
- Une organisation et un plan de charge à ajuster et à clarifier,
- Une culture de l'écrit à renforcer, pour optimiser notamment les temps d'échanges oraux partagés,
- Des marges de manœuvre budgétaires fédérales insuffisantes pour stabiliser suffisamment l'action collective.

IV. Les enjeux clés

- Dépasser « le pari risqué sur l'incertitude » privilégié par certains élus avec le ministère et les problèmes relationnels plus ou moins larvés, et objectiver les enjeux et les impacts réels à court, moyen et long terme de la mise en conformité (ou non) inéluctable de la fédération à la loi,
- Capitaliser sur la situation de crise actuelle pour en faire une opportunité pour engager un véritable projet de modernisation et construire la fédération de demain,
- Repositionner la fédération au cœur du développement de l'écosystème global comme de chacun des acteurs,
- Articuler un plan d'actions progressif assorti de moyens adaptés (feuille de route),
- Au-delà des différences et des spécificités affichées, réinstaller le principe de co-responsabilité et de solidarité entre les comités nationaux et la fédération et entre les ligues régionales et la fédération, au service des clubs et des pratiquants, à partir d'une nouvelle logique contractuelle renégociée et évaluée régulièrement,
- Mutualiser et consolider les ressources,
- Réaffirmer/redéfinir la raison d'être, les fondamentaux collectifs et l'identité fédérale au-delà des spécificités de chaque discipline, et éclairer un projet fort et déclinable mobilisant tous les acteurs de la fédération,
- Simplifier la gouvernance fédérale et les prises de décision, et améliorer leur traçabilité,
- Communiquer plus efficacement et plus largement, de façon plus transparente, positive et régulière vers les acteurs de terrain comme vers l'extérieur de la fédération,
- Restaurer un pilotage managérial clair, légitime et proche de l'équipe au siège,
- Organiser la montée en compétences des équipes et des responsables d'ETR.

V. Les actions envisageables…

1. Gouvernance

- Mettre à jour et en conformité très rapidement Statuts et Règlement Intérieur.
- Organiser « les Etats Généraux du Bowling »
  - Accompagner et s'adapter aux transformations du paysage sportif et des nouvelles pratiques générationnelles,
  - Clarifier l'unité, l'identité, les fondamentaux et la raison d'être de la fédération, et éclairer la vision post 2024 autourd'un nouveau projet collectif partagé,
  - Faire émerger et accompagner la relève,
  - Redéfinir la logique contributive en dépassant les spécificités des disciplines,
  - Clarifier droits et devoirs de chaque acteur.
- Réunir le comité directeur pour revisiter les modalités et principes de gouvernance en privilégiant fluidité et simplicité des échanges et des décisions,
- Renforcer le périmètre d'action du Comité d'éthique et de discipline, en y intégrant la déontologie, et en le dotant d'une mission de médiation et d'une marge de manœuvre réelle auprès du Comite Directeur. formaliser la mise en place d'un code de conduite,
- Définir et mettre en place une nouvelle logique de contractualisation entre la fédération et les CN, se substituant aux clés de répartition existantes,
  - Assumer de confier la responsabilité, les moyens et l'autonomie à la fédération pour mener à bien la mise en conformité et leprojet collectif,
  - Engager chaque partie sur des objectifs de développement clairs, traçables et évaluables,
  - Inscrire le plan de développement de chaque discipline dans le projet collectif de la fédération,
  - Installer un comité de pilotage opérationnel pour favoriser la coordination régulière des actions et leur ajustement éventuel,
  - Définir et installer un principe de responsabilité à l'égard de la fédération, à respecter par les CN et par les ligues,
  - Valoriser davantage les initiatives des acteurs de terrain,
- Renforcer la promotion et le lobbying de la fédération auprès des élus territoriaux et nationaux,
- Identifier et accompagner l'émergence des dirigeants de demain (loi du 2 mars 2022),
- Se rapprocher au plus prés des acteurs de terrain et afficher le soutien de la fédération avec les CN à ses côtés (clubs, ligues, CD) en délocalisant certains bureaux et comités directeurs, ou en faisant remonter des cahiers de doléance, …

