Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTERE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE,
DE L'EDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

REVUE PERMANENTE DES FEDERATIONS SPORTIVES

RAPPORT RELATIF A LA FEDERATION FRANÇAISE DE BADMINTON

Rapport établi par :

Monsieur Patrick RANVIER
Inspecteur Général de la Jeunesse et des Sports

RAPPORT N° 2012-M-16 **OCTOBRE 2012**

Rapport

DE LA MISSION RELATIVE A LA FEDERATION FRANÇAISE DE BADMINTON

Etabli par

Patrick RANVIER
Inspecteur général de la jeunesse et des sports



SYNTHESE Page 3

TABLEAU RECAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS Page 6

I – INTRODUCTION Page 10
I-1- Périmètre de la mission Page 10
I-2- Objectifs de la mission Page 10

II- LE BADMINTON ET LA FEDERATION FRANCAISE DE BADMINTON Page 12
II-1- Le badminton, la discipline et son historique Page 12
II-2- L'essor remarquable de la Fédération française de Badminton Page 15
II-3- Une fédération agréée et délégataire Page 18
II-4- L'équipe dirigeante, la gouvernance Page 19
II-5- L'organisation du siège fédéral Page 21
II-6- La direction technique nationale, les CTS Page 23
II-6-a- Le DTN, Jean-Marc POCHOLLE Page 27
II-6-b- L'organisation de la DTN Page 28
II-7- Les statuts et le règlement intérieur Page 34
II-8- Les organes déconcentrés Page 37
II-9- Les secteurs d'activité, les commissions, les groupes de travail Page 37
II-10- Les finances, les procédures Page 39

III- LES ACTIONS MAJEURES DE LA FEDERATION Page 50
III-1- Le projet fédéral Page 50
III-1-a- Le contexte Page 50
III-1-b- Accompagner le développement Page 52
III-1-c- Devenir le premier sport de salle Page 53
III-1-d- Passer à une culture de la réussite Page 54
III-1-e- Commentaires Page 55
III-2- Les équipements, les territoires, Page 56
III-3- Le dispositif jeune Page 59
III-4- La labellisation des écoles françaises de badminton Page 63
III-5- Le système de compétition fédéral, les calendriers sportifs Page 64
III-6- Le parcours de l'excellence sportive Page 67
IV-7- Le sport de haut niveau Page 72
IV -8- La contractualisation (FFBAD / ligues régionales) Page 77
IV -9- le médical et la lutte contre le dopage Page 79
IV -10- La formation et l'emploi Page 81

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNEES Page 85

GLOSSAIRE Page 86

ANNEXES Page 87

SYNTHESE

La fédération française de badminton est atypique à bien des égards.

Jeune, elle ne compte qu'une trentaine d'années d'existence, la FFBAD suscite, pour l'activité qu'elle organise, un engouement quasi inégalé, faisant d'elle, avec ses 165 000 licenciés, la fédération à la progression la plus fulgurante malgré une notoriété encore à construire.

L'augmentation de ses effectifs est naturelle, même si les efforts consentis pour accroître le nombre de ses plus jeunes adhérents devraient encore contribuer à cet essor.

La pyramide des âges de licenciés est également une de ses spécificités, les adultes constituant l'essentiel de la population, attirant même à elle des seniors de plus en plus âgés.

C'est une fédération tiraillée entre la pratique de loisirs, dont les adeptes représentent plus de 60% des forces vives, et celle de compétition qui, si ses représentants atteignent prochainement le haut niveau international, lui permettrait de sortir d'un relatif anonymat dans ce domaine, condition sine qua non d'un meilleur affichage médiatique, et de ses conséquences, en termes d'image et de confiance, mais aussi en matière de retombées économiques.

Il lui faudra cependant faire évoluer, en son sein, les mentalités afin que la stratégie techniciste, structurante, mais encore complexée et fataliste, laisse place à l'ambition et l'envie de se consacrer pleinement à cet objectif.

Aussi, la représentation de la France dans les compétitions internationales, qui fait l'objet d'une des toutes premières priorités du partenariat qui lie l'Etat au mouvement sportif, devra être un des axes majeurs de la stratégie fédérale de l'olympiade qui débute.

Au-delà de cette réforme de la pensée, des difficultés subsistent, aux premiers rangs desquels, le manque crucial d'équipements sportifs structurants et dédiés, et l'obligation de partager l'existant avec l'ensemble des autres sports de salle.

A cet égard, la diversification de l'offre de pratique devrait être considérée par les acteurs de la fédération comme une piste à ne pas négliger, notamment la pratique adaptée en extérieur, afin de décongestionner les clubs et ne pas perdre le bénéfice du travail conséquent et remarquable accompli par la fédération pour conquérir de nouveaux très jeunes licenciés.

En effet, cette population, cible majeure issue notamment des pratiquants scolaires, ne pourrait trouver aujourd'hui la place qui doit lui revenir tant les créneaux de jeux dans les gymnases et autres salles sont plus adaptés à une pratique d'adultes mais surtout, en nombre et en durée tellement insuffisants qu'ils n'offrent pas les « débouchés » attendus pour espérer franchir le cap de cette profonde transformation souhaitée par la fédération.

Au-delà, le manque crucial d'encadrement qualifié dans les clubs ajoute à cette difficulté. Les plus jeunes licenciés ont besoin d'un encadrement permanent et régulier pour pouvoir s'inscrire dans une démarche de progression et trouver l'animation associative grâce à laquelle ils pourront trouver l'épanouissement et le bien être nécessaires à l'entretien de leur motivation.

Quelques recommandations jalonnent ce document, elles sont formulées pour suggérer quelques pistes de progression ou axes de réflexion pour faire face aux difficultés identifiées ou ressenties à l'occasion de la conduite de cette mission, tant en ce qui concerne la fédération que les services de la direction des sports.

Les dirigeants de cette fédération sont jeunes et apparaissent réellement mobilisés pour faire évoluer encore cette fédération, l'ensemble des projets conduits en parallèle en témoignent. Cependant, il conviendrait peut-être de mieux dégager les priorités, de moins diluer les responsabilités pour réunir les énergies et se concentrer sur un nombre plus restreint de commissions et autres groupes de travail pour une mobilisation plus collégiale et surtout pour garantir une mise en œuvre effective de tous les projets sur l'ensemble du territoire national.

En matière d'organisation d'événements, la stratégie devra être déterminée prochainement afin que les conséquences sur les finances de la fédération soient bien pesées et que les projets structurants ne soient pas pénalisés.

En tout état de cause, l'ensemble des projets conduits ces dernières années, dispositifs jeunes, dispositif avenir, structuration territoriale, labellisation des écoles

françaises de badminton, réforme des parcours de l'excellence, formation des cadres,..., représente un travail considérable et de qualité qui doit être souligné. Les actions conduites entrent bien dans le cadre de la délégation accordée à la FFBAD et respectent les termes du partenariat conclu entre l'Etat et cette fédération, exception faite des résultats sportifs internationaux qui restent en décalage avec les attentes et les financements affectés à cet effet.

La fédération française de badminton est une fédération dynamique, structurée et bien organisée. Ses finances sont saines, son développement régulier, la stabilité politique semble réelle. Les effets de la majorité des projets et actions engagées récemment ne seront mesurables qu'à moyen terme, mais il n'est pas contestable qu'elle porte en elle un potentiel très conséquent qui pourrait lui permettre de parvenir à réussir dans la plupart des axes de la politique engagée depuis quelques années.

TABLEAU RECAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n°1 : page 27

Organiser au sein de la direction des sports une cellule de gestion et de suivi de la carrière des CTS et notamment des DTN.

Recommandation n° 2 : page 33

Renforcer la présence au siège de la fédération des adjoints au DTN et des CTN responsables de secteurs pour garantir, une plus grande cohérence dans le travail d'équipe, une complémentarité des projets et actions à conduire et surtout pour favoriser les débats d'idées toujours facteurs d'innovation et de remise en cause.

Recommandation n°3 : page 36

Modifier l'article 2.11.1 du règlement intérieur de la FFBAD pour adopter des dispositions plus en cohérence avec celles du code du sport en ce qui concerne l'exercice des missions de CTS auprès des fédérations sportives, et notamment du DTN.

Recommandation n° 4 : page 39

L'attention de la fédération est appelée sur le risque de dilution et d'éparpillement que le nombre très conséquent de commissions et de groupe de travail rattachés à des grands secteurs d'activité de la fédération pourrait occasionner.

Recommandation n°5 : page 42

Conduire une réflexion, entre l'Etat et la fédération afin que les investissements relatifs à l'organisation de manifestations sportives internationales ne pèsent pas sur les budgets nécessaires à la conduite des actions relevant du partenariat conclu entre la FFBAD et l'Etat et ne mettent pas en danger l'équilibre financier de la fédération.

Recommandation n°6 : page 43

La professionnalisation d'une cellule marketing dédiée à la recherche de partenaires au sein du service communication de la FFBAD pourrait être un objectif de nature à conforter la situation financière de la fédération, mais surtout permettre de mieux justifier son engagement dans l'organisation régulière de manifestations sportives internationales particulièrement lourdes pour les finances fédérales.

Recommandation n°7 : page 45

Alléger le dossier de convention d'objectifs tant la multiplication des lignes de celle-ci ne favorise, ni une mise en œuvre dynamique des actions, ni un contrôle efficace de l'utilisation des moyens octroyés aux fédérations sportives.

Recommandation n°8 : page 46

Organiser, au niveau de la direction des sports, des contrôles sur pièces par tirages au sort de manière à inciter les fédérations à être précises dans leur justification de l'utilisation des fonds publics, éviter les dérives et montrer une vigilance accrue de l'administration dans ce domaine.

Recommandation n° 9 : page 46

Exiger un minimum de rédaction de la part du DTN en matière de présentation du document de convention d'objectifs, tant du bilan relatif à l'utilisation des moyens obtenus au regard des résultats que des projets pour lesquels la fédération demande un financement par l'Etat, au-delà du renseignement des tableaux chiffrés fournis vierges par l'administration.

Recommandation n° 10 : page 49

La mission préconise que le guide des procédures financières de la fédération française de badminton soit, a minima, porté à la connaissance des autres fédérations sportives, au mieux qu'il soit étudié par la direction des sports pour le retenir comme document susceptible de servir de base à l'accompagnement des fédérations en cours de structuration ou en difficultés dans ce domaine.

Recommandation n° 11 : page 59

La mission recommande à la fédération de travailler à la diversification de son offre et à l'élaboration de matériel spécifique et adapté, pour une pratique extérieure, afin de conquérir de nouveaux espaces, d'augmenter la capacité d'accueil des clubs existants et de susciter la création de nouvelles structures.

Recommandation n°12 : page 63

A l'occasion d'une éventuelle remise à jour du programme de formation du jeune joueur de badminton, il serait judicieux que la FFBAD fasse correspondre la délivrance des plumes avec les premières étapes du dispositif jeunes pour une meilleure lisibilité, par les utilisateurs et leurs familles, de la progression pédagogique proposée.

Recommandation n°13 : page 67

Encadrer le calendrier des compétitions des sportifs confirmés et des espoirs de la discipline pour garantir la compatibilité de celui-ci avec le calendrier international et surtout, respecter les périodes de récupération et de travail utiles à la progression des meilleurs pratiquants.

Recommandation n°14 : page 67

Améliorer l'offre compétitive de la FFBAD faite aux jeunes compétiteurs afin que le système de compétition mis en œuvre permette l'émergence et l'identification des meilleurs dans leur catégorie d'âge et proposer un balisage du parcours compétitif permettant de suivre la progression des talents.

Recommandation n°15 : page 70

Augmenter le volume d'entraînement des sportifs, notamment dans les pôles, mais également à tous les niveaux du dispositif pour prétendre atteindre le haut niveau international.

Recommandation n° 16 : page 70

Renforcer le dispositif de suivi socioprofessionnel des sportifs de haut niveau et espoir de la fédération, par la mobilisation d'un cadre dont la mission serait prioritairement consacrée à ce dossier indiscutablement lié à la performance.

Recommandation n° 17 : page 77

La mission recommande, qu'avec les experts de ce domaine, ceux de l'INSEP notamment, une réflexion approfondie soit conduite afin de faire évoluer les mentalités au sein de la fédération et que la DTN puisse bénéficier de conseils, d'un accompagnement et s'inspire des bonnes pratiques mises en œuvre au sein d'autres fédérations en matière de sport de haut niveau.

Recommandation n°18 : page 81

La formation des cadres, bénévoles ou professionnels, relève du secteur de compétence de la direction technique nationale des fédérations. La mission préconise que l'institut de formation qui sera prochainement créé au sein de la FFBAD soit placé sous l'autorité directe du DTN de la fédération.

Recommandation n°19 : page 84

Favoriser le regroupement de petites structures de proximité, en zone rurale notamment, pour créer des emplois d'encadrement et mutualiser certaines fonctions dirigeantes, tout en conservant l'identité de chacune.

I - INTRODUCTION

I-1- Périmètre de la mission

Comme le prévoit le statut particulier du corps de l'inspection générale de la jeunesse et des sports (article 2 du décret n° 2002-53 du 10 janvier 2002 modifié portant statut particulier du corps de l'IGJS) celui-ci assure une « mission permanente d'inspection, de contrôle, d'étude, d'information, de conseil et d'évaluation ». Ses membres sont chargés du contrôle et de l'inspection des organismes relevant de la tutelle du ministre des sports et peuvent « effectuer des vérifications sur les organismes soumis, par les dispositions qui les régissent, au contrôle du ministère de la jeunesse et des sports, au titre des aides ou des financements dont ils bénéficient ».

L'inspection générale de la jeunesse et des sports engage en 2012, une revue systématique des fédérations sportives délégataires, ou seulement agréées, ainsi que des associations du champ sportif.

Par lettre du chef du service de l'inspection générale de la jeunesse et des sports en date du 28 mars 2012, le président de la Fédération française de Badminton, M. Paul-André TRAMIER a ainsi été informé que la fédération qu'il préside ferait l'objet d'une prochaine mission d'inspection et de contrôle.

Monsieur Patrick RANVIER, inspecteur général de la jeunesse et des sports, a été désigné par le chef du service pour conduire cette mission.

I-2- Objectifs de la mission

A partir d'un examen de l'organisation et du fonctionnement de l'ensemble de la structure fédérale, la mission d'inspection et de contrôle fournit, dans une logique d'audit externe, un diagnostic portant sur la qualité et l'efficience de l'action conduite par la fédération française de badminton (FFBAD) dans le cadre de sa contribution à l'exercice des missions de service public, tel qu'il est défini par les dispositions des articles L.131-8, L.131-9, L.131-14 et suivants du code du sport.

Ont également être examinées les conditions dans lesquelles s'exerce le contrôle, par les services de l'Etat, de l'exécution de ces missions de service public et de la bonne utilisation des moyens financiers et humains mis à disposition par l'Etat dans le cadre de l'agrément et de la délégation dont la fédération bénéficie. Une étude attentive des effectifs, du positionnement de l'encadrement technique d'Etat au sein de la FFBAD et des actions qu'y conduisent les agents de l'Etat, aux côtés des élus et des cadres fédéraux a par ailleurs retenu toute l'attention de la mission.

L'adéquation entre les missions effectivement conduites par les agents concernés et la réalisation des objectifs définis dans la convention d'objectifs a fait l'objet d'un examen spécifique, de même que la vérification de la conformité de l'action de la FFBAD avec les objectifs définis tant par la convention d'objectifs (pour la période en cours) que, de façon plus générale, par le projet annuel de performances 2012. A ce titre la mission a porté toute son attention sur les enjeux de développement et de structuration de la discipline, sur la stratégie fédérale en matière de sport de haut niveau, sur la protection et la sécurité des sportifs, sur la formation des cadres et le développement de l'emploi.

L'évolution de la FFBAD depuis sa création en décembre 1978 et l'organisation de sa gouvernance ont fait également l'objet d'un examen attentif, de même que le fonctionnement de ses différentes commissions, ses relations avec ses structures territoriales, ligues régionales et comités départementaux, avec ses clubs.

Enfin, les relations de la Fédération française de Badminton avec l'administration centrale du ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative ont également été examinées.

Le présent rapport propose en conséquence une vision détaillée de la situation de la fédération française de badminton, quelques semaines après la cérémonie de clôture des Jeux Olympiques de Londres et suggère quelques pistes de progression, tant pour ce qui concerne son développement que pour l'élévation des performances sportives au plus haut niveau.

II- LE BADMINTON ET LA FEDERATION FRANCAISE DE BADMINTON

II-1- Le badminton, la discipline et son historique

Le badminton est un sport de raquette qui se pratique en salle et oppose, soit deux joueurs (simples) soit deux paires (double), placés dans deux demi-terrains séparés par un filet. Les joueurs marquent des points en frappant un volant à l'aide d'une raquette pour le faire tomber dans le demi-terrain adverse. L'échange se termine dès que le volant touche le sol.

Le badminton se joue en deux sets gagnants de 21 points. La durée moyenne d'un match aux championnats du monde est d'environ 45 minutes, certaines confrontations peuvent cependant durer jusqu'à 1h30.

Un volant de badminton pèse 5 grammes, une raquette pèse quant à elle environ 90 grammes.

C'est le sport de raquette le plus rapide du monde, il n'est pas rare de voir une douzaine d'échanges en double en moins de 10 secondes. Le Malaisien Tan Boon Heong détient le record du monde de vitesse de son volant, mesurée à 421 km/h en sortie de raquette. Pour mémoire, le record de vitesse d'une balle de tennis au service est de 251 km/h, de 328 km/h pour une balle de golf.

Un jeu comparable au badminton aurait été pratiqué en Chine et au Japon, mais également par des Indiens d'Amérique latine il y a près de 2000 ans. Une activité considérée comme l'ancêtre du badminton était également pratiquée en Angleterre dès le Moyen Âge.

Le badminton actuel aurait été « réinventé » au 19ème siècle (1873) au château de Badminton, par des officiers anglais de retour des Indes qui voulaient jouer au « poona », jeu qui se pratiquait alors aux Indes avec une raquette et une balle légère. Ils remplacent la balle par un bouchon auquel ils attachent quelques plumes. Les premières règles suivront quelques années plus tard, en 1877.

Il semble en définitive que le badminton moderne soit un mélange du jeu de volant pratiqué en Angleterre au XVIIème siècle, du Poona indien, mais également de l'évolution du jeu de paume pratiqué en France sous François 1er (XVIème siècle) et

appelé jeu du volant ou plus communément « coquantin » du nom du volatile qui donnait ses plumes au bouchon.

Le badminton fait son apparition en France en 1900, le premier club français, le Dieppe Badminton Club, est créé en 1907. La première fédération française de Badminton, la FFB, est créée en 1930 mais sera dissoute sous le régime de Vichy.

La fédération internationale de badminton fut créée en 1934 (badminton world federation) par neuf pays dont la France. Elle réunit aujourd'hui plus de 150 fédérations nationales représentant les cinq continents.

En France, la discipline est, à partir de 1940, rattachée à la Fédération française de Lawn Tennis, puis à celle de tennis. Un comité français de badminton est constitué au sein de celle-ci en février 1969, mais il faudra encore attendre près de dix ans pour voir naître la Fédération française de Badminton.

Le badminton est à la fin du 19ème et encore durant une bonne partie du 20ème siècle considérée comme une pratique de loisir d'extérieur et notamment de plage. C'est un jeu accessible à tous, ludique, peu onéreux et facile à organiser. L'activité aura bien du mal à se démarquer de cette image pour être considérée comme une véritable activité sportive de compétition.

Le badminton est inscrit officiellement au programme des Jeux Olympiques d'été depuis les Jeux de Barcelone en 1992, après avoir été sport de démonstration. Le simple et double messieurs, le simple et double dames ainsi que le double mixte sont les cinq épreuves programmées aux Jeux Olympiques. Le badminton est la seule discipline proposant une épreuve mixte au programme des Jeux Olympiques.

L'Asie, avec notamment la Chine, l'Indonésie la Corée et la Malaisie, domine les compétitions internationales. En Europe, seuls le Danemark et l'Angleterre sont, à ce jour, susceptibles de rivaliser. Depuis 1992, et l'entrée du badminton dans le giron olympique jusqu'aux Jeux de Pékin en 2008, les Asiatiques se sont adjugés 69 des 76 médailles olympiques mises en jeu.

Les premiers championnats du monde ont été organisés en 1977 à Malmö en Suède. Ils étaient alors organisés tous les 3 ans jusqu'en 1983, puis tous les deux ans jusqu'en 2005, puis tous les ans depuis cette date, à l'exception des années olympiques.

Depuis 1977, la Chine a remporté la majorité des titres, suivent l'Indonésie, le Danemark, la Corée du Sud et l'Angleterre. La Suède, le Japon et les USA ont

remporté quelques succès. La France n'a jamais gagné de titre, la première médaille française, de bronze, aux championnats du monde a été acquise en 2009 par Hongyan PI.

A la fin de l'année 2011, la France se situait à la 19ème place du classement mondial des nations réalisé par la fédération internationale et au 7ème rang européen.

Au 20 septembre 2012, la meilleure française Hongyan PI est classée 26ème joueuse mondiale, alors que le meilleur représentant masculin, Brice LEVERDEZ, pointe au 47ème rang mondial et la France figure au 18ème rang des nations.

La participation française en badminton aux Jeux Olympiques de Londres n'a pas apporté de résultats significatifs. Les deux sportifs français qualifiés ont été éliminés avant les phases finales. Hongyan PI a été battue en 8ème de finale du simple dame face à la Hongkongaise Pui Yin YIP (n°22 mondiale) ; Brice LEVERDEZ, en simple homme, s'est incliné dès le second match de poule, contre le Hongkongais tête de série n°16 Wing Ki WONG.

Le nombre de pratiquants dans le Monde est aujourd'hui estimé à plus de 250 millions.

Le badminton est une discipline sportive dont le coût reste relativement modéré. A l'analyse, outre le prix de la cotisation à un club d'accueil qui inclut le prix de la licence, le joueur de badminton devra se munir d'une paire de chaussures adaptées à la pratique en salle, d'une raquette, et de volants, parfois même fournis par le club pour les plus jeunes.

Revue de détails :

- Cotisation et licence : environ 100 € selon les catégories d'âge (dont licence de 12 à 29,50 €)
- Raquette : de 10 € pour le débutant à 200 € pour les modèles de compétition,
- Volants : de 5 € les 6 en plastique à 35 € environ les 12 pour les modèles en plumes,
- Chaussures : chaussures de sport de salles polyvalentes et bon marché pour débuter (20 à 30 €) et chaussures spécifiques jusqu'à 150 €
- Il n'est pas utile d'acquérir une tenue vestimentaire spécifique, short, tee-shirt ou survêtement sont tout à fait adaptés à la pratique.

II-2- L'essor remarquable de la Fédération française de Badminton

Tout le monde connaît cette activité ludique pratiquée dans un jardin ou sur une plage au cours de l'enfance. Accessibilité, matériel peu onéreux acquis comme jeu de plage, installation rapide et peu exigeante, sont autant d'atouts du jeu de volant dont est issu le badminton sportif. En parallèle, cette activité s'était développée au sein de la FF Tennis où la pratique du badminton permettait aux anciens tennismen de pratiquer une activité nécessitant a priori moins de puissance et qui, surtout, proposait une pratique en intérieur, à l'abri des intempéries et du froid. Ainsi cette activité a bénéficié d'un développement, tant par la conquête d'un public de jeunes que par celui des plus anciens.

La Fédération française de Badminton actuelle fut créée en décembre 1978 à l'initiative de quelques 2000 passionnés qui pratiquaient alors la discipline. On peut noter que de nombreux enseignants d'EPS, déjà conquis par cette activité, tant pour leur propre plaisir, que pour les atouts pédagogiques et pratiques que son enseignement présentait, étaient déjà des acteurs importants de la création de cette fédération.

Depuis cette date, le nombre de licenciés n'a cessé d'augmenter de façon continue. Sur les dix dernières années, les statistiques ont enregistré une augmentation de plus de 100%. La barre des 100 000 a été franchie début 2005. Aujourd'hui, la fédération compte quelques 165 000 licenciés, dont environ 38% de femmes, au sein de plus de 1800 clubs affiliés.

De toutes les fédérations sportives agréées, La FFBAD est celle qui a enregistré, en pourcentage, la plus forte progression d'effectifs de licenciés au cours des vingt dernières années.

Déjà en mars 99, la revue L'Equipe Magazine publiait une étude comparative de l'évolution des licenciés dans plusieurs fédérations et commentait « *Grand gagnant depuis 1987, le Badminton explose sans faire de bruit, grâce à son enracinement parmi les sports scolaires et universitaires* ». Le badminton était alors crédité d'une progression de 443% sur la période s'étalant entre 1987 et 1998 (suivaient l'escrime avec 208%, la course d'orientation 170%, puis le golf 121% et l'aviron 114%).

En 2011 et en 2012, 37 % des licenciés de la FFBA sont des jeunes, attirés sans doute par l'aspect ludique de ce sport mais également sensibilisés à cette pratique en milieu scolaire où la discipline s'est fortement développée. La fédération promeut

désormais la pratique du badminton dès 5 ans. Il est à noter que le badminton est aujourd'hui le sport scolaire (au niveau secondaire) individuel n°1 au niveau de la pratique, et réunirait cette année quelques 175 000 licenciés au sein du million de pratiquants de l'UNSS (168 435 en 2011). Il n'existe malheureusement pas de chiffre précis concernant les effectifs de pratiquants licenciés à l'UGSEL ou USEP, ni, au niveau universitaire, à la FFSU.

« Ces fédérations scolaires et universitaires (UNSS, UGSEL, FFSU) ont cependant connu une explosion rapide et sans précédent par l'ampleur du phénomène ; elles ont dû adapter à plusieurs reprises leurs standards de compétition afin de pouvoir répondre à la demande.

En 1985, la réforme des programmes d'EPS, allait porter le badminton aux premiers plans des pratiques scolaires. Un véritable cadeau du Ministre de l'Éducation Nationale de l'époque. En effet, cette réforme divisait les pratiques EPS en cinq domaines (cinq groupes de disciplines sportives). Chaque établissement devait en choisir trois. Dans le groupe des ''activités sportives inter individuelles'', on retrouvait les sports de combat et les jeux de raquettes...

On imagine aisément les réticences que peuvent provoquer pour un enseignant non spécialiste, des disciplines telles que le judo, la lutte ou la boxe. Les sports de raquettes nécessitent, pour une classe, de nombreuses aires de jeu. Le tennis réclame de l'espace, le squash également avec des contraintes pédagogiques plus importantes, le tennis de table peut s'avérer intéressant à condition d'avoir une salle spécifique à côté (le temps d'installation et de rangement des tables dans un gymnase ampute sérieusement le temps de pratique des élèves) ... Reste le badminton !
Et là, c'est la grande découverte pour les professeurs d'EPS. Une activité installée en quelques secondes, des élèves qui augmentent d'un coup leur temps réel d'activation en classe (et donc des élèves qui suent), qui se fatiguent (ce qui devient rare durant la pratique sportive en temps scolaire), une activité ludique où tous les élèves progressent (car il est possible d'appliquer facilement une pédagogie par ateliers), une activité calme où le professeur ne s'égosille pas pour que sa voix couvre le bruit (des ballons de basket par exemple), une activité nouvelle, dans le confort du gymnase, peu onéreuse ... toutes les conditions sont réunies pour que cette activité se développe. La discipline s'implante bien malgré le manque de formation initiale des enseignants. Le badminton arrive rapidement en tête du hit parade des formations professionnelles continues, et les professeurs - grâce à leurs qualités pédagogiques et non techniques - se lancent dans l'organisation de cycles d'enseignement et dans des championnats UNSS réunissant chaque année des pratiquants plus nombreux.»

Cependant même si cette population de jeunes licenciés, qui comptabilise les enfants et adolescents jusqu'à 19 ans, est, en pourcentage, la plus importante, elle reste le cœur de cible pour le développement de la fédération. La conquête de nouveaux licenciés, encore plus jeunes, de 5 à 9 ans, constitue un des enjeux majeurs pour la fédération dès lors qu'il est admis que les habiletés psychomotrices doivent être acquises pendant cette période de développement de l'enfant afin d'autoriser un éventuel accès, à terme, à la performance du plus haut niveau pour les individus qui en auraient le potentiel. En effet, on constate que, même si les poussins (- de 10 ans) représentent environ 9% des licenciés, les moins de 9 ans sont encore bien trop peu nombreux et ne représentent au sein de l'ensemble de la population des jeunes (- 19 ans) qu'environ 9% du total, soit environ 5 000 enfants (moins de 1000 en 2009). Cet effectif, bien qu'en nette progression, semble insuffisant pour garantir, à terme, une relève régulière de l'élite de la discipline. On peut également s'étonner de la faiblesse de ce chiffre au regard de la pratique scolaire apparemment très conséquente en primaire évoquée précédemment.

Les jeunes filles et les femmes représentent aujourd'hui près de 38 % des licenciés de la fédération, et les seniors (catégories vétérans) environ 30 %. Ce pourcentage très conséquent, voire atypique pour une fédération olympique, s'explique tant par l'histoire de la discipline que par son aspect ludique et l'adaptabilité de celle-ci aux capacités et aux motivations de chacun. Les vétérans sont les plus « fidèles » des licenciés et de nouveaux adeptes continuent d'affluer. Les championnats de France vétérans connaissent un succès grandissant d'année en année avec 560 participants en 2011. Le nombre de catégorie d'âge augmente régulièrement pour faire face à cette demande. Après l'instauration récente de la catégorie « V7 » réunissant les plus de 65 ans, une nouvelle catégorie « V8 » réservée aux plus de 70 ans devrait voir le jour prochainement.

La commission « handibad » créée récemment recense environ 180 sportifs handicapés, malentendants, handicapés mentaux et/ou physiques. Un circuit de compétitions spécifiques a été instauré en 2011, en partenariat avec la Fédération française handisport. Les sportifs de la FFBAD ont pu participer aux championnats du monde de parabadminton 2011 et y ont remporté 3 médailles.

« Une étude menée en 1999 par quatre étudiants strasbourgeois visait à déterminer le profil des licenciés de la Fédération Française de Badminton. Ceux-ci se sont appuyés sur l'étude des statistiques fédérales des licenciés puis sur un questionnaire adressé en six cents exemplaires sur un échantillon représentatif de la population des licenciés de badminton ; les résultats portent sur les 358 réponses analysables qu'ils reçurent.
Cette étude visait particulièrement à définir le profil du joueur de badminton notamment du point de vue socio-économique et sportif, en essayant de dégager des catégories de licenciés.
On apprend donc que les licenciés avaient alors plutôt entre 16 et 24 ans (43%), mais que 25% avaient 35 ans et plus, qu'il s'agit d'une pratique citadine, mais plutôt de petites et moyennes communes (75% dans des communes de 10 à 50000 habitants).
Sur le plan socioprofessionnel, 54% des licenciés sont encore en formation (scolaires ou étudiants) ; quant à ceux qui exercent une activité professionnelle, 38% sont des employés, 25% sont des cadres et 16% des enseignants.
Par apport à leur implication dans l'activité badminton, on apprend que près de la moitié des licenciés a un autre membre de la famille qui est pratiquant (49%), même s'il n'est pas forcément licencié (39%). 39% des licenciés le sont pour la première année et 35% pour la deuxième ou troisième année. Les 3/4 des adhérents sont donc licenciés depuis trois ans ou moins. Sur la motivation, près de 60% des licenciés déclarent pratiquer le badminton pour des raisons proches du loisir : 28% le vivent comme un défoulement, 16% comme un amusement et 13% pour être en forme. Pour 87% d'entre eux, il s'agit de la pratique sportive principale, même si 43% d'entre eux pratiquent une autre activité sportive ; parmi ces derniers, 61% ne sont pas licenciés à la FFBA. »

Extrait du mémoire de M. Olivier BIME Diplôme de l'INSEP – 2004 – citant lui-même : " Le public des licenciés de la Fédération Française de Badminton ". Mémoire de DESS en Management du Sport et des Loisirs. Université Marc Bloch de Strasbourg. Christophe BONNE et Coll. – 1999

II-3- Une fédération agréée et délégataire

La Fédération française de Badminton est agréée depuis 16 mars 1979. L'agrément a été renouvelé le 15 janvier 2005.

La fédération a reçu délégation de l'Etat le 15 décembre 2008 pour deux disciplines, le badminton et le jeu de volant.

Autant la fédération remplit l'ensemble des obligations relatives à la délégation du badminton octroyée par l'Etat, qui est examiné dans l'ensemble de ce document (définition des règles techniques et normes des équipements, sécurité des pratiquants, organisation des compétitions et attribution des titres de champions de France, sélections nationales aux compétitions internationales, et contenus des formations), autant le jeu de volant ne fait l'objet ni de définition précise ni d'une réelle prise en compte dans la politique fédérale.

Le jeu de volant n'est à ce jour pour la FFBAD qu'une éventuelle perspective de diversification de la pratique du badminton vers un jeu d'extérieur dont elle n'a pas souhaité encadrer précisément les contours, tant le développement de la pratique de la discipline phare suffisait jusqu'à présent à garantir le développement régulier et conséquent de la masse des licenciés. De plus, la fédération a plutôt œuvré au cours de ces deux dernières décennies pour lutter contre l'image de sport de loisir et/ou de plage dont l'image ne servait pas l'élévation de la discipline au rang de discipline sportive rigoureuse, codifiée, exigeante et compétitive qu'elle souhaitait acquérir.

Aussi, il n'apparaît pas utile de renouveler la délégation pour le jeu de volant, sauf à ce que la fédération démontre son intention réelle de développer de nouvelles pratiques de nature à augmenter sa capacité à mobiliser de nouveaux pratiquants qu'un marché saturé ne peut accueillir dans la pratique traditionnelle, dans une perspective d'animation territoriale et d'élargissement de l'offre de loisir sportif (voir chapitre IV-1 et recommandation n°12). Dans cette perspective, la FFBAD devrait alors s'atteler à la mise en œuvre de l'ensemble des obligations au regard desquelles, la délégation pour le jeu de volant pourrait lui être renouvelée.

La fédération ne bénéficie pas de la reconnaissance d'utilité publique.

II-4- L'équipe dirigeante, la gouvernance

Le Président, Paul André TRAMIER, né en 1953, est inspecteur de l'action sanitaire et sociale en activité à l'Agence Régionale de Santé de Strasbourg. Il termine son quatrième mandat à la tête de la fédération. Il en fut le trésorier de 1985 à 1996, année de son élection à la présidence. Ce long parcours au sein des instances fédérales, précédé d'une expérience de dirigeant du club de Strasbourg lui a permis de participer à l'essor de cette fédération depuis son origine et fait de lui un grand connaisseur du monde fédéral et de ses acteurs.

Il a su mettre en place une gouvernance participative. Il laisse faire mais contrôle tout, tant le travail de ses pairs que celui des permanents de la fédération, salariés et agents de l'Etat. Peu présent au siège fédéral, il veille à être informé de tout et est toujours très au fait de l'actualité de la fédération pour conserver sa capacité d'impulsion, de décision et d'arbitrage.

Au total, treize personnes issues du comité directeur de la FFBAD (voir liste en annexe 1), dont cinq femmes, composent le bureau fédéral. Cinq vice présidents(es) sont responsables des cinq secteurs considérés comme prioritaires par le président ; le projet olympique, la communication, les jeunes, la compétition, les territoires et les équipements. Outre le secrétaire général et son adjoint, le trésorier et un adjoint, trois membres complètent l'équipe du bureau fédéral.

Le bureau fédéral se réunit au moins tous les deux mois et fait figurer tous les relevés de décisions sur le site internet de la fédération pour la bonne information de l'ensemble des licenciés.

Le comité directeur de la fédération compte trente trois membres (voir liste en annexe 1) qui sont réunis au moins trois fois par an. Il est à noter qu'outre celles qui siègent déjà au bureau fédéral, huit autres femmes sont membres du comité directeur, selon l'attribution de sièges prévue au prorata du nombre de licenciées féminines.

Le comité directeur exerce l'ensemble les attributions que les statuts n'attribuent pas à un autre organe de la fédération. Il suit l'exécution du budget, adopte les règlements sportifs, le règlement et programme de formation des arbitres et juges arbitres, le règlement médical élaboré par la commission médicale.

Les membres du comité directeur sont élus au scrutin uninominal majoritaire à deux tours.

Le DTN assiste avec voix consultative aux séances du comité directeur. D'autres agents rétribués par la fédération peuvent également y assister s'ils y sont autorisés par le président.

La moyenne d'âge de l'ensemble de ces grands dirigeants se situe à 50 ans, ce qui est plutôt jeune par rapport à la majorité des autres fédérations sportives. L'hétérogénéité de la population des membres du comité directeur est à souligner, avec cependant une certaine représentation, au sein de cette instance, de fonctionnaires de l'éducation nationale. On compte en effet sur les 33 membres du comité directeur, deux chefs d'établissement, trois enseignants d'EPS, un gestionnaire d'établissement, un enseignant du supérieur, un inspecteur pédagogique régional d'EPS, auxquels on pourrait ajouter un professeur de sport, CAS à la DRJSCS d'Ile de France.

II-5- L'organisation du siège fédéral

La Fédération française de Badminton est propriétaire de son siège fédéral situé au 9-11 de l'avenue Michelet à SAINT-OUEN dans le département de l'Oise. Installée au 4ème étage d'un immeuble de bureaux, la fédération dispose d'environ 400 m2 et vient de finaliser l'acquisition d'environ 150 m2 supplémentaires au même niveau.

Une petite équipe de vingt salariés travaille en permanence au siège de la fédération (voir organigramme en annexe 2). Les cadres techniques fédéraux, en mission sur le territoire et les conseillers techniques sportifs, agents de l'Etat placés auprès de la fédération, s'ajoutent à cet effectif mais ne fréquentent que ponctuellement le siège fédéral où des bureaux de passage leur sont cependant dévolus.

La DADS recense cinquante neuf personnes percevant une rémunération au titre de 2011, les salariés permanents (24), les CTS percevant une rémunération complémentaire (21), les kinésithérapeutes et le médecin (7) pour des vacations, et diverses rémunérations d'intervenants ponctuels (7).

Le personnel est réparti dans les trois services principaux dirigés chacun par un directeur, la direction administrative et financière, la direction technique nationale, et la direction de la communication.

Le directeur administratif et financier, M. Alain LEMOINE est salarié de la fédération depuis 1991. A cette époque la fédération ne comptait que 3 salariés pour environ 20000 licenciés. Mme Maryse CADET, désormais responsable financière et ressources humaines adjointe, fut recrutée la même année comme secrétaire administrative.

Le DTN, Jean Marc POCHOLLE est pour sa part en fonction depuis 1999 (voir chapitre II-6-a, infra).

Il est à noter que le service communication n'est devenu direction de la communication que récemment. Il était auparavant placé sous l'autorité du DAF. La direction de la communication est aujourd'hui placée sous l'autorité d'un élu dirigeant de la fédération, mais le DAF conserve la maîtrise des finances et de la gestion des ressources humaines de ce secteur.

La coordination entre les services ne pose pas de problème particulier, même si l'élévation du service communication au rang de direction à part entière rend la situation un peu plus complexe pour le DAF, voire pour le DTN.

L'ambiance au siège fédéral et au sein de l'équipe de salariés semble bonne, les horaires de travail de chacun sont scrupuleusement respectés, le suivi des heures réellement effectuées par chacun est rigoureux et les récupérations sont systématiques lorsque des dépassements horaires sont constatés. Le travail semble s'effectuer dans la sérénité, la stabilité de l'équipe en témoigne.

Le calme qui règne à la FFBAD est frappant, tant d'autres fédérations donnent plus souvent l'impression de fonctionner comme une ruche en effervescence.

Le président de la fédération et les élus fréquentent assez peu le siège fédéral, cependant les informations circulent bien, les procédures administratives, financières et comptables mises en œuvre semblent autoriser ce fonctionnement souple, basé sur la confiance, la délégation, la responsabilisation et la transmission d'information.

Les relations professionnelles entre le DAF et le DTN sont excellentes, basées sur le respect mutuel du champ de compétences de chacun et empreintes d'une volonté permanente d'informer de ce qui est conduit dans chacun des domaines et concerne l'autre direction. Les champs croisés entre les deux directions concernent essentiellement la préparation des budgets, leur suivi et la gestion des ressources humaines qui impliquent également que le DAF puissent travailler en direct, et dans ce cadre en relation avec le DTN, avec les adjoints de celui-ci, responsables de secteurs, donc d'équipes et de budgets.

Il est à noter que le directeur administratif et financier de la FFBAD participe activement aux travaux transversaux de l'association des directeurs généraux, directeurs administratifs et financiers et directeurs ou responsables juridiques des

fédérations sportives (Conférence des DAF : regroupement informel sans structure juridique) qui se réunit régulièrement tous les 45 jours environ et qui réunit les acteurs d'une vingtaine de fédérations. Cette initiative des acteurs eux-mêmes autorise tous les échanges, la mise en commun d'outils, de bonnes pratiques, les réponses concertées aux sollicitations dont les fédérations font l'objet, tant de la part de l'administration centrale que du CNOSF sur des sujets d'actualité, voire l'étude collective de problématiques partagées, parmi lesquels on peut citer par exemple :

- la rémunération complémentaire des CTS, cotisation chômage et retraite ou pas ;
- positionnement des DTN, lien de subordination ;
- les CTS sont-ils à comptabiliser dans les effectifs de salariés fédéraux au regard de la rémunération perçue par certains, peuvent-ils prétendre à la formation professionnelle, sont-ils éligibles comme représentants du personnel ?

II-6- La direction technique nationale, les CTS

La convention cadre annexée à la convention d'objectifs signée entre le ministère chargé des sports et la fédération pour l'olympiade 2009/2012 prévoit un effectif théorique maximum à la fin de l'olympiade 2009/2012 de 25 CTS.

A ce jour, la direction technique nationale de la FFBAD compte 21 conseillers techniques sportifs placés auprès de la fédération dont le DTN (directeur technique national) Jean-Marc POCHOLLE, 10 entraîneurs nationaux (EN) et 10 conseillers techniques nationaux (CTN). Un conseiller technique sportif (CTS) supplémentaire figure dans l'effectif de cadres de la fédération mais bénéficie d'un congé pour longue maladie et semble ne pas devoir reprendre ses missions antérieures auprès de la fédération (voir liste en annexe 3).

Il est à noter que cet effectif, somme toute relativement faible au regard du nombre de licenciés et de clubs, ne comporte aucun conseiller technique régional (CTR) mais uniquement des conseillers techniques nationaux et des entraîneurs nationaux recrutés sur contrat de préparation olympique. Cette disposition permet notamment au DTN de disposer d'une plus grande souplesse dans l'utilisation de ces cadres et autorise une plus grande liberté quant aux territoires de rayonnement de chacun d'entre eux. Ainsi, selon les évolutions de la composition de son équipe, la mobilité géographique de ces agents, il est possible de mieux répartir la charge de travail et les territoires de référence.

A contrario, l'absence de CTR nuit sans aucun doute au tissage des relations de collaboration habituellement entretenues et animées par ces agents entre les services déconcentrés de l'Etat, DRJSCS et DDI, les CREPS et les instances fédérales déconcentrées, ligues et comités départementaux.

Cette équipe sera renforcée de façon significative dès cette année, avec la réussite au concours de recrutement de professeurs de sport réservé aux sportifs de haut niveau de Mlle Elisa CHANTEUR, affectée prochainement comme CTN.

Deux autres postes étant ouverts au concours externe de 2012, la fédération pourrait, en cas de réussite de deux de la quinzaine de candidats inscrits, s'approcher, à une unité près, de l'effectif de référence de CTS fixé par la convention cadre dès la fin de 2012.

Enfin, il est à noter qu'un des entraîneurs nationaux, Arif RASIDI, ancien joueur de haut niveau tout d'abord recruté comme partenaire d'entraînement de Hongyan PI, a quitté la fédération en septembre. Son départ a permis le recrutement, sur contrat de préparation olympique, de Bertrand GALLET, agent précédemment affecté à la direction des sports comme évaluateur, mais également ancien numéro un français et numéro 41 mondial en badminton, entraîneur du club de Créteil et notamment de l'actuel numéro un français récent sélectionné pour les Jeux Olympiques de Londres, Brice LEVERDEZ.

Le collectif de CTS placé auprès de la Fédération de Badminton est relativement jeune, 41 ans de moyenne d'âge avec seulement trois cadres de plus de 50 ans. Elle présente une hétérogénéité de nature à enrichir son expertise et favoriser la prise de recul avec plusieurs enseignants d'EPS détachés dont un agrégé, deux ex-instituteurs, un ancien militaire et un fonctionnaire de la police nationale, quelques anciens sportifs de haut de la discipline constituent le reste de l'équipe technique nationale.

Le DTN édicte, depuis 2005, des directives techniques nationales qui sont valables pour une olympiade. La dernière version propose une déclinaison stratégique et technique du projet fédéral autour de deux axes majeurs (orientations) partagés par la FFBAD et l'Etat, le développement de la pratique et du nombre de licenciés (devenir le premier sport de salle) et l'amélioration des performances des sportifs de haut niveau de la fédération (voir préambule du DTN en annexe 4).

Les directives techniques proposent une nouvelle organisation de la DTN autour de trois secteurs prioritaires, que sont :

- Le parcours de l'excellence sportive ;
- Le développement et les territoires ;
- La formation et l'emploi.

Ces directives techniques se présentent sous la forme d'un document synthétique composé de tableaux reprenant les quatre actions majeures du programme sport telles que proposées dans le cadre général de la convention d'objectifs passée entre l'Etat et les fédérations : promotion du sport pour le plus grand nombre, développement du sport de haut niveau, prévention par le sport et protection des sportifs, promotion des métiers du sport. Chaque fiche précise ainsi le champ d'action, l'objectif poursuivi (au nombre de 5), la directive associée (18), la (les) mission (s) ou action (s) à mener (66) et les indicateurs de performance. En regard de

ces éléments, le tableau précise les acteurs qui sont chargés du projet ou de la mission, et ceux qui y sont associés, membres ou coordonnateurs d'ETR, éducateurs de clubs. On pourrait regretter cependant que seule la qualification du niveau de l'intervenant figure dans cette colonne (DTN, DTNA, EN, CTN,..) plutôt que le nom du responsable du programme ou de l'action, mais un autre document de présentation et organisation de la DTN permet d'identifier les acteurs plus précisément, au regard notamment des lettres de mission qui y figurent.

La déclinaison territoriale de ces directives, indispensable à la cohérence et la continuité des actions menées du niveau national jusqu'au club, est rendue possible par la signature de conventions ETR (équipes techniques régionales) signées entre les DRJSCS et les présidents de ligues. La DTN pallie ainsi l'absence de CTR par un maillage réussi du territoire avec une organisation d'ETR et surtout le recrutement, en CDI par les ligues régionales, de coordonateurs d'ETR (en majorité titulaires d'un brevet d'éducateur sportif deuxième degré), véritable relais dans chaque région, des CTS interrégionaux répartis en métropole.

Les directives techniques nationales édictées en 2009 seront réactualisées après les Jeux Olympiques de Londres pour la période 2013-2016.

Le document intitulé « Présentation et organisation de la DTN » est également rédigé par le DTN et propose, outre l'organigramme de la direction technique et la liste des cadres techniques sportifs et fédéraux, celle des coordonateurs d'ETR, le recueil de l'ensemble des lettres de missions de tous ces agents, et l'ensemble des dispositions et textes de référence adoptés par la fédération dans les domaines de compétences de la DTN :

- Les équipes de France et différents collectifs ;
- Le développement, les territoires ;
- La formation.

Cet ouvrage constitue un outil de travail indispensable à l'information transversale, même s'il ne peut remplacer les échanges et la concertation, il permet à tout moment à chacun des acteurs de la DTN de disposer d'un recueil de données, d'orientations, d'informations et de référence sur l'ensemble des secteurs dont il doit avoir à connaître, voire à présenter dans le cadre de ses missions.

II-6-a- Le DTN, Jean-Marc POCHOLLE

Jean-Marc POCHOLLE, 49 ans, a été recruté comme professeur de sport en 1995 et affecté à la DRJSCS d'Île de France comme conseiller technique national placé auprès de la FFBAD, après avoir été un dirigeant bénévole de la discipline. Il devient entraîneur national de badminton en 1996. Il est nommé DTN de la FFBAD en octobre 1999 après quelques mois d'intérim. Il termine donc sa troisième olympiade à la tête de la direction technique et se dit prêt à repartir pour un dernier mandat si le président et l'équipe fédérale lui maintiennent leur confiance (voir lettre de mission en annexe 5).

Là encore on peut souligner la stabilité de cette fédération qui n'aura connu que trois DTN depuis 1979. Le premier président de la fédération, Alain SITOLLEUX, a été, dans un premier temps, chargé de certaines missions de DTN, à titre bénévole, jusqu'en 1988 et la nomination officielle du premier DTN, Gérard MOREL (de 1988 à 1998). Celui-ci n'était pas un technicien de la discipline mais un ancien gymnaste. Le second DTN fut Jean-Luc CHERRIER, issu de l'athlétisme, qui aura fait un passage assez bref (1998 et partie de 1999) à la tête de la direction technique nationale de la FFBAD.

Jean-Marc POCHOLLE, interrogé sur la suite qu'il pourrait donner sa carrière s'il n'était pas maintenu dans ces fonctions actuelles, avoue douter de la capacité de l'administration « *à lui offrir une solution adaptée à ses attentes et correspondante, tant aux services rendus, qu'au niveau d'expertise développé par des années de pilotage d'une direction technique nationale* ». Même si on perçoit la volonté réelle de l'intéressé de poursuivre son action au sein de la DTN de la FFBAD, cette situation illustre l'inquiétude des DTN quant à leur devenir après la conduite d'une mission délicate, exigeante et le peu de perspectives offertes à la plupart de ces agents.

Recommandation n°1 :
Organiser au sein de la direction des sports une cellule de gestion et de suivi de la carrière des CTS et notamment des DTN.

II-6-b- L'organisation de la DTN

Trois secteurs d'inégale importance sont distingués au sein de l'organigramme de la DTN (voir annexe 6), autour des trois secteurs d'activité désignés comme prioritaires dans les directives techniques nationales, chacun piloté par un DTN adjoint. Ces trois adjoints sont tous installés en province et ne sont que rarement présents au siège fédéral (Philippe LIMOUZIN dans les Pyrénées-Atlantiques, Pascal PERROT dans le Loir et Cher à proximité de Blois, Olivier BIME à Bordeaux).

- *Le parcours de l'excellence sportive, DTNA Philippe LIMOUZIN,*

Philippe LIMOUZIN, 53 ans, est un ex-enseignant d'EPS et joueur de national 2 en volley-ball. Il débute la pratique du badminton en 1987 et s'investit très rapidement pour proposer des contenus de formation professionnelle continue au bénéfice des enseignants d'EPS. Il publie un certain nombre d'articles dans ce cadre, s'investit dans l'entraînement des joueurs du Racing Club de France et finit par attirer l'attention du DTN de l'époque avec lequel il collabore. Il rédige notamment les programmes scolaires pour le badminton et les sports de raquettes.

Il est recruté en 1996 sur contrat de préparation olympique.

En tant que DTN adjoint, Philippe LIMOUZIN assure la coordination d'une équipe de 20 cadres qu'il accompagne dans leur mission respective et garantit la complémentarité de l'ensemble des actions conduites dans le domaine du sport de haut niveau, sous l'autorité directe du DTN auquel il rend compte. Il assure le suivi de l'ensemble avec trois chefs de projet placés directement sous son autorité ; Fabrice VALLET (EN) pour la préparation aux compétitions internationales, Christophe JEANJEAN (EN) pour l'accès au sport de haut niveau et encore en amont, Eric SILVESTRI (EN), chef de projet pour l'accès à la pratique.

Tous les matins, Philippe LIMOUZIN échange par téléphone avec chacun de ses trois proches collaborateurs, au téléphone pendant environ 30 mn après avoir fait de même avec le DTN.
Ce fonctionnement est rendu obligatoire par l'installation géographique de chacun des proches collaborateurs du DTN tous installés en province.