V. Les actions envisageables…

2. Opérationnelles

- Ouvrir le chantier de la simplification et de l'uniformisation de l'offre fédérale de licences (clarté, dématérialisation,…),
- Structuration technique de l'offre sportive à consolider au niveau national et dans les territoires (label club haut niveau, formations, ETR, pôle France …) en sollicitant si nécessaire davantage les équipes du CREPS, de la la Maison de la Performance voire de l'ANS,
- Programmer une tournée des ligues régionales en proposant la mise en place de conférences clubs/exploitants à travers le territoire,
- Mettre fin au système de clés de répartition CN=>FD en faveur d'une nouvelle logique contractuelle FD=>CN, dans le respect optimal des enjeux et des objectifs de développement de chaque discipline,
- Proposer à chaque discipline de soumettre pour arbitrage son plan de développement à la direction de la fédération et au comité directeur,
- Consolider les objectifs de développement associés au Contrat d'Engagement Républicain et s'assurer de leurs mises en œuvre,
- Repositionner pleinement la fédération dans une logique ressource vis à vis des comités et lui donner les moyens de cette responsabilité (budget, équipe, compétences, …). Renforcer les moyens et le niveau d'attention accordée à la communication et au marketing par la fédération,
- Organiser chaque fin d'année dans le cadre du Comité directeur un bilan formel, étayé et récapitulatif de l'action fédérale réalisée et des résultats obtenus,
- Organiser des rencontres avec des dirigeants et élus d'autres fédérations,
- Engager une réflexion sur les impacts de la crise énergétique sur la pratique et positionner la fédération dans un rôle ressource sur le sujet,
- Déployer l'offre bowling santé plus largement,
- …

V. Les actions envisageables…

3. Managériales

- Organiser un séminaire de 2 jours avec le comité directeur pour revoir le fonctionnement de l'équipe de direction et se projeter vers 2024 et au-delà,
- Mettre en place un dispositif de conduite du changement porté par un comité de pilotage restreint réunissant élus volontaires, cadres techniques et salariés, dirigé/animé par le président,
- Afficher l'urgence de dépasser les enjeux de personnes et d'influence au sein du comité de directeur pour privilégier le bon fonctionnement collectif et l'intérêt supérieur de la fédération,
- Fixer des objectifs clairs, datés et partagés pour accompagner le redéploiement de l'action fédérale (élaborer une feuille de route en associant les ligues régionales,
- Installer un baromètre de l'activité fédérale avec des indicateurs clés (haut niveau, licenciés, développement des clubs, relations avec les exploitants, formations à venir et réalisées, bowling campus, bowling santé,…). Créer un tableau de bord, rendant mensuellement compte aux ligues, aux comités départementaux, aux clubs et aux pratiquants des actions menées par la fédération et des résultats obtenus.
- Clarifier la situation avec le prestataire informatique et avoir l'accès total à l'ensemble des bases de données concernant les clubs et les pratiquants,
- Communiquer régulièrement sur les actions engagées par la par les ligues et les clubs pour susciter les initiatives, et entretenir/renforcer le sentiment d'appartenance.
- Soutenir plus clairement l'action de la DTN et installer un management par objectifs avec les collaborateurs,
- Elargir la pratique du management de projet avec les équipes (siège, ligues, clubs, …) en proposant des actions de formation valorisant par ailleurs la montée en compétences des collaborateurs et l'installation d'une culture commune partagée,
- Installer un dispositif de médiation au sein de la fédération permettant de dénouer très rapidement les situations de conflit,
- …

VI. Les options ?

1. Le statu quo avec l'épée de Damoclès du retrait de l'agrément du ministère et l'accentuation de la fragilisation de la fédération.

=> Risques très élevés pour préparer sereinement l'après 2024. Climat d'incertitude à gérer pendant 2 ans pouvant entretenir tensions et conflits larvés autour de l'exposition personnelle des dirigeants, clivages, et précarisation du développement et de l'activité sportive HN.