Le chef de projet pour la « préparation aux compétitions internationales », Fabrice VALLET (48 ans) coordonne l'ensemble du dispositif constitué des Pôles France, INSEP et Pôles France jeunes de Talence et Strasbourg. Il est également directeur des équipes de France, entraîneur national pour les simples hommes et dames à l'INSEP, et entraîneur référent de la sportive numéro 1 française, Hongyang PI. Ce cumul de fonction rend la lecture du dispositif et les relations interpersonnelles complexes, et ne peut permettre à l'intéressé de réellement faire face à l'ensemble de ses prérogatives tant son implication personnelle auprès de Hongyan PI, considérée jusqu'à présent comme la seule sportive à fort potentiel de résultats internationaux, était importante.

Selon le DTN, la retraite sportive de Hongyan PI à l'issue des JO de Londres devrait occasionner un recentrage des missions de Fabrice VALLET à l'automne 2012.

Le secteur « accès au sport de haut niveau » est également piloté par un chef de projet, Christophe JEANJEAN, 49 ans, professeur de sport, entraîneur national recruté sur contrat de préparation olympique. Ancien sportif de haut niveau, sélectionné olympique en 1992, il passe le concours de recrutement des professeurs de sport réservé aux SHN. Il est nommé en 1994 entraîneur de l'équipe de France junior, à l'INSEP, fonction qu'il exerce jusqu'en 1998. En 99, il entraîne le groupe France cadet au pôle de Chatenay-Malabry, puis le groupe de préparation olympique pour les Jeux Olympiques d'Athènes. Il revient auprès du collectif France minime et benjamin de 2005 à 2007, puis devient en 2008, chef de projet pour le dispositif d'accès au sport de haut niveau. Christophe JEANJEAN est un des rares CTS de la fédération issu des joueurs de haut niveau.

Le secteur dont Christophe JEANJEAN assure le pilotage comprend les six Pôles espoir, chacun implanté dans un CREPS (ou ex-CREPS), à Bourges, Châtenay-Malabry, Dinard, Strasbourg, Talence et Voiron. L'encadrement de ces pôles est confié, soit à un CTS pour 3 d'entre eux, soit à un cadre fédéral pour les 3 autres. Christophe JEANJEAN coordonne également l'action des cadres interrégionaux, CTS et salariés fédéraux, répartis sur le territoire national et actuellement au nombre de 7. Le recrutement issu du concours 2012 réservé aux sportifs de haut niveau d'un cadre supplémentaire permettra de compléter cette équipe. Elisa CHANTEUR se verra en effet confier la Région Ile de France dès la fin de l'année 2012.

Ce collectif de cadres interrégionaux constitue une force incontestable pour relayer l'ensemble des projets fédéraux auprès des instances déconcentrées de la fédération,

soutenir, voire impulser les actions. Cependant la charge de travail n'est pas également répartie et plusieurs d'entre eux cumulent des missions nationales rendant le dispositif inégalement opérant.

L'action de cinq d'entres eux est totalement concentrée sur les missions interrégionales :

- Loïc PARLON ; Nord-Pas de Calais, Picardie, Haute-Normandie,
- Hervé MITATY ; Bretagne, Pays de la Loire, Basse-Normandie,
- Sonia PEGART-BERTHELOT ; Aquitaine, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon,
- Nicolas GALTIER ; Poitou Charente, Limousin, Auvergne,
- Et prochainement, Elisa CHANTEUR ; Ile de France.

Ces cinq cadres sont également, chacun en ce qui le concerne, cadre référent d'un territoire ultramarin.

Les trois autres cadres se partagent entre leurs missions interrégionales et d'autres missions nationales d'importance qui rend leur engagement sur le terrain beaucoup plus symbolique :

- Eric SYLVESTRI : Champagne-Ardenne, Alsace, Lorraine, Franche-Comté, et pilotage du dispositif jeune (voir paragraphes suivants) ;
- Philippe GEORJON : Rhône-Alpes, Provence, Alpes, Côte-d'Azur, et coordination du pôle espoir de Voiron ;
- Sandrine BERNARD : (salariée fédérale) Centre, Bourgogne et coordination du pôle espoir de Bourges.

Ce découpage interrégional correspond à des zones techniques de référence pour l'organisation des tournois interrégionaux jeunes et l'implantation des pôles espoir.

L'objectif de la direction technique nationale est d'affiner prochainement ce découpage pour assurer un maillage plus fin du territoire national, en fonction notamment de l'augmentation prévue des effectifs de cadres techniques susceptibles d'être mobilisés sur ce dispositif.

Le secteur décrit ici constitue la base du « dispositif avenir » qui s'adresse au jeunes licenciés de 9 à 13 ans et couvre les activités et structures qui leur sont proposées dans une perspective d'amélioration des performances, que ce soit au sein des clubs formateurs, à l'occasion de stages, ou encore en structures pôles espoir et qui seront

déclinées plus avant dans ce rapport dans le chapitre consacré au parcours d'excellence sportive.

Eric SILVESTRI, 43 ans, est professeur agrégé d'éducation physique détaché sur un contrat de préparation olympique. Il est chef de projet pour « l'accès à la pratique », mais il intervient également comme cadre interrégional de la Zone Est pour laquelle il coordonne les ETR et participe à la dynamique territoriale de celle-ci. Sa mission nationale étant considérée comme prioritaire, son implication interrégionale apparaît cependant limitée.

Dans le cadre de ses missions nationales, il est plus particulièrement chargé de la mise en œuvre de la politique en faveur des jeunes licenciés mais aussi de celle en direction de la population scolaire, par l'intermédiaire des outils d'accompagnement pédagogique destinés aux enseignants du primaire et du secondaire, en relation avec les partenaires institutionnels du secteur, USEP, UGSEL, UNSS.

Le dispositif jeune qu'il pilote constitue un des axes majeurs du projet fédéral. A ce titre, il coordonne la production des outils nécessaires à la formation des jeunes sportifs, programmes et outils pédagogiques à destination des entraîneurs de clubs mais aussi des enseignants d'EPS. Il développe depuis l'automne 2011, un site internet « à l'école du badminton » à destination des enseignants du primaire. Une mallette pédagogique a également été réalisée pour couvrir les besoins les plus larges en matière d'organisation d'activité et de pédagogie pour les futurs jeunes badistes.

La labellisation des écoles qui trouve une justification dans la prise en compte des plus jeunes et l'adhésion au dispositif jeune, est également et en toute logique confiée à Eric SILVESTRI.

- ***Le développement et les territoires, DTNA Pascal PERROT,***

Pascal PERROT, 52 ans, militaire de carrière jusqu'en 1995, s'est tout d'abord investi dans le milieu du badminton comme dirigeant, entraîneur et arbitre. Il devient président de la ligue du Centre et passe ses brevets d'Etat d'éducateur sportif premier et deuxième degré. Enfin, bien décidé à changer d'orientation professionnelle, il se présente au concours de recrutement des professeurs de sport en 1995 et devient CTR de la Région Centre. Il crée et encadre le pôle espoir de Blois qui a depuis été transféré à Bourges. Il devient CTN en 2000 et se voit confier, par le DTN actuel, la responsabilité du secteur « développement et territoires ». Il sillonne

le territoire national pour inciter à la création, à l'organisation et au bon fonctionnement des ETR (équipes techniques régionales) dans toutes les régions de France, dont la dernière est créée en 2011 en Picardie.

A ce jour toutes les ligues de métropole disposent d'au moins un poste de secrétaire administratif et un coordonnateur de l'ETR.

Pascal PERROT aide à la définition des projets de ligues, notamment en matière d'équipements, à la création d'emploi, à la recherche de nouvelles ressources et favorise l'actualisation de la base de données du RES (recensement des équipements sportifs).
Il accompagne la croissance spontanée de la FFBAD par la mise en cohérence des projets des comités départementaux avec ceux des ligues régionales. Il garantit le maintien de la complémentarité nationale entre les actions conduites en régions et le projet fédéral.

- ***La formation et l'emploi, Olivier BIME,***

Olivier BIME, 51 ans, ancien animateur socio-culturel, puis instituteur, est titulaire d'un brevet d'Etat d'éducateur sportif de badminton. Il entraîne le club de Bordeaux pendant les années 1980. Il est recruté par concours interne en 1990 dans le corps des professeurs de sport. Il est le premier CTS badminton à sortir du concours et est nommé CTR pour la Région Aquitaine. Seul CTS à cette époque il se voit confier de nombreuses missions nationales. Il a créé le pôle espoir à Talence en 1996 et en reste le coordonnateur et l'entraîneur jusqu'en 2000. Il devient ensuite formateur au CREPS de Talence pour les BEESAPT puis le BP APT. Il ne coupe cependant pas les ponts avec le badminton. Dirigeant au sein de la ligue Aquitaine, il devient également le président du club de Bordeaux. En tant que formateur du CREPS, il organise la formation BP APT pour les moniteurs des prisons qui connaît un grand succès. Puis, à la demande de la fédération, il participe activement à l'écriture du diplôme d'Etat pour le badminton, travail en contrepartie duquel, la FFBAD s'engage à organiser les premières sessions au CREPS de Talence.

Il redevient CTS de la FFBAD en 2009 et prend en charge le secteur de la formation et de l'emploi. Le secteur formation est alors renforcé par le recrutement de Jérôme CAREIL, professeur de sport titulaire d'un BEES deuxième degré de badminton, précédemment en poste au service formation de la DRJSCS d'Orléans.

Il et à noter que M. BIME qui a enseigné dans le primaire pendant deux ans au CHILI puis en AFRIQUE, avait à cette période, œuvré pour le développement du badminton dans ces pays. La fédération internationale le considère depuis cette époque comme expert pour le développement du badminton en Amérique du Sud et en Afrique francophone.

Il a pour mission première de coordonner l'ensemble du dispositif de formation des cadres, professionnelle et fédérale, initiale et continue, à destination, tant des animateurs et éducateurs de club que des formateurs et des cadres techniques (CTS ou cadres fédéraux) du réseau. Il assure la direction de l'institut national de formation du badminton, qui n'a pas d'existence physique ou juridique, mais désigne le dispositif global de formation de la fédération à destination des dirigeants, des arbitres et des techniciens.

Pour résumer, la direction technique nationale de la FFBAD apparaît très bien structurée. Les objectifs sont fixés, les responsabilités sont clairement identifiées et les missions conduites par chacun des acteurs avec professionnalisme et sérieux. Ces missions correspondent bien, tant aux lettres de mission qu'aux prérogatives des CTS telles que fixées par les textes.

On ressent néanmoins un cruel manque d'échanges et de concertation entre les principaux cadres techniques de la fédération faute de pouvoir être réunis, régulièrement et en un lieu unique, le siège de la FFBAD.

Le DTN Jean-Marc POCHOLLE est ainsi le seul CTS à être physiquement présent au siège de la fédération au quotidien. L'installation en province des trois adjoints et de la majorité des CTS responsables de secteurs constitue un frein réel à la confrontation des idées et à la complémentarité des projets et des actions conduites.

Recommandation n° 2 :
Renforcer la présence au siège de la fédération des adjoints au DTN et des CTN responsables de secteurs pour garantir, une plus grande cohérence dans le travail d'équipe, une complémentarité des projets et actions à conduire et surtout pour favoriser les débats d'idées toujours facteurs d'innovation et de remise en cause.

II-7- Les statuts et le règlement intérieur

Les statuts et le règlement intérieur n'appellent pas de commentaires particuliers de la part de la mission. Ils sont conformes aux dispositions du code du sport relatives à l'agrément des fédérations sportives. Ils proposent une organisation fédérale traditionnelle, avec une assemblée générale qui élit en son sein un comité directeur et un président sur proposition, et parmi les membres de celui-ci. Le bureau exécutif est élu au sein du comité directeur.

L'objet de la fédération, précisé au premier point des statuts est de regrouper les associations de badminton et de jeu de volant, d'en développer le nombre et d'organiser, coordonner, et contrôler la pratique du badminton et des activités dérivées. La fédération a également pour mission d'organiser les compétitions, notamment les championnats de France, former les cadres et défendre les intérêts moraux et matériels du badminton français.

Les membres actifs de la FFBAD sont des associations mais des licenciés à titre individuel peuvent également être membres de la fédération.

Les statuts prévoient la constitution d'organismes déconcentrés de la fédération, ligues régionales et comités départementaux, à qui elle confie l'exécution d'une partie de ses missions.

Ces organismes sont constitués en associations déclarées dont les statuts sont compatibles avec ceux de la fédération.

Les statuts de la fédération de badminton prévoient la possibilité de constituer une ligue professionnelle, mais cette perspective ne semble pas d'actualité.

L'assemblée générale de la fédération se compose, de représentants des associations affiliées, élus par les assemblées générales des ligues régionales, et de représentants des licenciés à titre individuel de la FFBAD. Ces derniers sont également élus par les assemblées de ligues au prorata du nombre de licenciés individuels recensés par la ligue en question.

L'assemblée générale définit, oriente et contrôle la politique générale de la fédération. Elle entend chaque année, les rapports sur la gestion par le comité

directeur et sur la situation morale et financière de la fédération, approuve les comptes de l'exercice clos et vote le budget. Elle fixe, sur proposition du comité directeur, le montant des cotisations dues par les associations et les licenciés à titre individuel, ainsi que le prix de la licence.

Elle adopte les règlements intérieur, disciplinaire, financier, et disciplinaire particulier en matière de lutte contre le dopage.

Il est à noter que les statuts prévoient la possibilité de rémunérer certains membres du comité directeur, dans le respect des dispositions du code général des impôts, par décision de l'assemblée générale à la majorité des deux tiers de ses membres.

A l'heure actuelle, aucun dirigeant de la fédération ne bénéficie de ces dispositions.

Enfin, les statuts présentent les autres organes indispensables au bon fonctionnement de la fédération, notamment :

- la commission de surveillance des opérations électorales qui permet de garantir la régularité et la sincérité des opérations de vote ;
- la commission nationale d'arbitrage ;
- la commission médicale.

Ils précisent la nature des ressources de la fédération et les grands principes de tenue de la comptabilité.

Ils fixent enfin les modalités de modifications des statuts et de dissolution de la fédération et l'ensemble des dispositions de nature à faciliter la surveillance et le contrôle de la fédération et de son fonctionnement, l'établissement du règlement intérieur, des règlements disciplinaire, financier, et disciplinaire de lutte contre le dopage, et leur publication.

Le règlement intérieur précise le rôle, le mode et les moyens structurels de fonctionnement de la fédération et de ses instances, comité directeur, bureau, ligues et comités départementaux, commissions et groupes de travail…

Ce document très complet et conforme, tant aux exigences de fonctionnement de la fédération qu'à celles relatives aux conditions de son agrément par l'Etat, n'appelle pas de commentaires de la mission à une exception près.

La mission note une formulation qui interpelle en son article 2.11 relatif à la direction technique nationale :

2.11.1 la Direction technique nationale est chargée d'appliquer la politique sportive de haut niveau, notamment pour la préparation des Jeux Olympiques, et ce dans les domaines sportif, financier, de l'encadrement technique, de la recherche, de l'équipement et de la communication.

Outre le fait que cette formulation restreint considérablement le champ d'action de la DTN et la cantonne à la préparation des sportifs pour les grands événements internationaux, il semblerait plus approprié que la DTN, et notamment le DTN, propose, mette en œuvre et évalue la politique sportive de la fédération, plutôt que de limiter son rôle à l'application d'une politique à l'élaboration de laquelle il n'aurait pas participé.

Pour mémoire, le code du sport dispose en son article R131-16 que : « *La mission du DTN est de concourir à la définition de la politique sportive fédérale, de veiller à sa mise en œuvre et de contribuer à son évaluation…* »

Recommandation n°3 :
Modifier l'article 2.11.1 du règlement intérieur de la FFBAD pour adopter des dispositions plus en cohérence avec celles du code du sport en ce qui concerne l'exercice des missions de CTS auprès des fédérations sportives, et notamment du DTN.

II-8- Les organes déconcentrés

La Fédération française de Badminton compte 21 ligues régionales de métropole, auxquelles il convient d'ajouter les ligues de Guyane, Guadeloupe, Martinique, Réunion et Nouvelle Calédonie. Il n'existe pas de ligue de Corse, la Corse du Sud et la Haute Corse sont ainsi rattachées à la ligue PACA.

Les sept zones interrégionales évoquées au chapitre II-6-b ne sont que des zones techniques sans organisation particulière ni structure juridique.

La commission « développement » de la fédération propose un accompagnement des structures régionales, aide à la définition de projets, orientation vers les structures d'accompagnement et conseil, production et diffusion de documents techniques et méthodologiques.

Le conseil des présidents de ligues, est un groupe de réflexion qui réunit l'ensemble des présidents de comités régionaux à l'occasion des trois sessions annuelles organisées. Le conseil fait part de ses propositions au conseil d'administration de la fédération par l'intermédiaire d'un président de ligue élu au sein de celui-ci.

Un séminaire des territoires ultramarins est organisé chaque année, depuis trois ans, en amont de l'assemblée générale ordinaire de la fédération. Il permet de faire le point sur la progression de la structuration et du développement de la pratique dans les différents territoires, de recenser les besoins, de présenter les projets et les objectifs spécifiques à chacun des territoires, et de proposer des réponses adaptées en matière notamment de formation et d'accompagnement.

La fédération compte à ce jour 89 comités départementaux sur l'ensemble du territoire national.

II-9- Les secteurs d'activité, les commissions, les groupes de travail

Le règlement intérieur présente, aux articles 2.8 et 2.9, les « secteurs d'activité » qui constituent des regroupements opérationnels d'activités et de fonctions. Chacun est animé par un membre du bureau. Les secteurs d'activité peuvent réunir plusieurs commissions fédérales à l'activité liée au périmètre de celui-ci.

La liste des commissions et de leurs attributions est fixée par le comité directeur de la FFBAD.

Il est précisé que chaque commission est placée sous la présidence d'un responsable élu par le comité directeur et qu'au moins un membre du comité directeur siège en tant que membre dans chacune des commissions.

Il est prévu que le président de la fédération, le responsable du secteur d'activités concerné, le DTN et le directeur administratif participent aux travaux mais ne prennent pas part aux votes.

Il est à noter que les salariés fédéraux et les cadres techniques ou fédéraux participent aux travaux des commissions correspondant à leur domaine d'intervention.

Il est admis que « le travail des commissions se fait principalement par correspondance », mais que les réunions sont possibles avec l'autorisation du responsable de secteur et du secrétaire général de la fédération. Les commissions disposent de petits budgets spécifiques mais l'utilisation de ceux-ci restent sous le contrôle étroit de la fédération. Au regard du nombre de commissions et groupes de travail, les dérapages financiers pourraient être rapidement lourds de conséquence pour les finances fédérales sans cette étroite surveillance.

Des « groupes de travail » ou « de projet » peuvent également être constitués par le bureau fédéral ou le comité directeur. Ces groupes ont les mêmes règles de fonctionnement que les commissions.

La fédération française de badminton présente ainsi un nombre assez impressionnant de 42 commissions réparties dans les 8 secteurs d'activité tels que définis ci-dessous auxquels s'ajoutent les relations internationales :

- Secteur administratif et disciplinaire : 11 commissions ;
- Secteur communication : 9 commissions ;
- Secteur compétition : 7 commissions ;
- Secteur gestion : 2 commissions ;
- Secteur territoire et équipement : 1 commission ;
- Secteur développement et structuration : 3 commissions ;
- Secteur jeunes : 6 commissions ;
- Secteur Olympique : 2 commissions ;

- Commission des relations internationales.

Et de 3 groupes de travail constitués autour de trois thématiques : comité stratégique dispositif jeunes ; données statistiques sur la pratique du badminton ; les vétérans.

Enfin, 10 « lettres de mission » sont produites pour mobiliser autour de trois objectifs majeurs :

- accompagner le développement ;
- devenir le premier sport de salle (en France) ;
- passer à une culture de la réussite.

Dans un tel contexte, la lisibilité des responsabilités réellement confiées et des actions de chacun est ainsi difficilement mesurable et cette dilution pourrait constituer un facteur de risque tant elle pourrait conduire à une déresponsabilisation voire à des conflits entre les acteurs. En tout état de cause, la coordination des actions dans un tel contexte apparaît délicate à assurer.

Recommandation n° 4 :
L'attention de la fédération est appelée sur le risque de dilution et d'éparpillement que le nombre très conséquent de commissions et de groupe de travail rattachés à des grands secteurs d'activité de la fédération pourrait occasionner.

II-10- Les finances, les procédures

La situation financière de la FFBA démontre une stabilité qui se conforte au fil des années. La seule dette à moyen et long terme est représentée par l'emprunt bancaire souscrit pour l'acquisition du siège fédéral dont le reliquat de 93 K€ sera soldé avant la fin de 2012, à laquelle s'ajoute désormais l'emprunt qui vient d'être contracté pour financer l'acquisition de l'extension du siège social évoquée au chapitre II-3 supra, dont le montant est de 400 K€, remboursable en 10 ans.

Le rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels de 2011 rendu par la société de commissariat aux comptes Raphaële SABLAYROLLES-TERQUEM à la FFBAD le 26 mars 2012, a certifié les comptes sans observation.

Le compte de résultats 2011 de la fédération fait apparaître un total des charges de 6 077 546 € pour un total de produits de 6 091 899 €. La FFBAD dégage un résultat net de 14 352 € sur l'exercice.

Il est à noter que l'exercice précédent s'était soldé par un résultat net négatif de -183 966 € justifié par l'organisation des Championnats du monde à Paris en 2010, dont le déficit d'exploitation estimé initialement à près de 500 K€, mais considéré comme un investissement indispensable, avait été imputé sur deux exercices, 300 K€ sur l'exercice 2009 (provisions) et 200 K€ sur celui de 2010.

Il est, dans ces conditions, difficile de comparer les deux derniers exercices 2010-2011, tant l'impact de l'organisation des championnats du monde 2010 a pesé sur les finances fédérales depuis 2009.

Cependant, on peut tout de même constater que le budget de la fédération augmente régulièrement passant d'environ 5 M€ en 2009 à 7,7 M€ en 2010, en intégrant les charges et produits exceptionnels liés au mondial 2010, puis à un peu plus de 6 M€ en 2011. Le budget prévisionnel 2012 voté en assemblée générale en avril dernier, s'élève lui à 6 136 500 €, en intégrant une hypothèse réaliste de croissance des effectifs de licenciés de 5% (ramenée à 4 % en cours d'année) contre 7,90 % réalisée sur la saison 2011/2012.

La progression régulière des produits licences et affiliations, de 224,7 K€ entre 2010 et 2011, est liée à l'augmentation du nombre de licences et celui des clubs et à l'augmentation des tarifs validée par l'assemblée générale 2011, pour faire face à l'augmentation du coût de la vie (+1,8%) et pour constituer un fonds de réserve destiné notamment à permettre une participation fédérale au financement des structures associées du parcours de l'excellence sportive mises en œuvre cette année (0,60 € par licence). Ce prélèvement s'ajoute ainsi à ceux déjà inscrits dans la durée pour les actions de développement (0,70 €) et surtout celui relatif à la mise en œuvre du dispositif de contractualisation entre la fédération et les ligues régionales (1,76 €) et qui permet de constituer un fond mutualisé redistribuable en fonction des projets présentés et tel que décrits au chapitre IV-7. La fédération se donne ainsi les moyens de faire face, de façon quasi autonome, à l'augmentation des dépenses liées à de nouveaux projets, telle que validée par l'assemblée générale, dont il est acquis qu'aucun financement de l'Etat ne viendra réduire la charge.

En matière d'organisation d'évènements, celle désormais régulière des internationaux Yonex au Gymnase Coubertin à Paris constitue pour la fédération un coût non négligeable inscrit chaque année au budget, dont le montant atteint 309 K€ pour 2011, correspondant au déficit d'exploitation de l'opération (699 K€ en produits, 1009 K€ en charges en 2011) mais considéré comme une nécessité pour la promotion de la discipline et de la fédération. Cet investissement pourrait à terme sembler excessif si l'augmentation des effectifs de licenciés, et par voie de conséquence des produits licences, venait à se tarir. Aussi, une vigilance particulière pourrait être utile sur ce point afin que les projets susceptibles de participer au développement des activités et des structures de la fédération ne soient pas négligés, faute de moyens, pour privilégier cette organisation régulière dont les retours sur investissement ne sont pas vraiment mesurables. La FFBAD est toutefois engagée auprès de la fédération internationale jusqu'en 2013 inclus pour l'organisation de cette compétition majeure.

Il est à noter que cet évènement organisé jusqu'à présent à la salle Coubertin ne pourra plus, après 2012, bénéficier de cet équipement à coût réduit, la Ville de Paris ayant décidé de privilégier la mise à disposition quasi permanente de cet équipement au PSG Handball. C'est ainsi que le tarif de location, de 3900 € pour la durée de la compétition (6 jours avec montage et démontage) jusqu'en 2011 a déjà été majoré pour approcher en 2012 la somme de 16 000 €. A partir de 2013, la fédération devra trouver un autre lieu dont les prix de location n'ont rien de comparable, hormis peut-être la Halle Carpentier, mise à disposition à un coût dérisoire mais dont les aménagements pourraient excéder les 120 K€ pour pouvoir y accueillir une telle manifestation, avec une capacité d'accueil et donc de recettes de billetterie inférieures. Les autres pistes évoquées, Palais Omnisport de Bercy ou Parc des expositions à Villepinte notamment, occasionneraient un surcoût compris entre 250 et 300 K€ à la charge de la fédération qui s'ajouteraient alors aux 300 K€ déjà régulièrement investis pour cette organisation.

C'est ainsi que l'organisation des internationaux de France YONEX pourrait, si la fédération décidait de se porter candidate auprès de la fédération internationale pour la période 2014/2017, occasionner un investissement régulier de près de 600 K€ pour la fédération française de badminton, soit près de 10% de son budget annuel.

La fédération doit dès maintenant arrêter sa stratégie en matière d'organisation d'évènement et opter, pour la période de 2014 à 2017, soit pour la continuité, avec les réserves évoquées précédemment, soit pour se porter candidate à l'organisation plus

ponctuelle de compétitions de référence, championnats d'Europe, du monde, jeunes ou senior tous les 3 à 5 ans et dégager ainsi des ressources pour d'autres projets.

Recommandation n°5 :
Conduire une réflexion, entre l'Etat et la fédération afin que les investissements relatifs à l'organisation de manifestations sportives internationales ne pèsent pas sur les budgets nécessaires à la conduite des actions relevant du partenariat conclu entre la FFBAD et l'Etat et ne mettent pas en danger l'équilibre financier de la fédération.

Les deux autres secteurs d'activités déficitaires sont celui de la formation qui présente un déficit assez conséquent d'un peu plus de 136 K€, alors qu'il n'était budgété qu'à hauteur d'environ 70K€ et celui des activités commerciales (magazine, boutique, communication, et les frais de personnels induits) pour un total de 266 K€ contre 213,3 K€ programmés. Il est cependant compréhensible que la formation fédérale, des cadres et arbitres notamment, constitue un investissement indispensable au fonctionnement de la fédération, de même que le magazine et les actions de communication constituent un coût utile à la promotion de la fédération, de ses actions, et un lien indispensable avec, les pratiquants, les clubs affiliés, voire le grand public. L'ensemble des investissements relatifs à la communication, ajoutés à ceux relatifs à l'organisation d'évènements pourraient cependant devenir trop lourds à supporter pour le budget fédéral. En 2011, entre le déficit d'exploitation des internationaux de France et celui du secteur commercial, c'est une somme de plus de 550 K€ qui a été investie pour la promotion, soit environ 9 % du budget annuel de la fédération.

Le taux de solidité financière de la FFBAD, (montants des fonds propres/total du bilan) en régression régulière depuis 2008, de 19,46% à 13,20%, constitue à cet égard un indicateur précieux dont la fédération doit tenir compte dans les choix stratégiques à venir en matière de projets et d'investissements, bien que le taux de soutien (montant de la convention d'objectifs/budget fédéral - de 26,77% en 2008 à 18,14% en 2012) ainsi que le taux de dépendance (montant de la CO + nombre de CTS x 65000 €)/Budget fédéral – de 41,29% en 2008 à 34,28 % en 2011) tendent à démontrer la bonne santé financière et l'amélioration de l'autonomie de la fédération.

Il est à noter que les disponibilités affectées au bilan à la fin de 2011 s'élèvent à 2 432 K€ dont 1 852 K€ de placements.

Au chapitre des remarques, la mission constate que les recettes de partenariat restent faibles, moins de 55 K€ pour 2011 (auxquels s'ajoutent l'échange marchandise du contrat ADIDAS qui profite aux équipes de France pour un montant de 45 K€), en dehors de celles intimement liées à l'organisation des internationaux de France dont le montant s'élève à 370 K€ : 200 K€ versés par la marque titre incluant 50 K€ d'échanges marchandises, 150 K€ reversés par la BWF sur les recettes de partenariats internationaux pour le circuit d'événements dont font partie les internationaux de France et 20 K€ de petits partenaires de la FFBAD.

La fédération ne bénéficie malheureusement pas du concours d'un ou de plusieurs partenaire(s) titre(s), engagé dans la durée à ses côtés, de nature à conforter la situation financière, d'être associé(s) aux actions fédérales, de concourir à améliorer encore son exposition médiatique. La recherche de partenaires est à ce jour du ressort de la direction de la communication de la fédération mais il n'existe pas au sein du service de spécialiste marketing dont la mission essentielle pourrait être orientée vers cet objectif.

Recommandation n°6 :
La professionnalisation d'une cellule marketing dédiée à la recherche de partenaires au sein du service communication de la FFBAD pourrait être un objectif de nature à conforter la situation financière de la fédération, mais surtout permettre de mieux justifier son engagement dans l'organisation régulière de manifestations sportives internationales particulièrement lourdes pour les finances fédérales.

La convention d'objectifs signée avec le Ministère chargé des sports atteint, en cette année 2012, la somme de 1 032 000 € auxquels il convient d'ajouter les indemnités versées aux CTS pour un montant de 80 954 €. Le montant total de la subvention attribuée à la FFBAD s'élève donc à 1 112 954 €.

Cette subvention est répartie selon les quatre actions majeures retenues dans la convention d'objectifs ;

- Action 1 : 72 K€ (promotion du sport pour le plus grand nombre),
- Action 2 : 843 K€ (développement du sport de haut niveau)
- Action 3 : 49 K€ (prévention par le sport et protection des sportifs)
- Action 4 : 68 K€ (promotion des métiers du sport)

Depuis 2008, l'aide de l'Etat semble en légère régression quant au montant de la subvention qui passe progressivement de 1 295 364 € en 2008 à 1 112 954 € en 2012, pour une baisse d'environ 182 K€ en 5 exercices et une évolution en pourcentage de -3,09% entre 2011 et 2012. Cependant, il convient de consolider ce soutien par la valorisation des conseillers techniques sportifs, dont les effectifs sont passés dans la période de 19 à 22. Le « coût » d'un CTS étant estimé en 2008 à 63 K€ et à 65 K€ en 2012, le montant total de la rémunération par l'Etat de ces agents passe de 1 197 000 € à 1 430 000 € par an, soit une augmentation de 233 K€ pendant la même période.

Enfin, les crédits déconcentrés du CNDS attribués aux structures de la fédération et aux projets d'équipements, ont été augmentés d'un peu plus de 300 K€, passant d'environ 1 675 K€ en 2008 à 1 979 K€ en 2011 (chiffres 2012 non arrêtés).

Au final, l'aide annuelle consolidée de l'Etat à la FFBAD connaît une augmentation de près de 400 K€ pendant la dernière olympiade, de 4 167 210 € en 2008 à 4 557 540 € à la fin de 2011.

La justification de l'utilisation des moyens au titre de l'exercice précédent, telle que présentée par la fédération à la direction des sports n'appelle pas de commentaire particulier par rapport aux procédures admises pour l'ensemble des fédérations sportives. On peut cependant s'étonner de la faiblesse des contrôles opérés dans ce cadre.

Bien que le cadre comptable de la fédération soit conforme aux règlements du Comité de la Règlementation Comptable (CRC) n° 99-03 relatif au plan comptable général et n°99-01 du 16 février 1999 aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations ou fondations, le compte rendu financier permettant de juger de la bonne utilisation de fonds publics attribués, présenté sous forme de tableaux chiffrés fournis par l'administration et complétés par la fédération avec des éléments issus de la comptabilité analytique, ne permet pas un contrôle exhaustif et indiscutable.

Outre le fait que la direction des sports ne procède à aucun contrôle sur pièces, rien n'empêche l'affectation de dépenses, relevant d'autres secteurs d'activités que ceux susceptibles de faire l'objet de l'attribution de subventions, sur un compte analytique différent de celui dont elles pourraient effectivement relever. Dans ces conditions, la justification, relative à l'utilisation des moyens attribués par l'Etat, fournie par la fédération peut sembler plus ou moins discutable.

Fort de ce constat, la mission a souhaité, par tirage au sort aléatoire, effectuer un contrôle des pièces comptables, par rapprochement avec les éléments du grand livre analytique et les tableaux ayant servi à justifier de l'utilisation des subventions attribuées pour deux actions retenues dans le cadre de la convention d'objectifs 2011 :

- au titre de l'Action I - Promotion du sport pour le plus grand nombre - Ligne ETR/CREF et structure interrégionale :

Les justificatifs correspondant aux écritures des deux premières pages du grand livre analytique relatives à cette ligne ont été vérifiés. 50 écritures ont ainsi fait l'objet d'une vérification. Aucune anomalie n'a été constatée ;

- au titre de l'Action II – Sport de haut niveau - Parcours de l'Excellence sportive – Pôle France INSEP :

Les justificatifs correspondants aux écritures des deux premières pages du grand livre analytique relatives à cette ligne ont été vérifiés. 58 écritures ont également fait l'objet d'une vérification. Là encore, aucune anomalie n'a été constatée.

Cet exercice, au demeurant facile à mettre en œuvre, semble indispensable à généraliser, à minima, au niveau de la direction des sports pour permettre un contrôle plus concret des éléments inscrits dans les tableaux synthétiques fournis par les fédérations à la demande de l'administration. La difficulté de garantir de façon absolue que les moyens attribués ont effectivement été utilisés dans le cadre d'actions relevant des projets partagés, tend à démontrer que le dossier de convention d'objectif proposé aux fédérations pourrait encore être simplifié, a minima autour des quatre actions majeures, sans entrer dans les détails de lignes d'action qui n'ajoutent rien à la capacité de l'administration de suivre les actions conduites au regard des moyens affectés, et incitant au contraire les fédérations à proposer des actions « subventionnables », moins par réelle motivation que par opportunisme.

Recommandation n°7 :
Alléger le dossier de convention d'objectifs tant la multiplication des lignes de celle-ci ne favorise, ni une mise en œuvre dynamique des actions, ni un contrôle efficace de l'utilisation des moyens octroyés aux fédérations sportives.

Recommandation n°8 :
Organiser, au niveau de la direction des sports, des contrôles sur pièces par tirages au sort de manière à inciter les fédérations à être précises dans leur justification de l'utilisation des fonds publics, éviter les dérives et montrer une vigilance accrue de l'administration dans ce domaine.

La mission rappelle que de telles remarques ont déjà été formulées par une mission précédente, conduite conjointement avec l'IGF en 2011, qui suggérait, outre la mise en œuvre de contrôles aléatoires par la direction des sports, que les commissaires aux comptes des fédérations réalisent une mission complémentaire dans le cadre du contrôle interne effectué, afin de certifier que la subvention versée par l'Etat est bien utilisée conformément aux objectifs de la convention d'objectifs.

Enfin, s'il est admis que la convention pluriannuelle signée en début d'olympiade est plus étoffée et mieux renseignée par la fédération qui présente sa demande de subvention que lors des années intermédiaires, la mission regrette la faiblesse du dossier de demande de subvention, support de la convention d'objectifs, fourni par la fédération. Celui-ci ne propose en effet que peu d'éléments de nature à présenter concrètement les projets, les ambitions de la fédération. Le dossier ne comporte que les différents rapports produits à l'occasion de l'assemblée générale de l'année précédente à l'appui de tableaux financiers qui pourraient éventuellement être considérés comme suffisants pour justifier des actions conduites mais ne permettent en aucun cas de présenter les projets justifiant la demande, et surtout l'attribution, de subventions pour l'année en cours.

Recommandation n° 9 :
Exiger un minimum de rédaction de la part du DTN en matière de présentation du document de convention d'objectifs, tant du bilan relatif à l'utilisation des moyens obtenus au regard des résultats que des projets pour lesquels la fédération demande un financement par l'Etat, au-delà du renseignement des tableaux chiffrés fournis vierges par l'administration.

Le règlement financier :

Le décret 2004-22 du 7 janvier 2004 relatif à l'agrément des fédérations sportives prévoit l'adoption par celles-ci d'un règlement financier, outil d'aide à la gestion comptable et financière de ladite fédération et conforme à ses statuts.

Le règlement financier adopté par la fédération française de badminton a été réactualisé à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire du mois d'avril 2012. (Voir dernière version jointe en annexe 7). Ce document figure également sur le site internet de la fédération.

Le règlement financier prévoit que le budget de la FFBAD est organisé autour de douze grands secteurs d'activité constituant autant de chapitres distincts qui tiennent compte des actions subventionnées et répertoriées dans la convention d'objectifs pour permettre un suivi efficace et le respect des enveloppes budgétaires accordées pour l'année et forment la structure du plan comptable analytique :

- l'administration ;
- la gestion ;
- les équipements ;
- le développement ;
- les compétitions fédérales ;
- les jeunes ;
- la communication, la promotion ;
- les événements
- la formation ;
- le projet Olympique ;
- le sport de haut niveau ;
- la médecine ;

Le règlement financier n'appelle pas de commentaires particuliers de la part de la mission si ce n'est un constat en forme de remarque relatif au chapitre 4 qui traite des règles d'engagement de dépenses.

Au-delà de mentions relatives aux personnes autorisées à engager les dépenses qui concernent le trésorier et son adjoint, le directeur administratif et son adjointe, par délégation du président de la fédération qui ordonnance les dépenses, il est ici stipulé au point 4-1-3 que le DTN, mais également certains entraîneurs nationaux

(chefs d'équipes), le représentant des arbitres et le médecin fédéral disposent tous de l'autorisation d'engager des dépenses par délégation du président sur des comptes auxiliaires dédiés et au moyen de cartes bancaires. Ce sont ainsi quinze cartes de crédit qui sont attribuées soit à des cadres techniques agents de l'Etat, soit à des élus de la fédération.

Cette procédure est rarement aussi largement adoptée par les fédérations sportives. Certaines, souvent déjà victimes de dérives, ont abandonné ce genre de pratique, d'autres craignent, à juste titre, tous les excès imaginables liées à la multiplication des cartes de crédit internationales ou tout autre moyen de paiement à un nombre important d'acteurs dont le comportement pourraient avoir des conséquences graves sur les finances fédérales.

Il n'est pourtant ici fait mention d'aucune inquiétude de ce genre tant les procédures adoptées en la matière rassurent les instances fédérales. Ces dispositions constituent alors un véritable confort pour la conduite des missions confiées à ces agents ou élus dont les déplacements permanents en accompagnement de groupes, notamment à l'étranger nécessitent de disposer de moyens de paiement et de toute la réactivité pour faire face aux situations d'urgence et de l'adaptabilité utile par exemple à la performance sportive ou à la protection des jeunes sportifs. Dans la mesure où, le budget dédié à l'opération justifiant la dépense est validé, l'avance de trésorerie est versée sur un compte fédéral annexe spécifique et le compte rendu financier de l'opération est exigé du titulaire de la carte bancaire, le risque de dérive semble pouvoir être écarté.

Il est à noter que l'ensemble du chapitre 6 relatif à la passation de marchés a été réécrit et validé par la dernière assemblée générale afin de mettre la fédération en conformité avec l'ordonnance de 2005 relative aux pouvoirs adjudicateurs.

Enfin, le chapitre 8 traite de l'information et du contrôle, externe par le commissaire aux comptes désigné par l'assemblée générale pour 6 ans, et interne, par le trésorier et le directeur administratif. Il précise par exemple la nécessité de bien distinguer les rôles, par exemple entre acheteur et payeur qui garantit la protection des intérêts de la fédération.

A cet égard, le règlement financier de la FFBAD renvoie vers un guide de procédures qu'il convient de qualifier d'exemplaire. Il décrit l'ensemble des procédures à respecter dans tous les domaines d'intervention engageant les finances fédérales. Il

décrit les barèmes de remboursement, les procédures d'achats, les commandes, la comptabilisation des factures, la gestion de trésorerie, le suivi des budgets, les investissements, la rémunération des salariés et autres vacataires, la déclaration de TVA, la boutique fédérale, la facturation des licences et affiliations, les modalités de participation fédérale aux frais de pension dans les pôles, les relances clients…

Les grilles de séparation des fonctions évoquées précédemment préservent de toute confusion et permettent de garantir un contrôle permanent des dépenses. Il y est distingué, le rôle du donneur d'ordre, celui qui suggère la dépense, celui qui établit la commande, celui du comptable, qui vérifie la conformité du bon de commande avec le bon de livraison et la facture et qui impute la dépense, celui du DAF ou de son adjoint qui valide la saisie et émet un visa, celui de l'ordonnateur, le trésorier, et enfin celui qui signe le virement ou le chèque, le président, le trésorier ou le DAF.

En résumé, ce guide constitue un outil quotidien pour les services, un référentiel utile et évolutif qui encadre bon nombre de pratiques de nature à simplifier et encadrer la gestion financière de la fédération, à prévenir tous les risques de dérives et donne satisfaction à tous les utilisateurs.

Recommandation n° 10 :
La mission préconise que le guide des procédures financières de la fédération française de badminton soit, a minima, porté à la connaissance des autres fédérations sportives, au mieux qu'il soit étudié par la direction des sports pour le retenir comme document susceptible de servir de base à l'accompagnement des fédérations en cours de structuration ou en difficultés dans ce domaine.

III- LES ACTIONS MAJEURES DE LA FEDERATION

III-1- Le projet fédéral

III-1-a- Le contexte

Le Président TRAMIER avait, pour la campagne précédant sa dernière élection, présenté un projet pour l'olympiade 2009-2012, comportant trois orientations majeures et cinquante cinq propositions pour anticiper ce que devrait être le badminton en France à l'horizon de 2018. C'est ce projet qui a déterminé le plan d'action stratégique de la fédération pour ces quatre dernières années et dont un premier bilan pourra être tiré à l'occasion de la prochaine assemblée élective de 2013.

Les trois axes majeurs retenus dans ce projet sont les suivants :

- accompagner le développement ;
- devenir le premier sport en salle ;
- passer à une culture de réussite.

Selon le président, ce projet, loin de renier les points forts qui ont permis le développement jamais démenti de la pratique avec 27% d'augmentation du nombre de licenciés au cours de l'olympiade précédente, s'appuie sur les bases déjà solides de l'édifice : affirmation des valeurs qui ont fait le succès de la discipline, engagement d'une équipe fédérale soudée et efficace et souci de l'intérêt général.

Le président vantait alors le bilan de son précédent mandat qui, grâce notamment à l'engouement sans cesse confirmé pour la pratique du badminton, avec pour conséquence, un essor exemplaire tant chez les licenciés de la fédération que dans le cadre d'une pratique scolaire, avait permis de réaliser les meilleurs résultats sportifs jamais obtenus et une situation financière saine.

Autant le succès est incontestable sous l'angle du développement et sur celui de la santé financière de la fédération, autant la réussite sportive évoquée ne semble pas significative aux yeux de la mission, mais ce point sera évoqué ultérieurement (Chapitre IV-6 infra).

Le président souligne cependant les actions à porter au crédit du précédent mandat :

- la réussite incontestable de la stratégie fédérale pour l'organisation des grands évènements qui l'a vu obtenir dans un premier temps et depuis 2007 les internationaux de France au succès grandissant, puis les championnats du monde à Paris en 2010 qui furent une belle réussite, tant sous l'angle sportif que dans celui de l'exposition de la discipline et la qualité du spectacle offert. Il n'aura manqué que des résultats sportifs significatifs des représentants français et un peu plus de recettes de billetterie pour en faire un total succès ;

- la qualité de l'arbitrage français et de la formation mise en place qui ont permis à la FFBAD d'être représentée par deux arbitres internationaux retenus pour exercer lors des épreuves des Jeux Olympiques de Pékin ;

- la réussite du projet de labellisation des écoles ;

- la stratégie retenue pour la définition des normes et le développement des équipements sportifs ;

- la généralisation de la mise en place des équipes techniques régionales ;

- le développement du Minibad destiné à conquérir un plus jeune public et d'être pratiqué dans le cadre des activités scolaires ;

- la mise en œuvre d'une nouvelle formule de compétitions interclubs qui suscitent un engouement sans précédent ;

- le développement du logiciel POONA et l'avancée technologique qu'il représente pour tous les utilisateurs ;

- la fidélisation des licenciés vétérans avec notamment l'organisation de compétitions qui leurs sont réservées ;

- les progrès enregistrés en matière de communication, et l'envoi à tous les licenciés de la revue fédérale ;

- la progression du nombre des salariés du siège et de celui des cadres techniques placés auprès de la fédération ;

- une plus grande reconnaissance accordée à la FFBAD par les instances publiques et le mouvement sportif national et international.

En résumé, le bilan du président TRAMIER démontrait alors l'étendu du champ qui avait été couvert par la fédération pendant le mandat 2005-2008, et qui est incontestablement à mettre au crédit de l'équipe en place, mais également de la DTN et des personnels du siège.

De même, les réserves émises par le président, relatives au contexte socio-économique et aux contraintes étaient considérées comme des paramètres fixant les limites du cadre de son projet :

- une réforme de l'Etat dans un contexte économique et social tendu ;
- une baisse des crédits budgétaires et par voie de conséquence un risque non négligeable d'enregistrer un affaiblissement des subventions de l'Etat ;
- un environnement de plus en plus concurrentiel entre les sports et autres loisirs ;
- la complexification de l'environnement législatif et règlementaire, le découragement et la raréfaction des bénévoles…

Il proposait alors, au titre de chacun des trois axes majeurs retenus, de mobiliser toutes les forces vives de la fédération pour engager les actions de son programme.

III-1-b- Accompagner le développement

Premier volet du projet fédéral, l'accompagnement du développement est lui-même décliné en cinq axes et trente et une propositions :

- axe 1, modernisation du fonctionnement fédéral : mise en œuvre d'une nouvelle forme de gouvernance au sein du comité directeur, renforcement du rôle du conseil des présidents de ligues, de celui des différentes commissions avec une gestion par projet et une révision de la gestion des ressources humaines pour un recentrage sur les missions, pour rendre les acteurs plus opérationnels ;

- axe 2, soutenir les dirigeants : mise en place d'une formation de dirigeant, mise à disposition d'une mallette de dirigeant, d'un extranet, d'une assistance juridique, création et diffusion d'outils et enquêtes de satisfaction…
- axe 3, produire du lien et donner du sens : renforcement de la communication, optimisation et allègement du dispositif de contractualisation avec mise en œuvre d'une évaluation, contrats de développement spécifiques pour les territoires ultramarins, publication d'un livre blanc du badminton annuel, incitation à l'embauche d'agents de développement, labellisation des clubs…
- axe 4, les pratiques : mises en œuvre de « rencontres facilitées », compétitions adaptées aux publics non compétiteurs, organisations plus légères sans contrainte, amélioration de l'offre en matière de compétitions et notamment réforme des interclubs, développement du badminton entreprise, formation de jeunes arbitres…
- axe 5, les publics : 5 publics sont particulièrement ciblés, les plus jeunes avec le minibad, les jeunes pour conquérir une partie des pratiquants UNSS en établissant des passerelles entre pratique scolaire et club, les enseignants EPS en soutien de leurs initiatives, les vétérans qui sont les licenciés les plus fidèles et de possibles futurs dirigeants, le public féminin par un plan spécifique…

III-1-c- Devenir le premier sport de salle

Affirmer que le badminton, considéré aujourd'hui comme le troisième sport de salle, doit atteindre le premier rang, deuxième volet du projet fédéral, peut paraître ambitieux mais, pour le président, le potentiel du badminton mérite d'être exploité, notamment en matière d'aménagement du territoire et par la conquête de nouveaux sites de pratique. Par ailleurs, il met en garde, avec une certaine lucidité, contre la facilité qui consisterait à compter sur la poursuite du « développement naturel » que connaît la fédération depuis de nombreuses années.

Là encore, deux axes et huit propositions viennent étayer le propos :

- axe 1, proposer une offre de pratique sur l'ensemble du territoire : le Schéma National de l'Offre de pratique du Badminton (SNOB), en se fondant sur une analyse géographique des lieux de forte pratique du badminton, déterminer les bassins de vie à cibler pour l'implantation de clubs, favoriser l'émergence de clubs forts et performants par regroupement de structures disséminées mais en gardant l'identité de celles-ci, dans une perspective de mutualisation

de fonctions supports (projet intéressant et innovant), recherche et accompagnement de nouveaux dirigeants, élaboration et diffusion d'un guide du club…

- axe 2, le schéma des équipements : recensement des lieux et salles de pratique et ceux où le badminton est absent, réalisation d'un schéma national des équipements utilisables et ceux à cibler, renforcement de la défense des intérêts du badminton pour ce qui concerne les tracés et la règlementation en la matière, accompagnement des projets de créations d'équipements spécifiques par un soutien auprès du CNDS…

III-1-d- Passer à une culture de la réussite

En préambule de cette partie le président considère que le badminton a sans doute souffert d'un « syndrome de manque de considération » mais également d'une « frilosité » dans ses relations qu'il met sur le compte de la jeunesse de la fédération mais également de la tendance de ses acteurs à se tenir naturellement en retrait.

En s'appuyant sur ces simples constats, le président souhaite inscrire la fédération dans une démarche plus conquérante, dans tous les domaines, tout en capitalisant sur les premières avancées enregistrées dans le domaine de la confiance en soi et dans la prise de conscience des forces et valeurs véhiculées par la FFBAD.

Six axes et seize propositions composent ce troisième volet du projet fédéral :

- axe 1, le Haut niveau : pour ce qui est considéré comme un des enjeux les plus forts de la FFBAD, le président préconise : une DTN forte et fédératrice pour conduire le projet, la définition du parcours de l'athlète et la révision des filières d'accès au sport de haut niveau, une politique de détection renforcée, un dispositif de compétition jeune adapté, le renforcement du rôle des pôles et la mise en œuvre d'un réseau de centre régionaux et départementaux d'entraînement et de perfectionnement, la définition de « critères » du haut niveau, une veille scientifique et stratégique sur le haut niveau ;
- axe 2, la politique événementielle : conscient des réels progrès de la fédération en ce domaine, le président propose de mobiliser toutes les énergies pour la réussite des championnats du Monde 2010, celle des internationaux de France, et des championnats de France pour en faire, outre une réussite sportive, des supports de promotion du badminton ;

- axe 3, intégrer les instances internationales : afin de renforcer le positionnement de la fédération à l'international, transmettre expérience et projets. Il est précisé ici que de réelles opportunités existent dans ce domaine ;
- axe 4, exploiter les opportunités locales : ce qui implique que l'ensemble des instances fédérales, au niveau local, départemental, régional, aient une connaissance fine des projets des collectivités et trouvent, lorsque l'opportunité se présente, le moyen de s'y inscrire ;
- axe 5, développer le lobbying : dans un contexte concurrentiel identifié, mise en œuvre d'un lobbying fédéral « auprès de tous les décideurs institutionnels ou autres » pour accroître l'audience de la FFBAD ;
- axe 6, favoriser une responsabilité citoyenne : pour un engagement de la FFBAD dans des actions de développement durable, d'accueil des handicapés, de valorisation des fonctions éducatives, sociales du badminton.

III-1-e- Commentaires

Il est à noter que ce projet fédéral a été, après la réélection du président TRAMIER, décliné sous forme de tableau synoptique permettant de visualiser, et par voie de conséquence, de mobiliser et de responsabiliser l'ensemble des acteurs potentiellement concernés par chacun des projets et de préciser, à chaque échelon de la structure fédérale, la nature des interventions attendue de chacun.

Ce projet fédéral, autour des trois axes majeurs, Accompagner le développement (5 axes et 31 propositions), Devenir le premier sport de salle (2 axes et 8 propositions), Passer à une culture de la réussite (6 axes et 16 propositions), constitue la feuille de route que s'est fixée la FFBAD.