3. Organiser une transition progressive et négociée d'ici l'échéance électorale de 2024 dans le cadre d'un dispositif de conduite de changement privilégiant l'avènement d'une relève générationnelle, et le redéploiement de la fédération autour d'un projet clair, partagé et avec des CN en soutien pour servir les ligues, les CD et les clubs.

=> Mise en conformité rapide et ajustement du fonctionnement pour redonner les moyens d'agir en responsabilité à la fédération, à son bureau et à son comité directeur.

2. La rupture avec l'existant dès à présent. Reprise en mains totale et immédiate de la fédération sur les CN par le bureau et le président proposée en comité directeur et en AG. Mise en conformité juridique des statuts.

⇒ *mise en tension des CN, climat conflictuel qui laissera des traces, difficultés à construire ensemble un projet alternatif et positif pour faire émerger une relève*

⇒ *Si refus du Comité Directeur et de l'AG, et proposition éventuelle de remplacement du président, risques élevés car absence de projet collectif alternatif préparé et partagé, et cristallisation possible des clivages. Cadre juridique précaire maintenu vis à vis du ministère.*

VII. SWOT

FORCES

- Des élus et dirigeants expérimentés,
- Un tandem Président/DTN volontariste et mobilisé,
- Une équipe concernée de collaborateurs et de cadres,
- Un groupe Copil (DTN, ligues, clubs, …) qui a bien fonctionné autour des relations avec l'ANS (enseignements, …),
- Des résultats sportifs bons (jeunes),
- Un développement du bowling scolaire prometteur et des initiatives programmées,
- Un site fédéral clair.

MENACES

- Retard dans la mise en conformité juridique des statuts et du fonctionnement de la fédération,
- Dépendance financière aux CN et à l'Etat à rééquilibrer,
- Habitudes ancrées et postures « propriétaires » historiques à dépasser,
- Rattrapage post-Covid et renouvellement des licenciés difficiles,
- Une prise de conscience insuffisante par les acteurs de terrain de l'importance de la fédération pour leur discipline,
- Des enjeux commerciaux des exploitants très présents,
- Résistances fortes des comités à la centralisation fédérale, confortées par des gouvernances spécifiques,
- Usure des équipes à surveiller,
- Une responsabilisation des acteurs pouvant être améliorée,
- Une offre de formation insuffisamment consolidée encore,
- Culture du compromis et de l'intérêt premier fédéral insuffisamment installé et partagé,
- Une culture sportive insuffisante,
- Une dissonance à surmonter pour les équipes entre dirigeants CN et élus fédéraux au siège,

FAIBLESSES

- Une prise de conscience inégale des enjeux associés à la mise en conformité juridique nécessaire de la fédération, et de la revue de son fonctionnement,
- Une relève pas encore assurée et une parité à développer dans les organes de gouvernance nationaux,
- Un rattrapage du nombre de licenciés avant Covid avant non effectué,
- Une traçabilité insuffisante des décisions et de la gouvernance,
- Une culture du compromis insuffisante/gouvernance,
- Un leadership fédéral exposé,
- Un sentiment d'appartenance fédéral insuffisant et une identité commune à affirmer,
- Retard dans le développement à rattraper,
- Une offre de licences trop complexe,
- Des règles de gestion trop contraignantes et générant une dépendance marquée et affaiblissement de la fédération /CN,
- Une présence inégale des disciplines en région,
- Des ligues régionales éloignées de la fédération,
- Une communication/marketing à renforcer, et une promotion à mieux organiser,
- Un pilotage managérial des équipes délicat,
- Un développement fédéral contraint,
- Une structuration de l'offre sportive à améliorer,
- Des pratiquants majoritairement âgés.

OPPORTUNITES

- Des pratiquants nombreux (4Mions/mois en France),
- La loi du 2 mars 2022 vecteur possible du redéploiement de la fédération autour d'un nouveau projet clair et partagé,
- Engagement et énergie positive de nombreux élus, collaborateurs et dirigeants pour accompagner la fédération dans son évolution,
- S'appuyer sur les nouveaux modes de consommation sportive et d'engagement des pratiquants (dématérialisation, …),
- Synergies possibles avec les exploitants de bowling à élargir,