Le nombre impressionnant de sous-rubriques et propositions pourrait avoir tendance à semer la confusion, à disperser les énergies et à conduire à un saupoudrage des moyens, mais démontre l'ambition affichée par une fédération qui a désormais pris la mesure de ses forces, du contexte dans lequel elle évolue, et de ses faiblesses, exceptée peut-être celle relative à la recherche et à la réalisation de performances internationales du plus haut niveau. Reste également à savoir déterminer les ordres de priorités afin que les actions conduites de façon assez remarquable par la fédération le soient de façon hiérarchisée et surtout bien planifiée à court, moyen et plus long terme.

III-2- Les équipements, les territoires,

Le badminton se pratiquant en salle, le manque de disponibilité des équipements est un des freins majeurs au développement de la pratique. Les terrains sont tracés, dans le meilleur des cas dans les gymnases, au même titre que ceux nécessaires à la pratique des sports collectifs et autres disciplines avec lesquelles l'espace est partagé, handball, volley-ball, basketball, voire tennis, tennis de table, et la discipline en plein essor, le futsal. Ce partage obligatoire de l'espace rend la concurrence féroce pour l'obtention des créneaux horaires attribués par les collectivités propriétaires des équipements. Aussi, il convenait que la FFABD s'engage dans la défense de ses intérêts, tant par la conquête de nouveaux espaces que dans la protection et l'amélioration de l'existant afin de faire face à la demande toujours croissante à laquelle elle doit faire face.

C'est en 2010 que la fédération a édicté de nouvelles règles techniques, dans le respect des prérogatives liées à la délégation dont elle bénéficie, afin que les propriétaires d'équipements sportifs prennent en compte, dans leurs projets de construction ou de rénovation, les contraintes inhérentes à l'utilisation, par les pratiquants du badminton, de ces structures. Outre la conquête de nouveaux espaces jusqu'alors inaccessibles aux pratiquants, la prise en compte dès la conception des projets permet de mieux rationaliser l'espace en disposant, pour une surface égale ou légèrement supérieure, d'un nombre plus conséquent de terrains tracés que par le passé et donc d'augmenter la capacité d'accueil d'un même équipement dans un créneau horaire donné.

Environ deux tiers des gymnases de type C disposent encore aujourd'hui d'un traçage pour quatre terrains de badminton, alors que les nouvelles dispositions proposées par la fédération en proposent sept sur le même espace. Mieux encore, pour une augmentation de surface relativement réduite, c'est neuf espaces de jeux qui peuvent être tracés dans un gymnase dont les dimensions passeraient de 44mX22m ou de 44m X 24m à 49,20m X 24 m. Le soutien que la fédération apporte aux collectivités pour l'obtention de subventions du CNDS peut permettre d'aider à la décision et d'obtenir une partie du financement de ces extensions de surface utile.

Il est toutefois utile de mentionner ici les difficultés que ne manquent pas d'occasionner la multiplication des traçages sur le sol des gymnases et autres salles de sport. Les pratiquants des différentes disciplines ont parfois bien du mal à

identifier les lignes matérialisant l'aire de jeu de leur activité, aussi certains propriétaires ou exploitants d'équipements sont amenés à faire des choix quant aux priorités à donner afin que les terrains tracés restent visibles et utilisables.

La mobilisation de tous les acteurs de la fédération sur ce projet ambitieux mais indispensable conditionne la réussite de la démarche. Outre les responsables du Secteur territoires et équipements de la FFBAD, sous la houlette du vice président de la fédération Bruno RESSOUCHE, le DTN Adjoint en charge de ce dossier, Pascal PERROT, toutes les structures fédérales et leurs dirigeants sont mobilisés pour recenser, tant les projets existants, que les zones et bassins de vie non équipées afin que peu à peu l'offre de pratique soit améliorée sur l'ensemble du territoire. Cependant l'absence de CTS en région ne permet pas de relayer assez efficacement cette démarche à laquelle les élus régionaux participent de façon très inégale.

En fonction des projets identifiés, la FFBAD propose d'apporter expertise et aide aux collectivités, notamment en proposant, sous certaines conditions, un soutien fédéral pour l'obtention de subventions du CNDS. Trois types d'équipement peuvent faire l'objet d'un soutien de la fédération dans ce cadre, les équipements spécifiques badminton (gymnase 49,20m x 24m x H 9m), les équipements semi-spécifiques (gymnases type C partagés avec un autre sport aux caractéristiques compatibles ; volley, escalade, tir à l'arc, GRS, ...), les équipements multisports.

Le soutien fédéral est conditionné à la signature d'une convention préalable avec le porteur de projet qui s'engage à privilégier la pratique régulière du badminton et à permettre l'organisation de stages et compétitions organisées par les ligues et les comités départementaux (voir convention préalable au soutien CNDS équipement et annexes joints en annexe 8).

La FFBAD a ainsi soutenu la réalisation ou la rénovation d'une vingtaine d'équipement depuis 2005, dont 15 multisports et 5 semi-spécifiques (badminton-escalade et badminton-tennis).

Enfin, la FFBAD s'est engagée dans une démarche de recensement et de classement fédéral des équipements (niveau régional, national ou international) adaptés à la pratique de la discipline, en partenariat avec le ministère chargé des sports dans le cadre du RES (recensement des équipements sportifs), et doit prochainement faire figurer sur son site internet fédéral la cartographie des sites de pratiques sur tout le territoire. A ce jour, deux tiers des ligues régionales ont fait le recensement des

équipements réellement disponibles pour le badminton sur leur territoire d'intervention.

Ce travail sera poursuivi par la rédaction d'un Schéma Régional d'Equipements (SRE) puis d'un Schéma National d'Equipements afin d'identifier de façon aussi précise que possible les zones à cibler, pour une meilleure programmation des soutiens à porter aux projets présentés.

Les règles techniques de la FFBAD éditées en 2010, sous la forme d'un magazine de qualité, comporte également les règles techniques relatives aux poteaux, filets et chaises d'arbitrage, éléments mobiliers indispensables à la pratique et à la compétition.

Ce livret est diffusé largement et figure également sur le site avec l'ensemble des documents à télécharger pour prétendre à un classement fédéral et/ou pour obtenir un soutien fédéral dans la perspective de subventions du CNDS.

A l'analyse, il apparaît difficile d'imaginer rattraper rapidement le retard pris dans la conquête de nouveaux espaces de pratique et concurrencer les autres activités sportives, notamment les sports collectifs de salle, dans un jeu de « gagne terrain » dont l'issue reste incertaine.

Aussi, ne serait-il pas judicieux de travailler, en parallèle aux actions de développement des clubs et des équipements traditionnels, à la promotion du badminton en extérieur, au développement d'un matériel adapté à ce type de pratique, et à la conquête d'espaces extérieurs afin de permettre aux clubs d'augmenter leur capacité d'accueil et de diversifier les pratiques ?

Bien que la fédération ait longtemps lutté pour se débarrasser d'une pesante image de « sport de plage » pour devenir un « vrai sport », l'accès au rang de sport Olympique et le professionnalisme de la fédération devraient rassurer les élus des instances fédérales quant à une possible diversification des pratiques qui pourrait être salutaire, sans nuire à l'activité phare de la fédération.

Cette démarche pourrait être une des solutions envisageables pour accueillir, ne serait-ce qu'en partie, les nouveaux pratiquants issus des nombreuses actions de développement engagées par la fédération notamment envers les plus jeunes et ceux déjà licenciés de fédérations scolaires qui ne peuvent aujourd'hui trouver place dans

des clubs souvent déjà saturés. Sans cet appel d'air, l'ensemble des actions conduites par la fédération pour inverser la pyramide des âges, faire venir à elle de très jeunes licenciés, pourrait être sans effet significatif, non pas par manque de cohérence des démarches engagées mais par la faute d'un marché déjà saturé de demandes et dont les listes d'attentes risqueraient de décourager les plus motivés des candidats.

A cet égard, il convient de mentionner que les revendeurs de matériel de badminton estiment qu'environ un million de consommateurs achètent chaque année du petit matériel destiné, pour la plus grande part, à une pratique extérieure de loisir, raquettes, volants, filets, voire chaussures dédiées à cette pratique.

A noter également pour illustrer le propos, le développement, hors structures fédérales, de la pratique du Speed Badminton, pratiqué sur tout type de terrains extérieurs, avec des raquettes et surtout des volants moins sensibles aux effets du vent et autres perturbations. Cette pratique née en Allemagne se développe en France au sein d'une trentaine de clubs affiliés au sein de la fédération sportive de speed badminton qui n'a aucune relation avec la FFBAD. On mentionnera ici que malgré la délégation accordée à la fédération pour l'organisation du badminton et jeux de volant, il est regrettable que la FFBAD n'ait pas revendiqué la prise en compte de cette activité dans son champ de compétence.

Recommandation n° 11 :
La mission recommande à la fédération de travailler à la diversification de son offre et à l'élaboration de matériel spécifique et adapté, pour une pratique extérieure, afin de conquérir de nouveaux espaces, d'augmenter la capacité d'accueil des clubs existants et de susciter la création de nouvelles structures.

III-3- Le dispositif jeune

La réflexion conduite par la fédération au cours de 2010, notamment autour de l'exploitation des statistiques licences et de l'analyse des résultats sportifs, a mis en évidence la nécessité de concevoir et mettre en œuvre un dispositif complet de formation des jeunes de 5 à 15 ans – le Dispositif Jeunes - dans la continuité d'actions fortes déjà initiées : labellisation des écoles de badminton, diversification de l'offre de pratiques compétitives, mise en place de contenus de formation de cadres et dirigeants, ...

La répartition par âge des licenciés de la FFBAD apparaît en 2010 assez spécifique par rapport aux autres fédérations sportives tant la proportion de licenciés de plus de 19 ans est prédominante avec près de 67 % du total des 140 000 adhérents d'alors. Plus étonnant, voire plus inquiétant, le pourcentage de licenciés de la FFBAD de moins de 9 ans était inférieur à 1 %. Par comparaison et toujours en 2010, les moins de 9 ans constituaient 10 % des adhérents de la Fédération française de tennis et plus de 44 % des licenciés du judo !

Le paradoxe entre cette réalité et le chiffre record annoncé de pratiquants du badminton en milieu scolaire ont poussé la fédération à réagir et orienter son action vers cette population cible de manière à attirer le plus grand nombre possible de pratiquants déjà conquis à la pratique vers ses structures fédérales et tenter ainsi d'inverser la pyramide des âges des licenciés.

La convention nationale signée entre la FFBAD et l'UNSS a été rénovée et complétée, pour une plus grande collaboration dans l'organisation des championnats de France UNSS, pour encourager la signature de conventions au niveau local, pour la formation de jeunes officiels et celle des enseignants d'EPS.

Un rapprochement avec l'USEP (Union sportive de l'Enseignement du Premier dégré) a permis, en s'appuyant notamment sur l'expérimentation conduite depuis 2007 au sein de la ligue de Lorraine avec l'Inspection Académique de Moselle, l'USEP départementale et nationale, la signature d'une convention signée au niveau national pour favoriser la pratique du badminton à l'école primaire, mettre en place des commissions mixtes départementales de nature à multiplier les collaborations, former les enseignants, organiser des rencontres USEP avec le soutien des comités départementaux, promouvoir le site « à l'école du badminton » , fournir du matériel

pédagogique adapté... 18 comités départementaux se sont ainsi déjà inscrits dans la démarche, et 52 départements ont organisé des « rencontres badminton » en 2010/2011 pour un total de près de 40 000 participants.

Une convention a également été signée cette année entre la FFBAD et l'UGSEL (Union Générale Sportive de l'Enseignement Libre), pour l'organisation de championnats nationaux, la formation continue des enseignants, la formation des jeunes juges, la promotion de l'activité.

L'hypothèse, admise au sein des instances fédérales, selon laquelle les débuts précoces de la pratique conditionnent l'acquisition des fondamentaux indispensables à un accès au plus haut niveau international, rendait inéluctable cette orientation.

Il convient cependant de ne pas attendre trop de ces rapprochements sauf à trouver le moyen de résoudre le problème de capacité d'accueil de clubs déjà dépassés par une offre bien inférieure à la demande. Conquérir ne serait-ce que 10% des 175 000 licenciés UNSS correspondrait à un afflux immédiat de 17 000 nouveaux licenciés auxquels on pourrait espérer ajouter un pourcentage conséquent des pratiquants de l'USEP et de l'UGSEL.

Les difficultés ne manquent pas, tant le projet fait appel à de nombreux secteurs d'activités (développement, équipements, formation de cadres, mobilisation de tous) pour réussir d'une part, la conception du projet et, d'autre part, son déploiement sur tout le territoire.

Augmenter le nombre de licenciés, notamment ceux de moins de 9 ans, accroître le niveau de performance des joueurs en organisant la pratique dès l'âge de 5 ans, structurer les clubs autour de cette nouvelle priorité, par la labellisation et la professionnalisation de l'encadrement, assurer la cohérence nationale dans la mise en œuvre du projet et l'offre de compétitions adaptées constituent les objectifs majeurs retenus par la fédération.

C'est ainsi que pour la première fois de son histoire la FFBAD s'engage dans une démarche volontaire et structurée de conquête de nouveaux publics mais également qu'elle propose un dispositif complet de formation du joueur de 5 à 15 ans, véritable progression pédagogique balisée, en quatre étapes, permettant d'élever le niveau d'exigence technique et d'harmoniser l'enseignement de la pratique sur tout le territoire.

A chaque étape du dispositif correspond la validation d'aptitudes, l'accès à un niveau de rencontres ou de compétitions adaptés à l'âge des joueurs et en parallèle la formation de l'encadrement (voir tableaux récapitulatifs des dispositifs de compétition en annexe 9).

L'ensemble des documents réalisés sont également destinés aux enseignants EPS auxquels ils offrent la possibilité de s'inscrire dans une démarche pédagogique structurée et cohérente avec la stratégie fédérale de formation des joueurs.

Le dispositif jeune propose ainsi, dans une mallette complète qui s'adresse tant aux dirigeants et éducateurs de clubs et aux ETR qu'aux enseignants d'éducation physique, plus de 200 documents dont 45 fiches pédagogiques, 4 livrets destinés à suivre la progression du joueur, 5 brochures d'information, et un guide d'utilisation rapide.

Un kit pédagogique contenant tout le matériel utile à la mise en œuvre des séances est également mis en en vente par la fédération.

La progression des plus jeunes joueurs est également matérialisée par la délivrance de « plumes » de couleurs à chaque étape de la démarche (voir PassBad et plumes de couleurs en annexe 10) ;

- plume blanche puis jaune pour les étapes un et deux du dispositif jeune et pour les moins de neuf ans ;
- plume verte, bleue puis rouge pour les étapes 2 et 3 pour les 9 à 11 ans.

Alors que les étapes successives sont matérialisées par des oiseaux « emblèmes » censés représenter le niveau d'habileté atteint (le paon pour l'étape 1, le colibri pour l'étape 2, le perroquet pour l'étape 3 et enfin l'aigle pour l'étape 4) (voir annexe 11), on pourrait regretter que la délivrance des plumes de couleur ne corresponde pas à chaque étape de cette progression. Ce décalage rend, là encore une lecture un peu confuse d'un dispositif éducatif pourtant très structuré et cohérent.

Recommandation n°12 :
A l'occasion d'une éventuelle remise à jour du programme de formation du jeune joueur de badminton, il serait judicieux que la FFBAD fasse correspondre la délivrance des plumes avec les premières étapes du dispositif jeunes pour une meilleure lisibilité, par les utilisateurs et leurs familles, de la progression pédagogique proposée.

Enfin, un site internet dédié intitulé « à l'école du badminton » (www.alecoledubadminton.fr/) destiné en priorité aux enseignants du primaire constitue encore un moyen significatif de formation et de soutien pédagogique pour inciter les professeurs des écoles à s'inscrire dans une démarche pour laquelle ils ne sont que peu formés et surtout de choisir une activité livrée ainsi « clés en mains ». Le site opérationnel en octobre 2011 avait déjà reçu en avril 2012 plus de 10 000 visites.

Des difficultés subsistent cependant. La faiblesse et la rareté des compétences de l'encadrement de proximité incitent plus souvent les clubs à faire « jouer au badminton » plutôt que de former et entrainer des futurs compétiteurs. L'absence d'encadrement professionnel dans les clubs, la difficulté à dégager suffisamment de créneaux horaires compatibles avec une population de jeunes enfants, et l'absence de cycles de compétitions ou rencontres adaptés à la population, sont autant de freins à la réussite rapide de se projet.

Les premiers résultats ne pourront être réellement mesurés, qu'à moyen terme, en matière d'augmentation des effectifs de jeunes joueurs et à plus long terme (5 à 10 ans) pour ce qui concerne l'amélioration des capacités de performance des jeunes joueurs inscrits dans cette démarche.

III-4- La labellisation des écoles françaises de badminton

La Fédération française de badminton délivre des labels « école française de badminton », « EFB », aux associations affiliées qui réservent un accueil prioritaire aux jeunes licenciés de 6 à 17 ans dans des créneaux spécifiques, par âge et par niveau et dont les séances sont encadrées par des éducateurs diplômés.

Le label EFB qui garantit notamment la qualité de l'accueil et de l'encadrement des jeunes comprend cinq niveaux, de une à cinq étoiles, en fonction des critères retenus par la fédération et un total de points obtenu selon le barème présenté dans la grille d'évaluation à renseigner par le club demandeur.

Toute la démarche de demande et d'octroi des labels est gérée par voie électronique. La description de la procédure, la grille d'évaluation, le règlement, les conventions types proposées figurent sur le site internet de la fédération, la saisie est effectuée par le club demandeur par l'intermédiaire du logiciel spécifique de la base de données de la fédération « Poona ».

Les critères retenus ;

- les effectifs de licenciés jeunes ;
- le nombre de créneaux spécifiques jeunes ;
- la qualification de l'encadrement ;
- la délivrance des « plumes » de couleurs dans le cadre du PassBad ;
- la participation aux compétitions Minibad, rencontres ou championnats départementaux ou régionaux pour les moins de 11 ans ;
- la participation aux compétitions fédérales par équipes, interclubs ou inter comités ;
- la régularité de la participation et la réussite en compétition ;
- l'organisation de stages ou compétitions jeunes ;
- la formation de jeunes arbitres ;
- la signature de conventions avec les établissements scolaires et les AS d'établissements.

Le premier niveau de labellisation correspond au respect des trois premiers critères, l'EFB cinq étoiles doit avoir répondu à l'ensemble des exigences et peut prétendre à une reconnaissance comme club formateur ressource du Parcours de l'Excellence.

A la mi-juillet 2012, la FFBAD dispose de 869 écoles françaises de badminton labellisées parmi les 1800 clubs que compte la fédération.
1 étoile : 215 clubs
2 étoiles : 453 clubs
3 étoiles : 153 clubs
4 étoiles : 47 clubs
5 étoiles : 1 club

Le label est acquis pour toute la saison 2012/2013.

III-5- Le système de compétition fédéral, les calendriers sportifs

La Fédération française de Badminton ne réunit pas en son sein une majorité de partisans de la compétition sportive. Les motivations des membres de cette fédération, atypique à cet égard, divisent encore ceux davantage orientés vers une pratique de loisirs, d'entretien physique et de convivialité et d'autres plus exclusivement tournés vers la recherche de la performance sportive. Pour mémoire, la population des pratiquants de loisir avoisine les 60 % de l'ensemble des licenciés au niveau national. Cette répartition conduit systématiquement à des luttes de territoires pour conquérir ou conserver des créneaux de jeu pendant lesquels la cohabitation peut être rendue difficile au regard de l'opposition philosophique d'approches respectives diamétralement opposées.

Cette forme de divergence de point de vue se retrouve tout naturellement dans les mentalités des dirigeants, à tous les niveaux et peut en partie expliquer le sentiment d'une absence de consensus dans les actions conduites, tant par certaines associations que par certaines des structures déconcentrées de la fédération.

Cependant, afin d'offrir un dispositif de nature à satisfaire à toutes les exigences, la fédération a récemment amélioré son offre de pratiques compétitives en la complétant et en la scindant en deux axes distincts.

C'est ainsi que pour les plus jeunes les dispositifs « Minibad » et « rencontres départementales jeunes » sont susceptibles de participer à la conquête, à la fidélisation et à l'émergence de joueurs plus précoces, et, à l'autre bout de la chaine dans une perspective de fidélisation des plus âgés, le nombre de catégories vétérans n'a cessé de croître, avec un championnat de France pour les plus de 65 ans et bientôt une nouvelle catégorie réservée aux plus de 70 ans !

En parallèle de cet enrichissement du programme, la fédération a souhaité distinguer, à l'issue d'un tronc commun qui conduit du Minibad aux championnats départementaux et régionaux, deux orientations compétitives en parallèle destinées à deux populations aux motivations et/ou aux aptitudes différentes.

Un premier axe de compétitions dit « promotionnel » ou de développement, propose des rencontres ayant pour objectif principal l'animation fédérale destinées à des

compétiteurs un peu trop âgés, non tentés ou ne présentant pas le potentiel pour accéder à l'excellence. Il est essentiellement composé de tournois départementaux ou régionaux par équipe de clubs et de tournois individuels régionaux.

En parallèle, un axe, destiné aux licenciés les plus talentueux et les plus motivés par la recherche de la performance du plus haut niveau, est structuré à partir d'un trophée national jeune, puis des championnats de France pour les catégories benjamin à senior, un circuit de tournois élite, les interclubs nationaux seniors et les compétitions internationales (voir « une compétition pour chaque licencié » en annexe 12).

Enfin, la fédération travaille à la création d'un nouveau type de rencontres, à destination exclusive des pratiquants de loisirs non concernés à ce jour par les dispositifs existants. L'ambition est d'offrir à ces pratiquants une éventail aussi large que possible de tournois et rencontres « facilitées », ou « de proximité », dans un environnement proche et avec un cahier des charges très allégé, pour permettre aux licenciés de s'affronter aussi souvent que possible sans consacrer trop de temps ni de moyens à ce « loisir compétitif » et avec le minimum de contraintes.

Cette richesse de l'offre est remarquable mais rend la lecture du dispositif compétitif fédéral complexe et surcharge les calendriers de rencontres à tous les niveaux. Cela est d'autant plus sensible que la séparation des compétitions en fonction des populations reste très théorique et que chacun peut choisir dans le foisonnement de l'offre sans réelle restriction d'accès.

Pour les pratiquants de loisir la multitude de possibilités pourrait être intéressante car souple et adaptable aux contraintes personnelles de chacun. Pour les compétiteurs, la tentation est grande de participer à des compétitions de niveau inférieur à leur réel niveau de pratique, notamment lorsqu'ils y sont invités par les clubs organisateurs moyennant indemnisation.

Dans ces conditions les meilleurs joueurs et les sportifs français à forts potentiels sont soumis à des calendriers surchargés qui ne permettent plus de garantir, ni les périodes de récupération indispensables à la performance, ni le temps nécessaire à l'entraînement et au travail, conditions essentielles à la progression et à l'accession au plus haut niveau international (voir calendrier 2012/2013 en annexe 13).

Recommandation n°13 :
Encadrer le calendrier des compétitions des sportifs confirmés et des espoirs de la discipline pour garantir la compatibilité de celui-ci avec le calendrier international et surtout, respecter les périodes de récupération et de travail utiles à la progression des meilleurs pratiquants.

Enfin, et plus significatif encore, la DTN est contrainte d'organiser des tournois dénommés « Top Elite » afin d'identifier les meilleurs jeunes de moins de 13 et de 15 ans car le système fédéral ne garantit pas de façon exhaustive l'émergence des meilleurs potentiels.

Recommandation n°14 :
Améliorer l'offre compétitive de la FFBAD faite aux jeunes compétiteurs afin que le système de compétition mis en œuvre permette l'émergence et l'identification des meilleurs dans leur catégorie d'âge et proposer un balisage du parcours compétitif permettant de suivre la progression des talents.

Bien que la volonté fédérale de proposer un classement de tous les joueurs de badminton soit louable, le système en place, lui aussi complexe, ne favorise pas la recherche de la performance au sens traditionnel du terme. Les points attribués sont liés au niveau du joueur battu : plus un joueur est bien classé, plus son vainqueur marque de points. La motivation des compétiteurs est alors détournée : « *Je ne joue plus pour gagner un tournoi ou une rencontre, mais pour battre le joueur mieux classé que moi dans le tableau* ».

La fédération consciente de ce problème mettra en place prochainement un nouveau système de classement qui s'appuiera essentiellement sur le niveau atteint par le joueur dans la compétition et la classification de celle-ci. Cette modification qui semble insignifiante pourrait modifier de façon significative le comportement des sportifs et remettre la recherche de la victoire au centre des motivations des participants.

III-6- Le parcours de l'excellence sportive

Le parcours d'excellence sportive (PES) de la FFBAD a été présenté et validé en 2009, pour une mise en place dès la rentrée scolaire de la même année.

Dans la continuité des dispositifs existant, le « dispositif jeune » pour la formation sportive initiale du joueur, le « dispositif avenir » pour l'identification et l'accompagnement des potentiels, mais également du réseau des clubs labellisés, le PES proposait une « pyramide » de structures, dans la continuité des précédentes « filières d'accès au sport de haut niveau ». Un pôle France INSEP, deux pôles France jeune, six pôles espoir (sur 8 possibles) et un centre régional d'entraînement et de formation (CREF) par région ont été ainsi programmés pour mailler le territoire et proposer un cheminement vers la structure d'excellence, l'INSEP). Toutes ces structures n'ont cependant pas été mises en place pendant l'olympiade, les CREF notamment, dont le cahier des charges prévoyait une activité permanente, semi permanente (week-end et vacances scolaires), voire un simple suivi des athlètes potentiels.

Cet ensemble de structures était appuyé sur un réseau de ressources humaines déployé sur le territoire pour orchestrer la détection des sportifs à potentiel, la formation sportive et la mise en œuvre du double projet, les flux entre les structures existantes.

Au sein du pôle INSEP, six entraîneurs nationaux dont un coordonateur sont mobilisés pour l'encadrement de 21 sportifs, soit un ratio théorique très favorable, de un pour moins de 4 sportifs.

Un entraîneur national et un CTN sont missionnés sur chacun des deux pôles France jeunes. Les effectifs au sein de ces structures sont faibles, respectivement 9 et 8 sportifs dont 50% de filles, le ratio par entraîneur semble donc identique aux conditions d'entraînement de l'INSEP.
Un CTN ou un CTF (cadre technique fédéral), et un entraîneur de la ligue, pour chacun des six pôles espoir réunissant chacun 8 sportifs. L'évolution validée du PES prévoit le prochain remplacement des CTS par des CTF pour l'encadrement de ces structures, conformément aux instructions de la direction des sports.
Enfin, les coordonnateurs d'équipe technique régionale sont chargés de l'encadrement des CREF.

Cette organisation cohérente sur le papier, n'a pas été conduite à son terme, notamment en ce qui concerne les CREF dont les 17 existants ne semblent pas avoir apporté les résultats attendus. De même, les pôles espoir restent en dessous des espérances tant en matière de flux vers les pôles France jeune, voire le pôle INSEP, que dans les résultats obtenus, malgré la progression observée dans les catégories jeunes.

A l'analyse, on constate que les cadres en charge des pôles espoir sont partagés entre plusieurs missions qui empêchent l'investissement permanent indispensable à la performance. Deux responsables de pôles espoir sont en parallèle missionnés pour encadrer le pôle France adossé (Talence et Strasbourg), deux autres font également fonction de cadres interrégionaux (Bourges et Voiron), seuls deux d'entre eux (cadres fédéraux) sont dans les faits missionnés à temps plein sur les pôles dont ils ont la charge (Chatenay-Malabry et Dinard). Même s'il convient de rappeler que la direction des sports s'oppose désormais à ce que les CTS aient pour mission exclusive la coordination ou l'entraînement de pôles espoir, ceux-ci doivent pouvoir bénéficier d'un encadrement permanent.

Deux aspects essentiels du cahier des charges des différentes structures méritent quelques commentaires, celui des objectifs sportifs et celui du volume de l'entraînement.

Les objectifs sportifs et les indicateurs de résultats retenus semblent manquer d'ambition. Comment pousser à l'excellence lorsque les objectifs fixés correspondent à peu de choses près au niveau déjà atteint ? Même s'il n'est pas opportun de fixer des objectifs inatteignables, au risque de décourager les sportifs, il est indispensable de donner un cap, en faisant ainsi mesurer le chemin à parcourir, entretenir l'envie de progresser, et d'exiger davantage de travail et de rigueur.

De même, exiger entre 450 et 600 h d'entraînement annuel pour un pôle espoir, de 500 à 750 pour un pôle France jeune, et entre 750 et 1000 h pour l'INSEP ne semble pas être à la hauteur du travail nécessaire à l'atteinte du meilleur niveau international. Alors que les experts du sport de haut niveau considèrent que les meilleurs sportifs internationaux s'entraînent entre 6 à 8 h par jour tout au long de l'année, on prend conscience de l'écart qui sépare encore les sportifs français de la plus haute performance. Même s'il n'est pas opportun de reproduire à l'identique un dispositif performant dans un contexte géographique politique, économique et

culturel particulier et pour une discipline de tradition, on pense notamment aux pays asiatiques, il serait pertinent de s'inspirer des meilleures pratiques, notamment dans des pays plus proches de notre culture, comme le Danemark, première nation européenne, voire la Grande-Bretagne ou l'Allemagne, notamment en ce qui concerne les volumes d'entraînement.

Recommandation n°15 :
Augmenter le volume d'entraînement des sportifs, notamment dans les pôles, mais également à tous les niveaux du dispositif pour prétendre atteindre le haut niveau international.

Il ne s'agit pas ici de renoncer au double projet, ou projet de vie, placé au centre de la politique ministérielle en matière de sport de haut niveau, mais il convient d'exploiter de façon plus systématique les dispositifs d'aménagement et d'étalement, des études afin que l'augmentation du volume de l'entraînement ne se fasse pas au détriment de cet impératif.

A cet effet, il devient indispensable de missionner, au sein de l'équipe technique nationale, un cadre technique plus particulièrement chargé du suivi socioprofessionnel des sportifs. A ce jour, ce dossier est confié à un des responsables du secteur formation et identifié à 25 % de son temps de travail dans sa lettre de mission, ce qui est déjà une évolution récente et appréciable. Bien que les responsables de pôles soient chargés, chacun en ce qui les concerne, d'organiser le suivi scolaire et d'assurer le lien avec les familles, l'organisation fédérale semble, sur ce point, insuffisante.

Recommandation n° 16 :
Renforcer le dispositif de suivi socioprofessionnel des sportifs de haut niveau et espoir de la fédération, par la mobilisation d'un cadre dont la mission serait prioritairement consacrée à ce dossier indiscutablement lié à la performance.

Le parcours de l'excellence de la FFBAD a subi en novembre 2011 une évolution notable, validée par la Commission Nationale du Sport de Haut Niveau, qui tient compte de l'analyse conduite, par la direction technique nationale, au cours de

l'olympiade mais également de l'évolution économique et des instructions de la direction des sports du ministère chargé des sports.

La démarche consiste à créer ou reconnaître des « Dispositifs d'Entraînements Régionaux » (DER), permettant de prendre en compte, tant les spécificités des politiques et actions régionales menées dans les territoires que l'individualisation des parcours et situations individuelles des sportifs, et d'abandonner le projet de création, dans chaque région, de CREF dont les résultats n'ont pas été à la hauteur des espérances (voir stratégie et évolution du PES en annexe 14).

C'est ainsi que les DER peuvent prendre appui, soit sur une structure permanente, le pôle espoir, soit sur un accompagnement régional individualisé, le « Schéma d'Entraînement Régional » (SER), le tout en appui des clubs et surtout des écoles labellisées par la fédération. Les pôles espoir font l'objet d'une labellisation pluriannuelle par la direction des sports en tant que structure du parcours de l'excellence, les SER, considérés comme structures associées du parcours de l'excellence font l'objet d'une labellisation fédérale annuelle faisant suite à une visite du DTN et du représentant de la DRJSCS.

Le DER est encadré par des conventions signées entre la fédération et la ligue support pour définir les engagements réciproques des parties. La responsabilité technique du DER est confiée à un cadre technique de ligue. Des cahiers des charges, spécifiques à chacune des deux formules, précisent les conditions de validation du DER.

Outre la recherche de solutions individualisées évitant les déracinements systématiques des jeunes sportifs à potentiel, ces changements devraient permettre à la fédération de mieux mobiliser les énergies, les potentiels et les volontés en fonction spécificités et des compétences locales. Tout en s'inscrivant dans les orientations ministérielles qui consistent progressivement à retirer les cadres techniques de l'encadrement des pôles espoir et de favoriser les financements des dispositifs par les collectivités, il est également rappelé que la fédération souhaite poursuivre sa participation financière aux dispositifs régionaux des parcours de l'excellence, sur fonds propres, et qu'elle a déjà pris les dispositions utiles à celle-ci, par le prélèvement d'un pourcentage sur les recettes licences (voir chapitre II-10). Cet accompagnement fédéral sera de deux ordres : pour les DER qui garderont ou créeront un pôle espoir régional, les moyens affectés par la fédération seront forfaitairement versés à la structure, pour les ligues qui s'inscriront dans le SER, les

subventions fédérales seront attribuées selon un montant forfaitaire par sportif identifié.

Ces évolutions semblent tout à fait pertinentes au regard de l'état actuel de la pratique du haut niveau du badminton, des dispositifs jeunes et avenir mis en œuvre, du besoin incontestable d'individualiser les parcours des sportifs, mais également du contexte économique actuel.

Les résultats effectifs ne seront cependant pas réellement mesurables avant plusieurs saisons sportives, tant pour mesurer précisément l'évolution des flux de joueurs, mais aussi et surtout pour enregistrer l'évolution des résultats sportifs attendus.

IV-7- Le sport de haut niveau

Tout d'abord, quelques repères pour comprendre le système des compétitions de référence au niveau international et selon les catégories d'âge, de la base au sommet :

- U13 (moins de 13 ans) : pas de compétition de référence internationale => dynamique nationale ;
- U15 : tournoi des 8 nations, en individuel et par équipe,(Allemagne, Danemark, Suède, Pays Bas, Belgique, Angleterre, Suisse et France), prémices d'un championnat d'Europe qui verra le jour en 2014 et se déroulera toutes les années paires ;
- U17 : toutes les années impaires, championnats d'Europe individuel et par équipe et tous les ans, tournoi des 6 nations par équipe et individuel (Danemark, Allemagne, Angleterre, Suède, Pays Bas, France) ;
- U19 : tous les ans, championnats du monde par équipe et individuel et toutes les années impaires, Championnats d'Europe par équipe et individuel et tournoi des 6 nations, mais aussi depuis peu, les Jeux Olympiques de la Jeunesse ;
- Senior : tous les 4 ans JO, tous les ans sauf année Olympique championnats du monde individuel (la véritable compétition de référence), toutes les années paires, championnats d'Europe, toutes les années impaires championnats du monde par équipe mixte (Surdiman CUP) et d'Europe par équipe mixte, toutes les années paires championnats d'Europe par équipe homme et dame, championnats du monde par équipe homme (Thomas Cup) et dame (Uber Cup).

Au-delà de ces championnats officiels se déroulent un circuit de Séries, Super Séries, Grands Prix, auquel appartiennent les Internationaux de France qui ont eu lieu à Paris du 23 au 28 octobre derniers, mais également des tournois open tout au long de l'année et qui constituent l'ensemble du circuit professionnel. (Voir calendrier des compétitions nationales et internationales en annexe 13). Les vingt premiers joueurs mondiaux vivent aujourd'hui confortablement de leur pratique, mais en France, seuls Hongyan PI et Brice LEVERDEZ s'approchent d'un semi-professionnalisme qui peut conduire à la recherche permanente du meilleur gain au détriment de la performance à l'occasion des championnats de référence.

Sur le plan international, la France se situe aux alentours du 18ème rang mondial et au 7ème rang européen en badminton. Le classement international des joueurs et joueuses fait l'objet de mouvements permanents tout au long de la saison car il prend en compte l'ensemble des tournois auxquels participent les sportifs. Cependant, à l'analyse du classement de la fédération internationale au 20 septembre 2012, on constate que les meilleurs représentants français figurent ;

- en simple homme, à la 47ème place (Brice LEVERDEZ) et à la 87ème (Matthieu LO YING PING),
- en simple dame, à la 26ème place (Hongyan PI qui a mis un terme à sa carrière après les JO) et à la 54ème (Sashine VIGNES WARAN),
- en double homme, à la 50ème place (Ronan LABAR et Mathias QUERE) puis aux 66ème et 68ème places pour les deux équipes suivantes,
- en double dame, à la 77ème place (Laura CHOINET et Audrey FONTAINE) puis à la 98ème,
- en double mixte, à la 48ème place (Audrey FONTAINE et Baptiste CAREME) puis à la 55ème place.

(Voir parcours compétitif : repères - présentation et résultats, en annexe 15)

Les résultats des derniers Jeux Olympiques de Londres, où nos deux représentants qualifiés (Hongyan PI et Brice LEVERDEZ) ont été éliminés prématurément, sont assez représentatifs de ce classement.

La seule médaille mondiale obtenue par le badminton français est en bronze et à porter à l'actif de Hongyan PI qui avait remportée la troisième place des championnats du monde 2009.

Pour mémoire, depuis l'introduction du badminton au programme des Jeux Olympiques en 1992, la France y a toujours été représentée en badminton par deux à quatre sportifs sans jamais avoir atteint les phases finales.

On peut cependant constater une nette et régulière progression dans le classement de la France aux championnats du Monde par équipe mixte (Surdiman Cup) de la 31ème place en 1995 à la 14ème en 2011, et aux championnats d'Europe également par équipe mixte, de la 18ème place en 1995 à la 5ème en 2011. On peut considérer que ces compétitions par équipe peuvent mettre en évidence la densité d'une nation, et constater ainsi une élévation globale et régulière du niveau de l'équipe de France au cours des quinze dernières années

Chez les jeunes, des progrès sont incontestablement enregistrés depuis quelques années, avec des podiums assez réguliers dans le tournoi des 8 nations pour les U15 (moins de 15 ans), des podiums également au niveau européen pour les U17, et les U19, notamment en double et par équipe. Cependant, on constate également que beaucoup des jeunes médaillés européens ne poursuivent pas tous, loin s'en faut, leur carrière sportive après les premiers résultats internationaux. La plupart renoncent devant la difficulté à conduire de front leur projet personnel et leur carrière sportive mais aussi en prenant conscience de l'écart qui existe entre le niveau international jeune et celui des seniors.

Ce renoncement prématuré des talents potentiels repose le problème évoqué précédemment du défaut de suivi socioprofessionnel individualisé des sportifs qui pourrait constituer une partie de l'explication de ce phénomène (cf. recommandation n°15). La fédération se trouve ainsi confrontée à la gestion d'un réservoir, et donc d'un collectif senior, extrêmement restreint malgré tous les efforts consentis pour faire émerger les meilleurs dans une dynamique générale déjà peu orientée vers l'élitisme.

D'autres phénomènes doivent être évoqués pour expliquer cette faillite, ou du moins ce décalage entre un développement incomparable du nombre de pratiquants et de licenciés et cette absence de densité et de résultats au plus haut niveau.

Le premier, déjà évoqué dans l'étude des parcours de l'excellence, tient sans doute au manque de volume de l'entraînement, mais peut-être également dans le manque de rigueur, voire d'exigence dans le travail réalisé. Ajouté à des calendriers individuels

non encadrés précisément, cette situation empêche sans doute les sportifs de fournir le travail indispensable à une réelle progression, mais également de respecter un rythme adapté à la préparation et la conduite d'une saison performante.

D'autant que l'absence d'un chef de file, d'un modèle, ne permet pas au plus jeunes de s'identifier à un champion, à avoir envie de s'inspirer d'une réussite de l'un d'entre eux. Hongyan PI aurait sans doute pu jouer ce rôle, par le niveau sportif qui fut le sien il y a encore peu, mais personne n'ignore qu'elle fut d'abord de nationalité chinoise et qu'elle n'a réalisé en France « que » la deuxième partie de sa carrière. Qui plus est, l'attention importante qu'elle a concentrée autour d'elle ces dernières années a sans doute fait plus de jaloux et d'envieux que de sportifs désireux de s'inspirer de sa démarche.

Le second, intimement lié au précédent, est l'absence d'opposition de valeur internationale sur le territoire français. Si les joueurs veulent s'aguerrir au contact des meilleurs, ils n'ont d'autre choix que de parcourir le monde pour rencontrer des sportifs de valeur mondiale, d'où des calendriers parfois surchargés et un temps perdu conséquent à voyager et à récupérer des décalages. Il y a encore quelques années, de grands joueurs internationaux venaient en France comme partenaires d'entraînement en échange du remboursement de leur frais de voyage, d'hébergement et de restauration et étaient parfois recrutés par les clubs qui voyaient ainsi un moyen de s'associer un (ou une) sportif (ve) de talent. Les joueurs veulent désormais être rémunérés pour ce genre de prestation et le coût est trop élevé, tant pour les joueurs eux-mêmes que pour les clubs.

Le troisième, et peut-être le principal, relève du point de vue de la mission d'un alibi qui justifie une ambition trop limitée. Comme dans beaucoup d'autres fédérations avant elle, une majorité des acteurs de la FFBAD est ancrée dans l'idée qu'il est impossible de rivaliser avec la concurrence, tant l'écart à combler est grand. Au prétexte que les sportifs chinois, ou autres joueurs asiatiques, débutent la pratique intensive à 6 ans et s'entraînent 6h par jour, l'idée qu'il sera toujours impossible de les battre est devenue une vérité absolue véhiculée à tous les niveaux de la fédération. Dans un tel contexte, comment mobiliser des jeunes compétiteurs et leur donner l'envie de se surpasser pour y parvenir ??

Enfin, la posture qui consiste à se retrancher derrière l'hypothèse que les habiletés motrices nécessaires à une pratique à terme du très haut niveau doivent être acquises dès 6 ans, finit d'anéantir la volonté de ceux qui pourraient encore avoir envie de

croire en leurs chances d'atteindre un jour un podium mondial ou Olympique. Même s'il est évident que l'absence, dans les clubs, d'un encadrement professionnel, ou du moins qualifié, ne favorise en rien la formation des sportifs dès le plus jeune âge, les dispositifs désormais mis en œuvre par la fédération pour remédier à ce problème - dispositif jeune, dispositif avenir - doivent impérativement modifier cette pensée négative et apporter des réponses concrètes aux difficultés identifiées. Pour y parvenir, il faudra, tout en conservant une démarche pédagogique structurée autour de la formation du joueur sous l'angle psychomoteur et technique, veiller à ce que les aspects mentaux de la performance, particuliers à une activité de duel ne soient pas négligés. La technique, la gestuelle, le physique sont indispensables à la performance, mais pour gagner, il faut aussi encourager l'agressivité, l'envie de battre celui qui est en face et surtout de gagner des tournois ou autres compétitions.

Il convient alors de modifier l'état d'esprit au sein de la fédération pour changer les croyances, redonner l'envie et transmettre ambition et envie de gagner qu'on ne ressent pas aujourd'hui au contact des interlocuteurs rencontrés. C'est toute une démarche d'acquisition de convictions fortes, de modification de l'approche du sport de haut niveau qu'il faut appréhender afin d'inscrire cette fédération dans une nouvelle culture de la performance.

D'autres disciplines ont fait la preuve , par les résultats obtenus pendant les deux dernières décennies qu'il était possible, par l'exigence, la rigueur, l'ambition d'obtenir des résultats au plus haut niveau auxquels on ne croyait pas pouvoir accéder il y a vingt ans, tout en respectant les spécificités, la culture, le système éducatif et le contexte économique et social français. La natation en est sans doute le meilleur exemple, mais le biathlon, le judo, le cyclisme, le canoë kayak, et d'autres encore sont là pour le démontrer.

Enfin, et toujours dans le même registre, les sportifs de haut niveau de la FFBAD malgré un niveau relativement modeste n'attendent-ils pas trop de leur fédération, ne sont-ils pas placés dans un relatif confort où rien n'incite à se remettre réellement en question ? Elever le niveau d'exigence, c'est aussi transmettre l'idée qu'il est espéré davantage et que ce sont bien les résultats sportifs constatés par l'atteinte de podiums qui sont attendus, bien plus que la recherche du classement individuel.

L'absence de réelle culture du haut niveau, de convictions fortes et d'ambitions affirmées constituent un frein majeur au franchissement du cap qui sépare les bons joueurs français du véritable haut niveau international. Le fatalisme ambiant est un

véritable frein à toute évolution significative dans le domaine du sport de haut niveau.

Recommandation n° 17 :
La mission recommande, qu'avec les experts de ce domaine, ceux de l'INSEP notamment, une réflexion approfondie soit conduite afin de faire évoluer les mentalités au sein de la fédération et que la DTN puisse bénéficier de conseils, d'un accompagnement et s'inspire des bonnes pratiques mises en œuvre au sein d'autres fédérations en matière de sport de haut niveau.

IV-8- La contractualisation (FFBAD / ligues régionales)

Depuis une dizaine d'années la fédération s'est engagée dans une démarche de contractualisation avec ses ligues régionales. Il s'agit d'inciter les ligues à imaginer et conduire des projets, dans le respect de la politique fédérale validée en participant au financement des actions ainsi retenues.

A cet effet, la fédération constitue un fond mutualisé, constitué par un prélèvement sur les recettes licences de la fédération (1,73 €/licence) dont le montant est réévalué à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire chaque année, hors ristourne aux ligues de la part qui leur revient (6,83 €/licence en 2012 prélevés à la source).

C'est ainsi un budget de 322 K€ qui a été constitué en 2012 et qui peut faire l'objet d'une redistribution totale ou partielle en fonction de la qualité, de la quantité et du coût des projets présentés, tant par les ligues régionales elles-mêmes que par les comités départementaux, par leur intermédiaire.

Ce dispositif présente ainsi plusieurs avantages non négligeables. Le fond mutualisé permet aux ligues les moins structurées de bénéficier de moyens auxquels elles ne pourraient prétendre si les fonds étaient simplement répartis au prorata du nombre de licences délivrées. L'aide fédérale est donc susceptible d'apporter un soutien réel aux régions qui en ont le plus besoin. La démarche favorise de façon incontestable le travail en commun entre les ligues régionales et les comités départementaux pour proposer des projets partagés, donnant ainsi plus de cohérence et de complémentarité aux actions conduites dans les territoires. Enfin, il permet à la

fédération de tutelle de pousser ses organes déconcentrés à l'excellence, d'être informée de ce qui ce passe en région, et de pouvoir valider les orientations prises.

Les subventions sont ainsi affectées aux ligues régionales selon deux types de critères. Des critères « fixes » relatifs aux effectifs de licenciés, au nombre de structures associatives, et au taux de pénétration (nombre de licenciés/nombre d'habitants) après l'examen desquels un tiers du budget peut-être attribué. Des critères variables selon la qualité et l'intérêt du « Projet Régional Global » (PRG) réunissant les actions présentées au niveau régional par la ligue et celles départementalisées par les comités départementaux, pour les deux tiers du budget restant.

La encore de nombreux documents sont disponibles pour aider les ligues à formuler leurs demandes et exposer leur projet tout en les guidant dans leur démarche (voir dossier contractualisation annexe 16). Un cadre, salariée du siège de la fédération est mobilisé à temps plein sur ce dossier et constitue le relais permanent avec le terrain pour le suivi de ce secteur.

La pluri annualité est retenue dans le traitement des dossiers et il est procédé à l'identification d'indicateurs et de critères d'évaluation des projets retenus, dans une démarche comparable à celle du CNDS.

Un groupe de travail est constitué à la fédération pour instruire les dossiers et proposer une répartition des moyens au bureau fédéral, puis au conseil d'administration de la fédération qui la valide.

Ce groupe de travail de neuf personnes est composé, du responsable du secteur, membre du CA, Bruno BEAUFILS, du trésorier de la fédération Christian BARTHEL et de son adjoint, du DTN Adjoint en charge des territoires et des équipements, Pascal PERROT, du DAF, Alain LEMOINE, d'un président de ligue élu par le conseil des présidents de ligues, de deux salariés du secteur développement, dont Catherine ARRIBE responsable, et d'un autre membre du CA.

Ce dossier est un des dispositifs les plus intéressants de la fédération, tant il est susceptible de porter les fruits d'une politique fédérale déclinée au niveau régional et départemental. Néanmoins, des aspects éminemment politiques peuvent venir polluer l'objectivité du traitement des dossiers. Par exemple, en 2011 deux ligues importantes n'ont bénéficié d'aucun financement faute de projet.

Par ailleurs les bilans des actions effectivement conduites manquent de précision et il est difficile, à la fois de réévaluer a postériori les dotations déjà validées par les instances fédérales, mais aussi de vérifier avec précision ce qui a été réellement réalisé. Aussi les dossiers deviennent de plus en plus lourds à gérer et à suivre par la fédération, de plus en plus compliqués à renseigner pour les ligues et les comités départementaux pour un gain d'efficacité non démontré.

Tout en conservant la philosophie de l'action, la fédération souhaiterait revenir prochainement à des critères d'attribution de moyens « fixes » pour éviter toute subjectivité dans le traitement des demandes ou tout risque de dérive politique, mais également pour simplifier l'ensemble des procédures devenues trop complexes et faciliter le travail des instances déconcentrées rarement capables de produire de « bons dossiers ».

Il est compréhensible que la FFBAD souhaite améliorer ce dispositif de façon à le rendre plus opérant, mais il serait regrettable qu'elle renonce à l'esprit de la démarche qui consiste à encourager l'initiative et le travail par l'attribution de moyens au regard de projets et d'actions et non d'effectifs de clubs et de licenciés.

IV-9- le médical et la lutte contre le dopage

L'ensemble du règlement médical de la FFBAD a été remanié en 2011.

La commission médicale de la fédération est présidée par le médecin fédéral, le Dr Rémi MIFSUD. Elle comprend 22 membres qui sont les médecins régionaux élus par leur ligue régionale. Le médecin fédéral est désigné par le président de la fédération.

Sont identifiés au sein de la commission, un médecin élu au comité directeur de la fédération, le médecin fédéral, lui-même président de la commission, le médecin coordonnateur du suivi médical règlementaire, et le médecin des équipes de France.
Il est à noter que le médecin coordonnateur du suivi médical, qui n'est pas habilité à prodiguer des soins aux SHN, ne peut être le même que le médecin des équipes de France, pour une bonne séparation des rôles de chacun.

Le DTN ou son adjoint participe aux réunions de la commission avec voix consultative. L'action de la commission est organisée en lien avec le DTN.

L'équipe médicale a été renforcée et un médecin et un kinésithérapeute sont désormais intégrés au staff d'encadrement de tous les déplacements des équipes de France. Toute intervention dans les domaines médicaux et paramédicaux doit être encadrée par un contrat de travail qui doit être soumis au conseil de l'ordre départemental du médecin ou kinésithérapeute concerné. Tout intervenant dans ce domaine doit également être titulaire d'un contrat d'assurance en responsabilité civile professionnelle de nature à couvrir les risques liés à l'activité pratiquée.

Le suivi médical règlementaire est effectué sérieusement par la majorité des sportifs de haut niveau du badminton. Tout manquement aux obligations peut faire l'objet de sanctions sportives telle qu'une suspension à titre provisoire, voire économiques.

Le taux de suivi est très satisfaisant avec 91 % de sportifs de haut niveau et 94 % des sportifs classés sur la liste nationale espoir qui satisfont à la totalité des examens et bilans médicaux exigés par leurs statuts respectifs.

L'ensemble des résultats est centralisé par le secrétariat médical au siège de la fédération et permet de suivre régulièrement l'évolution de l'état de santé des sportifs de haut niveau et les éventuelles modifications suspectes de leur profil biologique.

L'activité de la commission médicale est ainsi bien structurée et, là encore, le règlement médical de la fédération impose une très intéressante séparation des responsabilités et des rôles entre l'ensemble des acteurs du secteur qui autorise une plus grande sérénité de l'ensemble des élus, de la DTN et des sportifs concernés quant à la gestion du dispositif, la limitation des risques, au respect du secret médical, et aux dérives éventuelles.

Il est à noter que la fédération n'est, à ce jour, que peu concernée par les affaires de dopage. Les quelques cas de dopage rencontrés par le passé relèvent tous d'une consommation occasionnelle de cannabis. Aucun sportif de la fédération n'a fait l'objet d'un contrôle positif à quelque produit que ce soit au cours des dernières années.

IV-10- La formation et l'emploi

La formation de cadres constitue un des enjeux majeurs d'une fédération sportive en matière de fidélisation des licenciés et une garantie en matière de formation des joueurs qui se destinent à la compétition de haut niveau tant l'acquisition des fondamentaux de la discipline est un gage de progression optimale.

Depuis 2009, la fédération a confié l'ensemble du dispositif de formation à un de ses DTN Adjoint, Olivier BIME (voir chapitre II-6-b supra) assisté d'un CTS, Jérôme CAREIL, titulaire du BEES 2ème degré de badminton et anciennement en charge des formations et de la validation des acquis et de l'expérience à la DRJSCS du Centre à Orléans.

L'institut national de formation du badminton, n'est pas une structure physique mais réunit l'ensemble des formations proposées par la fédération, tant pour les dirigeants que pour les arbitres mais aussi et surtout pour les techniciens.

Cet organe, aujourd'hui virtuel, pourrait prochainement faire l'objet d'une organisation physique, dont la forme n'est pas arrêtée à ce jour mais pour laquelle le président de la fédération souhaiterait recruter un responsable sur contrat de droit privé placé sous son autorité. Le champ de la formation pourrait alors être écarter du champ d'action couvert par la DTN alors que les actions relatives à la formation des cadres, bénévoles ou professionnels relèvent bien des missions citées dans l'article R131-16 du code du sport comme un secteur d'activité confié aux agents de l'Etat placés auprès des fédérations. Il fait, en outre, l'objet d'un financement dans le cadre de la convention d'objectifs (68 K€ en 2012).

Recommandation n°18 :
La formation des cadres, bénévoles ou professionnels, relève du secteur de compétence de la direction technique nationale des fédérations. La mission préconise que l'institut de formation qui sera prochainement créé au sein de la FFBAD soit placé sous l'autorité directe du DTN de la fédération.

Dans le secteur de la formation de cadres, les formations fédérales proposent une architecture à trois niveaux principaux, animateur, initiateur et moniteur.

Le brevet d'animateur est accessible par équivalence pour les enseignants d'EPS, les éducateurs territoriaux d'APS, les étudiants STAPS, et les titulaires d'un BP APT.

Le niveau initiateur comprend un tronc commun puis des options spécifiques, jeunes, adultes, handibad et public du sport adapté. Enfin, le niveau moniteur s'adresse aux initiateurs titulaires d'au moins deux options.

Près de 4000 journées stagiaires ont été réalisées en 2011 au cours de 138 modules de formation pour 838 brevets fédéraux délivrés.

En ce qui concerne les qualifications professionnelles, les 60 derniers brevets d'Etat d'éducateurs sportifs (49 de 1er degré, 11 de 2ème degré) ont été délivrés en 2011 et seront désormais remplacés par les Diplômes d'Etat Jeunesse, Education Populaire et Sport mention Badminton.

Il est à noter qu'avant la réforme et pour une période équivalente, 60 à 80 candidats se présentaient au BEES 1er.

C'est ainsi que depuis le début des années 1980, environ 1200 brevets d'Etat d'éducateur sportif premier degré ont été délivrés, soit une quarantaine par an en moyenne.

Depuis la réforme de la formation professionnelle d'Etat, deux sessions de diplômes d'Etat (DE) ont été organisées en deux ans et seuls 14 candidats ont obtenu leur diplôme. Tous ont été embauchés par des clubs ou des comités départementaux.
Les nouvelles formations ont encore un peu de mal à réunir assez de candidats mais, pour 2012 une amélioration notable est constatée avec 40 candidats entrés en formation préparatoire au DE badminton.

Le temps d'adaptation à la nouvelle organisation en alternance de la formation peut expliquer cet écart mais il convient de rester vigilant pour conserver un renouvellement suffisant de l'encadrement. Un effort de promotion des formations sera sans doute à envisager.

Le projet de certificat de qualification professionnelle (CQP) « animateur de badminton » est toujours en cours de validation et devrait pouvoir être inscrit au répertoire national des certifications professionnelles avant la fin de l'année 2012. Ce

nouveau dispositif devrait offrir l'opportunité à de nombreux clubs d'accéder à l'emploi partiel pour couvrir une partie des besoins dans ce domaine.

Olivier BIME, DTN Adjoint en charge de la formation et de l'emploi, a rendu en janvier 2012 un rapport d'enquête succinct décrivant la situation de l'emploi sportif dans le domaine du badminton en 2011 (voir annexe 17).

L'objectif de cette démarche était de faire un état des lieux aussi précis que possible et d'identifier l'ensemble des personnes percevant une rémunération relative à une activité liée au badminton. Ce travail sera complété par la tenue d'une base de données et les enseignements tirés des analyses effectuées permettront d'orienter les actions à conduire en matière de formation et d'emploi.

A l'occasion de cette enquête, seulement 362 emplois ont été répertoriés pour tous les secteurs d'activité d'une fédération de plus de 160 000 licenciés et 1800 clubs !
Ce total inclut les 22 salariés de la fédération, les emplois administratifs des ligues et comités départementaux, les coordonnateurs d'ETR.

Environ 55% des salariés évoluent dans un domaine technique et 17% occupent un emploi administratif les 28% restant cumulent plusieurs secteurs d'activité. Près de 50% des emplois sont des emplois à temps partiel. 86% des salariés ont un employeur unique, 14% dépendent de plusieurs employeurs.

Pour 60% des salariés, la rémunération est comprise entre une fois et une fois et demi le SMIC (entre 1393 € et 2090 € brut mensuel pour 35h de travail hebdomadaire), pour 23%, elle oscille entre une fois et demi et deux fois le SMIC (2787 € brut).

Bien que le club reste le premier employeur avec 44% des salariés du secteur, le taux d'encadrement professionnel des activités du badminton apparaît étonnamment bas, ce qui peut aussi expliquer que les joueurs ne sont que peu, mal ou pas formés autrement que par le jeu.

Cependant, il convient de mentionner que l'effectif moyen d'un club de badminton se situe aux alentours de 80 licenciés qui se partagent entre deux et trois créneaux hebdomadaires mis à disposition dans les salles multisports. Le manque d'espace disponible contraint les clubs à accueillir tous les publics dans le même espace temps ce qui limite encore la capacité à consacrer du temps à la formation, et encourage à favoriser le temps de jeu, moins contraignant en terme d'encadrement.

Au-delà de cette réalité de terrain, le seuil en deçà duquel un emploi ne peut être supporté par un club est établi aux alentours de 200 à 250 licenciés, soit au-delà de la capacité d'accueil du club moyen, il devient évidemment difficile de concevoir une évolution rapide de la situation, sauf à mettre en œuvre de nouvelles dispositions pour favoriser l'emploi à temps partiel et/ou le regroupement d'employeur.

Les CQP, certificats de qualification professionnelle, constituent une première piste à exploiter pour les clubs qui ne disposent pas d'encadrement professionnel, mais les titulaires de cette qualification ne pourront prétendre remplacer un éducateur sportif ou un titulaire du DEJEPS, tant la philosophie et le niveau d'exigence entre les formations, et donc les compétences des diplômés, sont éloignés.

Le regroupement de petits clubs de proximité pour l'embauche et le partage d'un même salarié d'un niveau de qualification supérieur serait sans aucun doute préférable lorsque cela est possible et devra être encouragé, au travers de regroupement d'employeurs.

Le Président TRAMIER est acquis à l'idée de regrouper de petites structures, tout en leur conservant leur identité, afin de mutualiser les fonctions supports, y compris les fonctions dirigeantes, mais aussi et surtout celles des éducateurs qui pourraient ainsi bénéficier d'un emploi à temps complet tout en tournant sur plusieurs installations. La dynamique collective qui pourrait naître de ces nouvelles entités aurait sans nul doute un effet bénéfique sur la dynamique des territoires, notamment en zone rurale et serait encore une aide à l'amélioration des performances. On peut citer comme exemple réussi dans ce domaine le « Bad Club du Pays de Fougères » qui compte 671 licenciés (1er club de France en termes d'effectifs de licenciés) et qui génère deux emplois à temps pleins grâce à la réunion d'une douzaine de petites structures associatives en région rurale.

Recommandation n°19 :
Favoriser le regroupement de petites structures de proximité, en zone rurale notamment, pour créer des emplois d'encadrement et mutualiser certaines fonctions dirigeantes, tout en conservant l'identité de chacune.

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNEES

Au sein de la fédération française de badminton :

- Paul André TRAMIER, président de la FFBAD
- Jean-Marc POCHOLLE, DTN
- Alain LEMOINE, DAF
- Philippe LIMOUZIN, DTNA
- Pascal PERROT, DTNA
- Olivier BIME, DTNA
- Fabrice VALLET, EN
- Eric SYLVESTRI, EN
- Christophe JEANJEAN, EN
- Maryse CADET, Responsable financier et ressources humaines adjoint au DAF
- Catherine ARRIBE, responsable secteur développement

Et :

- France PORET-THUMANN, direction des sports – chef du bureau DSA1
- Valérie GIGNOUX, direction des sports - évaluatrice
- Claude FAUQUET, INSEP – adjoint au directeur général - directeur des politiques sportives
- Christèle COL PRADIER, INSEP – direction des politiques sportives
- Etienne THOBOIS, KENEO, directeur associé (ancien numéro 1 français en badminton)

Auxquels s'ajoutent quelques autres personnes concernées par cette mission qui ont été entendues mais n'ont pas souhaité être citées.

GLOSSAIRE

DTN :	directeur technique national
DTNA	directeur technique national adjoint
CTS	conseiller technique sportif
CAS	conseiller d'animation sportive
EN	entraîneur national
CTN	conseiller technique national
CTR	conseiller technique régional
CTF	cadre technique fédéral
EPS	éducation physique et sportive
STAPS	sciences et techniques des activités physiques et sportives
ETR	équipe technique régionale
CREPS	centre de ressources, d'expertise et de performance sportive
INSEP	institut national du sport de l'expertise et de la performance
IGJS	inspection générale de la jeunesse et des sports
DRJSCS	direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
DDI	direction départementale interministérielle
BWF	« badminton world federation »
CNDS	centre national pour le développement du sport
UNSS	union nationale du sport scolaire
UGSEL	union générale sportive de l'enseignement libre
USEP	union sportive de l'enseignement du premier degré
FFSU	fédération française du sport universitaire
PES	parcours de l'excellence sportive
DER	dispositif d'entraînement régional
SER	schéma d'entraînement régional
BP APT	brevet professionnel « activités physiques pour tous »
DEJEPS :	diplôme d'Etat « jeunesse, éducation populaire et sports »
BEES :	brevet d'Etat d'éducateur sportif
CQP	certificat de qualification professionnelle

LISTE DES ANNEXES

annexe 1	**page 88**	liste des membres du bureau et du comité directeur de la FFBAD
annexe 2	**page 91**	organigramme de la FFBAD
annexe 3	**page 92**	liste des CTS placés auprès de la FFBAD au 2 mai 2012
annexe 4	**page93**	directives techniques nationales – préambule du DTN
annexe 5	**page98**	lettre de mission du DTN
annexe 6	**page 102**	organigramme de la DTN
annexe 7	**page 103**	règlement financier de la FFBAD
annexe 8	**page 109**	Convention préalable au soutien CNDS équipement et annexes
annexe 9	**page 114**	Tableaux récapitulatifs des dispositifs de compétition
annexe 10	**page 115**	Le PassBad et les plumes de couleurs
annexe 11	**page 118**	Les étapes de la formation du joueur
annexe 12	**page 119**	Une compétition pour chaque licencié
annexe 13	**page 120**	Calendrier 2012/2013
annexe 14	**page 124**	Stratégie et évolution du PES
annexe 15	**page 132**	Parcours compétitif : repères - présentation et résultats
annexe 16	**page 141**	Dossier contractualisation
annexe 17	**page 166**	L'emploi dans le Badminton

La majorité des documents de référence cités dans le rapport figure également, sur le site internet de la Fédération française de Badminton :
www.ffbad.org, sur le site www.alecoledubadminton.fr

Mais aussi sur celui de la fédération internationale :
www.bwfbadminton.org

Annexe 1

LE BUREAU FEDERAL ET LE COMITE DIRECTEUR DE LA FEDERATION FRANCAISE DE BADMINTON

Le Bureau Fédéral



paul-andré tramier
président



pierre chatellier
vice-président projet Olympique



magali Godin
vice-présidente communication



marie Christine leroy
Vice-présidente Jeunes



christian privat
vice-président compétitions



Bruno ressouche
vice-président territoire-équipement



Jean-françois aninat
secrétaire général



Pierre-emmanuel panier
secrétaire général adjoint



christian barthel
Trésorier



Elyane canal
trésorierE généralE adjoint



bach-lien tran
membre du bureau



paul vayssiere
Membre du bureau



monique wahlen
membre du bureau

Le Comité Directeur



paul adam
membre du comité directeur



amélie balayre
membre du comité directeur



bruno beaufils
membre du comité directeur



bruno bert
membre du comité directeur



didier beuvelot
membre du comité directeur



gilles cavert
membre du comité directeur



malice-bernadette devergies
membre du comité directeur



jean-paul didier
membre du comité directeur



isabelle jobard
membre du comité directeur



jean-louis kehlhoffner
membre du comité directeur



ketty koniushok
membre du comité directeur



bruno lafitte
membre du comité directeur



florine leroy
membre du comité directeur



eric lissilour
membre du comité directeur



evelyne maton
membre du comité directeur



rémi mifsud
membre du comité directeur



olivier place
membre du comité directeur



jean-marc serfaty
membre du comité directeur



gwenaëlle van melle
membre du comité directeur



weny rasidi
membre du comité directeur

Annexe 2

Organigramme du Personnel de la FFBaD

DIRECTION ADMINISTRATIVE & FINANCIÈRE

Directeur Administratif & Financier	**Alain LEMOINE**
Responsable Financière Adjointe / RH	**Maryse CADET**
Comptable	**Sébastien MOTARD**
Comptable	**Romain BEYSSAC**
Responsable Administrative Adjointe	**Céline BERTON**
Secrétaire Administratif	**Sandrino VERSCHELDE**
Webmaster	**Guillaume AUFFRAY**
Responsable du Secteur Sportif	**Pascal CANDEILLE**
Secrétaire Vie Sportive	**Silvia E.SOUSA**
Secrétaire Vie Sportive	**Sibylle SAILLANT**
Conseillère Chargée du Développement	**Catherine ARRIBE**
Assistant Développement	**Jonathan RAGONEZ**
Assistant Evènementiel	**Geoffroy MARCON**
Assistante Evènementiel	**Fanny PASCUCCI**

DIRECTION TECHNIQUE NATIONALE

POCHOLLE Jean Marc	**Directeur Technique National**
LIMOUZIN Philippe	DTN Adjoint Parcours de l'Excellence Sportive
PERROT Pascal	DTN Adjoint Développement et Territoires
BIME Olivier	DTN Adjoint Formation et Emploi
LEVEQUE Karine	Assistante de Direction
PEN Pauline	Assistante Formation
CAUCHETEUX Emilie	Assistante Haut Niveau

DIRECTION de la COMMUNICATION

BILDSTEIN Pascal	**Directeur de la Communication**
LATTAT Ludivine	Assistante Communication
KNUSMANN Louis	Assistant Communication

FFBaD
Fédération Française de Badminton

Annexe 3

Liste des CTS placés auprès de la FFBAD au 2 mai 2012

Disciplines	Noms	Prénoms	Né(e) le	Directions	Fonctions
BADMINTON	LAIGLE	Vincent	23/01/1973	DRJSCS ALSACE	CTN
BADMINTON	ADAM	Thomas	01/06/1983	DRJSCS ALSACE	CTN
BADMINTON	PUYO	Benjamin	28/05/1978	DRJSCS AQUITAINE	CTN
BADMINTON	DELABROUILLE	Patrice	28/12/1968	DRJSCS AQUITAINE	CTN
BADMINTON	RAUD	Isabelle	26/04/1966	DRJSCS ILE DE FRANCE	CTN
BADMINTON	DUBRULLE	Manuel	11/01/1972	DRJSCS ILE DE FRANCE	CTN
BADMINTON	GALTIER	Nicolas	14/06/1979	DRJSCS LIMOUSIN	CTN
BADMINTON	PEGART-BERTHELOT	Sonia	13/10/1979	DRJSCS MIDI-PYRENEES	CTN
BADMINTON	PARLON	Loïc	14/07/1983	DRJSCS NORD-PAS-DE-C	CTN
BADMINTON	MITATY	Hervé	05/06/1966	DRJSCS PAYS DE LOIRE	CTN
BADMINTON	GEORJON	Philippe	10/01/1970	DRJSCS RHONE-ALPES	CTN
BADMINTON	POCHOLLE	Jean-Marc	29/01/1963	MINISTERE DES SPORTS	D.T.N.
BADMINTON	VALLET	Fabrice	11/09/1964	MINISTERE DES SPORTS	E.N.
BADMINTON	STOYANOV	Svetoslav	10/07/1976	MINISTERE DES SPORTS	E.N.
BADMINTON	SILVESTRI	Eric	06/12/1969	MINISTERE DES SPORTS	E.N.
BADMINTON	RASIDI	Arif	06/08/1980	MINISTERE DES SPORTS	E.N.
BADMINTON	PERROT	Pascal	09/11/1960	MINISTERE DES SPORTS	E.N.
BADMINTON	LIMOUZIN	Philippe	20/03/1959	MINISTERE DES SPORTS	E.N.
BADMINTON	JEANJEAN	Christophe	02/07/1963	MINISTERE DES SPORTS	E.N.
BADMINTON	GOMBROWICZ	Cyrille	04/06/1968	MINISTERE DES SPORTS	E.N.
BADMINTON	CAREIL	Jérôme	24/05/1973	MINISTERE DES SPORTS	E.N.
BADMINTON	BIME	Olivier	10/10/1950	MINISTERE DES SPORTS	E.N.

Annexe 4 :

directives techniques nationales 2009-2013 – préambule du DTN

Préambule du Directeur Technique National

La rédaction puis l'application des directives techniques nationales « 2005-2009 » ont, lors de la précédente olympiade incontestablement cadré et favorisé l'action des Conseillers Techniques Sportifs (CTS). Elles ont aussi permis, in fine, de réaliser une évaluation indispensable à l'écriture des directives « 2009-2012 ». Cette évaluation a clairement identifié les avancés importantes réalisées par la FFBA en matière notamment de développement sportif et d'amélioration des performances des équipes de France. Elle a également souligné les domaines nécessitant une meilleure prise en compte.

Cette seconde édition des directives s'inscrit dans un projet fédéral nouveau et une gouvernance du sport en évolution. En effet avec la réforme de l'Etat en cours, des orientations ministérielles précisées, des dispositifs réformés (Filière de Haut Niveau - Parcours d'Excellence Sportive, ...), des modes opératoires différents, conjugués à des enjeux fédéraux majeurs (Mondial 2010, schéma directeur national, Dispositif Jeunes...), les directives techniques « 2009-2012 » occupent une place de première importance dans la mise en œuvre du projet fédéral et de la politique ministérielle.



Cette dynamique doit nous permettre d'engager un projet et des actions qui nous mèneront, dans un premier temps au Championnat du Monde que notre fédération organise en 2010 à Paris et aux Jeux Olympiques de Londres en 2012, puis jusqu'en 2016. Il s'agit donc d'établir des directives qui prennent en compte cette perspective.

Placées au cœur du projet fédéral présenté par le Président, les directives techniques nationales « 2009-2012 » ont pour fonction principale de décliner une stratégie visant à répondre à deux objectifs généraux (ou orientations prioritaires), à savoir :

- Augmenter le nombre de licenciés « FFBA » et de clubs affiliés (accompagner le développement et devenir le premier sport de salle).
- Accroître le niveau de performance des joueurs des équipes de France (passer à une culture de réussite).

Ces deux objectifs « génériques » sont issus du « programme sport » du Ministère chargé des Sports (repris dans la CO MSS-FFBA) et du projet fédéral précité.

Le champ d'application (colonne de droite du document) concerne en premier lieu les CTS et les cadres fédéraux placés à ce jour sous l'autorité du Directeur Technique National et par extension de la délégation fédérale aux cadres des Equipes Techniques Régionales (ETR) et notamment les coordonnateurs d'ETR. Egalement les éducateurs des clubs sont dorénavant associés à cette démarche.

Ces cadres évolueront au sein d'une organisation rénovée de la Direction Technique Nationale s'organisant autour de 3 secteurs :

- Le Parcours de l'Excellence Sportive
  - Préparation aux compétitions internationales
  - Accès au haut niveau
  - Accès à la pratique
- Le développement et les territoires
- La formation et l'emploi

Les présentes directives s'organisent sur la base de la déclinaison de :

- 2 orientations
- 4 actions (issues du « programme sport »)
- 5 objectifs
- 18 directives
- 66 missions

Toutefois, le faible nombre de CTS (21 en 2009) et de cadres fédéraux (4 en 2009) au regard de notre développement (discipline olympique, 140 000 licenciés, 1 560 clubs, 96 comités départementaux, 25 ligues régionales, 1er sport pratiqué au collège et au lycée et 135 000 licenciés UNSS...) et des enjeux qui en découlent est un paramètre important à considérer au regard de notre véritable capacité d'action.

L'enjeu en la matière est de poursuivre tout au long de cette olympiade, l'affectation de nouveaux CTS, placés auprès de la FFBA (issus à la fois du concours de recrutement des professeurs de sport et des mouvements des personnels). L'objectif est d'atteindre dans un premier temps l'effectif de 25 CTS à horizon 2012. Les postes ainsi obtenus permettront prioritairement de déployer sur le territoire des conseillers techniques en charge du développement sportif et de la formation sur la base d'une fonction de conseiller technique interrégional (CTIR). En effet, ce maillage est une nécessité absolue si nous voulons relayer, accompagner et développer le nouveau projet sportif fédéral au plus près de nos organes déconcentrés. Il s'agit effectivement d'un enjeu majeur pour la FFBA.

Annexe 5 :
lettre de mission du DTN

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTERE DE LA SANTE ET DES SPORTS
SECRETARIAT D'ETAT AUX SPORTS

DIRECTION DES SPORTS
Sous-Direction de la Vie Fédérale
et du sport de haut niveau
Bureau des fédérations unisport
et du sport professionnel

Paris, le

- 2 AVR. 2009

NOTE

à l'attention de

Monsieur Jean-Marc POCHOLLE
Directeur technique national auprès de
la Fédération française de badminton

Affaire suivie par :
Thérèse NICOLIC (01 40 45 95 30)
N/Réf DS A1 PP/ n°

N/Réf DS A1 PP/ n° 000644

OBJET : Lettre de mission.

Référence : - Code du sport - Titre III – chapitre 1er - sous-section 3 – art R131-16 à R131-24 ;
- Instruction n° 06-169 du 11 octobre 2006 relative aux modalités d'intervention des personnels du ministère chargé des sports exerçant des missions de conseillers techniques auprès des fédérations sportives.

Votre mission de directeur technique national auprès de la Fédération française de badminton est reconduite dans le cadre de l'olympiade 2009-2012. Les modalités d'exercice de cette mission sont fixées par les dispositions du code et de l'instruction cités en référence.

La présente lettre de mission, élaborée sur la base de propositions formulées par le président de la Fédération française de badminton, Monsieur Paul-André TRAMIER, conformément aux dispositions de l'article R131-22 du code précité, a pour objet de vous faire connaître, ci-après, les orientations qui doivent guider vos interventions.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de développement pluriannuel fédéral contractualisé avec le ministère chargé des sports, deux objectifs sont assignés à votre mission :

- le développement de la fédération et de ses ressources, notamment au travers de l'augmentation du nombre des adhérents ;

- la mise en œuvre des orientations fixées par la fédération et le ministère dans le cadre de l'application de la convention annuelle d'objectifs.

.../...

Vous trouverez, ci-annexé, sous forme de tableau, la liste des interventions qui vous sont demandées au regard des objectifs susmentionnés, classées par rubrique de la nomenclature du programme sport.

La présente lettre de mission vaut ordre de mission sur le territoire national et les pays faisant partie de l'Union européenne, sans frais pour le ministère.

Le sous-directeur de la vie fédérale
et du sport de haut niveau

Christian-Lucien MARTIN

CPI – M. Paul-André TRAMIER
Président de la Fédération française
de badminton

Missions de Monsieur Jean-Marc POCHOLLE
Directeur technique national de la Fédération française de badminton
pour la période 2009-2012

Objectifs*	N°	Vos interventions
Action n° 1 : Promotion du sport pour le plus grand nombre		
Accroître la pratique sportive, notamment au sein des clubs, en apportant une attention particulière aux "publics cible" (personnes handicapées, publics socialement défavorisés).	*1*	- Contribuer à l'élaboration du projet de développement des activités fédérales en collaboration avec les instances dirigeantes fédérales et mettre en œuvre le programme d'actions validé dans le cadre de la convention d'objectifs ; - élaborer et s'assurer de la mise en œuvre de dispositifs et de programmes sportifs fédéraux à destination des plus jeunes dans le cadre de l'accès à la pratique ; - favoriser les relations avec les fédérations scolaires, universitaires et affinitaires dans le sens du développement du badminton et de sa promotion.
Action n° 2 : Développement du sport de haut niveau		
Maintenir le rang de la France dans le sport de compétition au niveau mondial.	*4*	- Mettre en œuvre d'un plan de préparation pour les jeux olympiques de Londres, ceux de 2016 et les grandes échéances internationales ; - manager l'ensemble des équipes de France et de la politique sportive du haut niveau ; - déterminer les critères d'accession des sportifs aux équipes de France ; -sélectionner les sportifs pour les compétitions de référence compte tenu des objectifs fixés ; - concevoir, mettre en œuvre et évaluer le dispositif de haut niveau (parcours d'excellence sportive) ; - développer des échanges avec les nations majeures et plus particulièrement avec l'Asie (mise en place de stages d'entraînement, de formation continue d'entraîneurs...) ; - élaborer et s'assurer de la mise en œuvre de dispositifs territoriaux visant à favoriser la détection, l'entraînement et le suivi de jeunes sportifs dans le cadre de l'accès au haut niveau ; - communiquer à la commission nationale pour le sport de haut niveau les listes nominatives, établies par catégorie de classement, des licenciés de la fédération qui paraissent aptes à obtenir la qualité de sportifs de haut niveau ;

*objectifs conformes à ceux du projet annuel de performance (PAP) annexé au projet de loi de finances du ministère chargé des sports

		- établir les critères d'attribution des aides personnalisées et procéder à leur répartition ; - développer, sur le plan sportif, les relations avec les instances internationales.
Action n° 3 : Prévention par le sport et protection des sportif(ve)s		
Renforcer le respect de l'éthique dans le sport et à préserver la santé des sportif(ve)s.	**5**	- S'assurer, en liaison avec le médecin fédéral, du suivi médical des sportifs inscrits dans le dispositif d'accès au sport de haut niveau ; - établir et coordonner, en lien avec le médecin fédéral et le médecin des équipes de France, la réalisation du programme d'encadrement médical et paramédical des joueurs des équipes de France ; - participer à la politique nationale de lutte contre le dopage (relais auprès des cadres et des dirigeants sportifs) ; - élaborer et mettre en œuvre une politique de recherche appliquée et d'innovations technologiques.
Action n° 4 : Promotion des métiers du sport		
Adapter l'offre de formation aux évolutions des métiers et contribuer à l'insertion professionnelle des sportif(ve)s de haut niveau	**6**	- Définir et s'assurer de la mise en œuvre d'une offre de formation fédérale en adéquation avec les enjeux actuels et notamment ceux de la professionnalisation ; - contribuer au développement de l'emploi et en particulier dans le secteur associatif ; - coordonner les interventions relatives au suivi des sportifs de haut niveau en matière d'insertion sociale et professionnelle et d'amélioration de leur statut.

* objectifs conformes à ceux du projet annuel de performance (PAP) annexé au projet de loi de finances du ministère chargé des sports

Annexe 6

Organigramme de la DTN

Annexe 7

Règlement financier de la FFBAD

GdB

Règlement financier de la Fédération Française de Badminton

Règlement
adoption : AG 16/04/12
entrée en vigueur : 11/08/12
validité : permanente
secteur : GES
remplace : Chapitre 1.3-2011/1
nombre de pages : 6

5 grammes de plumes, des tonnes d'émotion

SOMMAIRE

1. Objet 2
1.1. Le règlement financier 2
2. L'organisation comptable 2
2.1. Les modalités 2
2.2. Les responsabilités 2
3. L'élaboration du budget 2
3.1. Le budget prévisionnel 2
3.2. Les phases de l'établissement du budget 2
3.3. L'agencement du budget 3
4. Les règles d'engagement des dépenses 3
4.1. L'ordonnancement des dépenses 3
4.2. Les comptes de trésorerie auxiliaire 3
4.3. Les procédures de paiement 4
5. La tenue de la comptabilité 4
5.1. La saisie comptable 4
5.2. Les procédures comptables doivent préciser que : 4
6. La passation des contrats 5
6.1. La mise en concurrence 5
7. La gestion du matériel 5
7.1. Les immobilisations 5
7.2. Le stock 5
7.3. La mise à disposition 5
8. L'information et le contrôle 5
8.1. Contrôle externe 5
8.2. Contrôle interne 5

1. OBJET

1.1. Le règlement financier

1.1.1. En application du décret 2004-22 du 7 janvier 2004 relatif à l'agrément des fédérations sportives, il est institué, conformément aux statuts fédéraux, un règlement financier, outil d'aide à la gestion comptable et financière de la Fédération.

1.1.2. Il se présente comme un dispositif de suivi, d'alerte et de contrôle destiné à contribuer à un fonctionnement rationnel du service comptable et financier de la Fédération.

2. L'ORGANISATION COMPTABLE

2.1. Les modalités

2.1.1. La comptabilité est tenue conformément aux règles en vigueur. Les procédures comptables et financières sont établies par le directeur administratif et son adjoint en collaboration avec le trésorier et son adjoint. Elles sont regroupées dans un manuel spécifique.

2.1.2. L'exercice comptable correspond à l'année civile.

2.2. Les responsabilités

2.2.1. La responsabilité du service comptable est assurée par le responsable financier adjoint. Il contrôle périodiquement l'ensemble de la saisie comptable et valide les rapprochements bancaires et le suivi des comptes de tiers.

2.2.2. Le trésorier ou son adjoint autorise les états de règlements.

2.2.3. Le contrôle de l'ensemble des opérations, en lien avec la comptabilité, est assuré par le directeur administratif de la fédération qui agit sur ordre du trésorier et du trésorier adjoint.

2.2.4. Un mode opératoire est en vigueur au sein de la fédération pour valider les actions en lien avec des opérations comptables et financières.

2.2.5. Des documents d'aide à la décision sont en circulation dans les différents services et utilisés par les personnes autorisées à engager des fonds dans le cadre de l'exploitation quotidienne.

3. L'ELABORATION DU BUDGET

3.1. Le budget prévisionnel

3.1.1. Il est établi par la commission budgétaire, celle-ci est composée du Président, des trésoriers, du directeur technique national, du directeur administratif et de son adjoint.

3.1.2. Il est préparé dans le dernier trimestre de l'année. Ses révisions éventuelles sont incorporées avant la tenue de l'assemblée générale.

3.2. Les phases de l'établissement du budget

3.2.1. Envoi du réalisé et des fiches d'actions prévisionnelles aux responsables des commissions.

3.2.2. Analyse du réalisé de l'année en cours et des propositions émanant des commissions par le groupe ad hoc.

3.2.3. Élaboration du budget général.

3.2.4. Réunion de cadrage avec les responsables des différents secteurs de la fédération.

3.2.5. Présentation au conseil d'administration.

3.2.6. Validation par l'assemblée générale.

3.3. L'agencement du budget

3.3.1. L'agencement du budget prévisionnel s'appuie sur la comptabilité analytique qui tient compte de la structure de la convention d'objectifs du ministère des sports et de l'organisation en secteurs d'activité de la fédération.

3.3.2. Les produits de la fédération, fixés par l'article 6.1 des statuts fédéraux, sont principalement constitués par deux grands postes : les recettes de cotisations et les subventions en provenance de l'État.

3.3.3. Pour estimer au mieux les recettes prévisionnelles, il est tenu compte de l'évolution, par comparaison avec les années précédentes, du nombre de licenciés enregistrés à une date fixe.

3.3.4. Le constat permet d'appliquer un pourcentage d'évolution raisonnable, toujours dans un esprit de prudence, aux produits licences de l'exercice suivant.

3.3.5. Pour ce qui concerne les subventions d'État, la procédure suivie pour l'élaboration du budget tient compte des actions répertoriées et proposées au ministère au travers de la convention d'objectifs. Néanmoins, les coûts de ces actions sont évalués dans l'enveloppe accordée pour l'année en cours.

3.3.6. Les éléments budgétaires sont regroupés dans onze grands chapitres :
- l'administration fédérale ;
- les compétitions fédérales ;
- la communication, la promotion, la presse ;
- la médecine ;
- le développement ;
- la formation ;
- le haut niveau ;
- le projet olympique ;
- les jeunes ;
- les événements ;
- la Gestion.

3.3.7. Ces éléments forment la structure du plan comptable analytique.

4. LES REGLES D'ENGAGEMENT DES DEPENSES

4.1. L'ordonnancement des dépenses

4.1.1. Conformément aux statuts de la Fédération, le Président ordonnance les dépenses.

4.1.2. Les personnes autorisées à engager des dépenses par délégation du Président sur l'ensemble des comptes sont les suivantes :
- le trésorier, le trésorier-adjoint ;
- le directeur financier et son adjoint pour des engagements dont le montant est défini par la délégation.

4.1.3. Les personnes autorisées à engager des dépenses par délégation du Président sont les suivantes :
- le directeur technique national dispose d'une carte bancaire pour la gestion de la Direction technique nationale sur le compte auxiliaire de la Fédération ;
- les entraîneurs nationaux disposent d'une carte bancaire internationale pour assurer les coûts inhérents à la gestion d'une équipe lors d'un déplacement ;
- un représentant des arbitres dispose d'une carte bancaire pour les achats de billets de transport essentiellement par Internet ;
- le médecin fédéral dispose d'un chéquier sur le compte auxiliaire de la Fédération pour la gestion du secteur médical.

4.2. Les comptes de trésorerie auxiliaire

4.2.1. Ils sont alimentés périodiquement au vu d'une fiche de besoins remis au service comptable. Ce versement est effectué sous le contrôle du responsable financier adjoint.

4.2.2. Dans le cadre des procédures comptables appliquées, le délégataire remet un relevé des dépenses effectuées, accompagné des justificatifs en vue du rapprochement avec le bordereau bancaire et l'avance consentie.

4.3. Les procédures de paiement

4.3.1. Une grande partie des paiements est effectuée par virement bancaire. Le tableau des règlements mensuels est soumis à autorisation des élus référents de la trésorerie.

4.3.2. Chaque paiement est justifié par une pièce comptable présentée pour un contrôle de concordance sur laquelle est apposé un tampon de validation.

4.3.3. Tous les frais de déplacements et de représentation sont présentés au service comptable sous la forme d'un document rempli par la personne qui sollicite le remboursement, accompagné de tous les justificatifs de dépenses. Cette demande de remboursement est systématiquement remise ou envoyée à tous les intervenants missionnés par la Fédération.

5. LA TENUE DE LA COMPTABILITE

5.1. La saisie comptable

5.1.1. La saisie comptable s'effectue au jour le jour en comptabilité générale et en comptabilité analytique selon trois axes définis :
- Axe 1 : budget général
- Axe 2 : convention d'objectifs ministérielle
- Axe 3 : libre

5.1.2. Le processus d'enregistrement est réparti en fonction du secteur comptable concerné.

5.1.3. Il existe quatre comptabilités à la fédération :
- une comptabilité relative aux opérations comptables du secteur lucratif assujetti à la TVA et aux impôts commerciaux ;
- une comptabilité liée aux opérations du secteur associatif ;
- une comptabilité dédiée aux opérations comptables du secteur événements assujetti à la TVA et aux impôts commerciaux ;
- une comptabilité dédiée au secteur de la formation.

5.1.4. À la clôture de l'exercice, les quatre comptabilités sont regroupées en une seule comptabilité, soumise à la validation des instances fédérales sous la forme d'un compte de résultats, d'un bilan, et des différentes annexes conformément à la réglementation française en vigueur en tenant compte du règlement CRC n° 99-03 relatif au Plan Comptable Général et au règlement CRC n° 99-01 relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels dans les associations.
Le budget prévisionnel est joint à ces documents. Tous sont présentés au conseil d'administration, qui vote l'arrêté des comptes de l'exercice, puis soumis à l'assemblée générale pour approbation.

5.1.5. Par ailleurs, il existe des comptabilités auxiliaires de la comptabilité du secteur associatif permettant de rapprocher les charges et les produits propres à certains domaines.

5.1.6. Toutes les pièces comptables, comportant l'ensemble des pièces justificatives, sont classées à la Fédération par numéro de pièce dans l'ordre chronologique, par référence au mois et à la nature du journal d'enregistrement comptable.

5.2. Les procédures comptables doivent préciser que :

5.2.1. les paiements en espèces doivent rester exceptionnels ;

5.2.2. les factures et toute pièce comptable sont traitées à réception ;

5.2.3. les factures sont rapprochées des demandes d'achat et des bons de commande ;

5.2.4. les notes de frais sont contrôlées et payées selon un calendrier établi ;

5.2.5. les pièces justificatives sont annulées par apposition d'une mention significative ;

5.2.6. les écritures de banque sont effectuées au jour le jour ;

5.2.7. les factures clients sont établies et comptabilisées dès réception de l'information ;

5.2.8. les comptes de tiers sont lettrés périodiquement.

6. LA PASSATION DES CONTRATS

6.1. La mise en concurrence

6.1.1. Les marchés passés par la Fédération le sont dans le respect de l'ordonnance 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au Code des marchés publics, ainsi que du décret 2005-1742 pris en application de l'ordonnance précitée.

6.1.2. Le conseil d'administration désigne une commission des marchés à qui il délègue la charge de procéder à toutes les procédures de mise en concurrence et de passation des marchés. Cette commission comprend au moins cinq membres.

6.1.3. Une procédure de passation de marché est annexée aux procédures comptables et financières.

6.1.4. En deçà des seuils visés aux articles 7 et 10 du décret précité, les achats doivent respecter une procédure de mise en concurrence.

6.1.5. Tous les marchés (ou contrats ou conventions) sont signés par le président. Il peut en déléguer la signature de façon temporaire ou permanente.

7. LA GESTION DU MATERIEL

7.1. Les immobilisations

7.1.1. Les matériels acquis par la Fédération, au-delà d'un montant réglementaire, sont enregistrés en compte d'immobilisation. Les règles appliquées en matière d'amortissement sont celles de l'amortissement linéaire.

7.2. Le stock

7.2.1. Les matériels fédéraux peuvent être stockés chez un prestataire qui remet à la Fédération, régulièrement, un état des stocks vérifié par le service comptable au vu des factures de ventes et des consommations constatées.

7.3. La mise à disposition

7.3.1. Toute mise à disposition de matériel fait l'objet d'une convention signée par l'emprunteur.

7.3.2. Cette dernière prévoit que le matériel soit restitué en état de fonctionnement en cas de cessation de fonction à la Fédération.

8. L'INFORMATION ET LE CONTROLE

8.1. Contrôle externe

8.1.1. L'assemblée générale missionne un commissaire aux comptes et son suppléant pour vérifier la régularité et la sincérité des comptes qui seront validés par l'assemblée générale. La durée de sa mission est fixée à 6 années.

8.2. Contrôle interne

8.2.1. Les objectifs du contrôle interne, d'un point de vue comptable, sont de :
- prévenir les erreurs et les fraudes ;
- protéger l'intégrité des biens et des ressources de la Fédération ;
- gérer rationnellement les biens de la Fédération ;
- assurer un enregistrement correct de toutes les opérations.

8.2.2. Le rôle des procédures comptables permet de définir les missions à accomplir, de systématiser les opérations et de contrôler le travail réalisé (par exemple : l'acheteur ne peut pas être le payeur).

8.2.3. Les risques au sens du contrôle interne sont régulièrement appréciés et les procédures modifiées en conséquence.

8.2.4. Le rôle de supervision est confié aux trésoriers et au directeur administratif.

8.2.5. Des contrôles sont effectués par le constat de l'application et du respect des instructions écrites, notamment :

- en respectant les procédures d'engagement des dépenses ;
- en rapprochant les factures des commandes ;
- en effectuant régulièrement la justification des comptes ;
- en effectuant le lettrage des comptes de tiers ;
- en justifiant auprès du trésorier toutes les opérations de paiements ;
- en actualisant les tableaux permanents de suivi des opérations financières, dont :
  - le tableau de bord du suivi de trésorerie qui doit être actualisé mensuellement, il permet d'avoir une projection des avoirs financiers sur 12 mois ;
  - le suivi budgétaire, actualisé selon la même périodicité, afin de déclencher la procédure d'alerte rapidement en cas de défaillance sur une ligne budgétaire.

8.2.6. Une situation du réalisé budgétaire est régulièrement exposée par le trésorier aux instances fédérales.

Annexe 8

Convention préalable au soutien CNDS équipement et annexes

FFBaD

Fédération Française de Badminton

CONVENTION PREALABLE AU SOUTIEN CNDS EQUIPEMENT

1/ Les Parties :

Cette convention est établie entre :

La ..... , représentée par son (Maire, Président), Monsieur .....

D'une part,

et

La Fédération Française de Badminton, dont le siège est situé 9-11 avenue Michelet 93400 Saint Ouen,

Logo de la ligue

Représentée par le Président de la Ligue de Badminton de ....., Monsieur .....

D'autre part.

Il est convenu ce qui suit :

2/ Les Articles :

Article 1 : engagement de la FFBaD

Sur proposition de la ligue régionale, la fédération française de badminton s'engage à soutenir ce projet d'équipement structurant lors du comité de programmation CNDS de .....201 pour l'obtention d'une subvention au titre du CNDS Equipement national.

Article 2 : engagement de la collectivité

La , futur propriétaire de l'équipement, s'engage :

- dans le cadre du projet d'équipement structurant à respecter la typologie, les caractéristiques et les règles techniques inhérentes à la pratique du badminton.

FFBaD
Fédération Française de Badminton

9-11 avenue Michelet
93583 Saint-Ouen Cedex
Tél. 01 49 45 07 07
Fax 01 49 45 18 71
e-mail : ffba@ffba.org

Habilitée par arrêté ministériel N°0830796A du 15 décembre 2006.
Affiliée au Comité National Olympique et Sportif Français.
Membre de la Badminton World Federation

www.ffba.org

- à mettre gracieusement à disposition de la fédération française de badminton et/ou ses structures affiliées et de manière prioritaire le futur équipement dont l'accès se situera [adresse à], ainsi que les salles et le matériel nécessaire pour la pratique du badminton.

Article 3 : Modalités de mise à disposition

Le planning d'utilisation sera défini au plus tard le 30 juin de chaque saison sportive conjointement par le propriétaire et l'utilisateur. La liste des actions et/ou manifestations sportives feront l'objet d'une annexe à cette convention pour chaque saison sportive.

Article 4 : Engagement de l'utilisateur

La FFBaD, la ligue de badminton et/ou ses structures affiliées s'engagent à utiliser les locaux mis à disposition conformément à leur destination.
L'utilisateur s'engage à les rendre en bon état de propreté et de rangement.

Article 5 : Durée de la convention

La présente convention est consentie et acceptée pour une durée de cinq ans renouvelable par tacite reconduction.

Fait à ....., le .....

Monsieur	Monsieur
Maire, Président	Président
Ville, Communauté de Communes de	Ligue de Badminton de

FFBaD
Fédération Française de Badminton

5-11 avenue Michelet
93583 Saint-Ouen Cedex
Tél. 01 49 45 07 07
Fax 01 49 45 18 71
e-mail : ffba@ffba.org

Habilitée par arrêté ministériel N°0830706A du 15 décembre 2008.
Affiliée au Comité National Olympique et Sportif Français.
Membre de la Badminton World Federation

www.ffba.org

FFBaD
Fédération Française
de Badminton

Annexe n°1

Convention préalable au CNDS

Utilisation prévisionnelle par le club
Soit création d'un club affilié à la FFBA
Soit Club existant affilié à la FFBA

Jours et créneaux horaires prioritaires pour l'entraînement
Interclubs.....*(nombre de journées ..)*
Tournois
Ecole de bad

Utilisation prévisionnelle par le Comité Départemental :
Stages, compétitions, formations, autres
Préciser le nombre de jours, WE

Logo de la ligue

Utilisation prévisionnelle par la ligue :
Structure associée du Parcours d'Excellence Sportive, stages, compétitions, formations, autres
Préciser le nombre de jours, WE

Exemples de Compétitions :
Championnats de France (1 compétition évènementielle de niveau national)
1 étape du Trophée Elite Jeunes,
1 étape du Trophée Interrégional Jeunes,

Championnats régionaux (4 week-end dans l'année)
1 étape du Trophée Régional Jeunes

FFBaD
Fédération Française de Badminton

9-11 avenue Michelet
93583 Saint-Ouen Cedex
Tél. 01 49 45 07 07
Fax 01 49 45 18 71
e-mail : ffba@ffba.org

Habilitée par arrêté ministériel N°0830796A du 15 décembre 2008. Affiliée au Comité National Olympique et Sportif Français. Membre de la Badminton World Federation

www.ffba.org

FFBaD
Fédération Française de Badminton

SUIVI DE PROJET D'EQUIPEMENT STRUCTURANT

PROJET : CA CNDS : DATE REUNION :
DEBUT TRAVAUX : FIN TRAVAUX :

ELEMENTS TECHNIQUES REGLEMENTAIRES	Prévus initialement	Proposés phase APD	Retenus à l'appel d'offres travaux - Décision finale (porteur de projet)
Dimensions de la salle et **hauteur libre** de tout obstacle (mini 9m) et conformes aux Règles Techniques FFBaD juillet 2010 (page 10)			
Revêtement du sol sportif conforme à norme **EN 14 904** **38 à 40%** amortissement des chocs (attention au sol coulé résine) **Couleur du sol** adapté // aux lignes (Mint green)			
Nombre de terrains et **espacements** conformes aux RT juillet 2010, couleur et épaisseur des **lignes blanches** (si pas tennis) ou noires et dans tous les cas **prioritaires** sur toutes les autres lignes			
Tracés d'autres sports en longitudinal à préciser (absence de terrains transversaux)			
Couleur des murs (préconisé gris moyen pour contraste avec volant) et **plafond** (ex : système plaques perforées blanches conviennent)			
Eclairage naturel : **Baies vitrées non gênantes** (contraste), puits de lumière à proscrire, système de désenfumage....(occultation prévue si gêne)			
Eclairage artificiel : **500 - 750 lux – Rampes néon** (avec système anti-éblouissement) situées entre les terrains de badminton (9m haut) Prévoir 3 zones d'allumage correspondant aux 3 rangées de courts de bad.			
Système de chauffage non pulsé et hauteur adaptée, température 16°C optimale (RT)			

FFBaD
Fédération Française de Badminton

ELEMENTS TECHNIQUES REGLEMENTAIRES	Prévus initialement	Proposés phase APD	Retenus à l'appel d'offres travaux - Décision finale (porteur de projet)
Renouvellement d'air : **Vitesse lente de renouvellement** bas débit et bouches positionnées entre les terrains si possible (hauteur, orientation..)			
Nombre d'ensembles **Poteaux et Filets classés FFBaD** (R ou N) **réglables en hauteur** (attestation du porteur de projet pour appel d'offre) (Préconiser Autostables au centre de l'équipement et fourreaux sur les terrains extérieurs)			
2 chaises d'arbitres classées FFBaD national (attestation du porteur de projet pour appel d'offre)			
Salle de convivialité (réunion) pour 30 personnes			
Table de marque : Emplacement et dimensions de l'espace 4 x 3m, sonorisation, prises de courant, téléphoniques et internet,...			
Local anti-dopage (infirmerie) : local pour l'entretien avec le préleveur et un WC sans porte ou PMR			
RECOMMANDATIONS FFBaD			
Aire d'échauffement le cas échéant			
Vestiaires conformes RT			
Vestiaires arbitres (casier pour rangement affaires) conforme RT			
Tribunes (pour joueurs) 250 places			
Local de rangement matériel : dimensions adaptées			

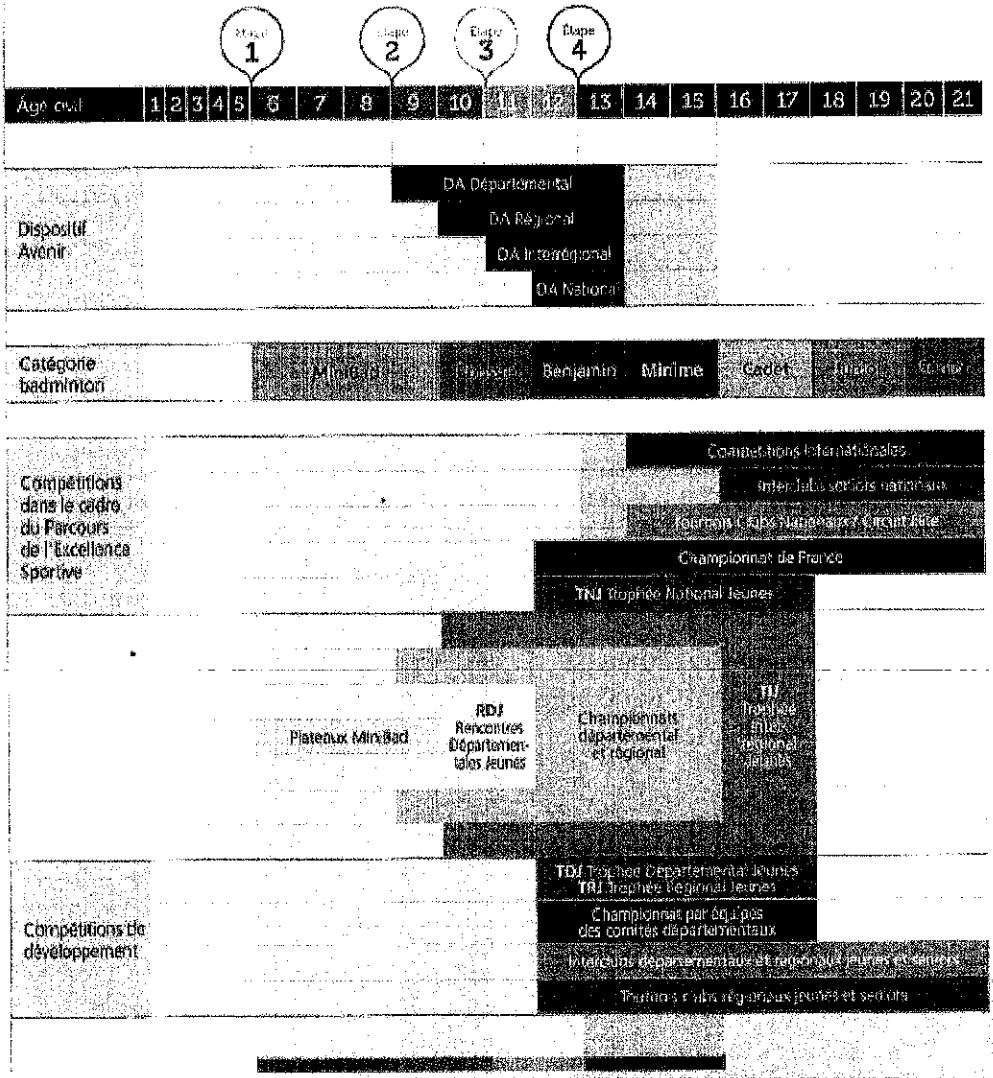
Annexe 9

Tableaux récapitulatifs des dispositifs de compétition

2 La compétition et les dispositifs fédéraux

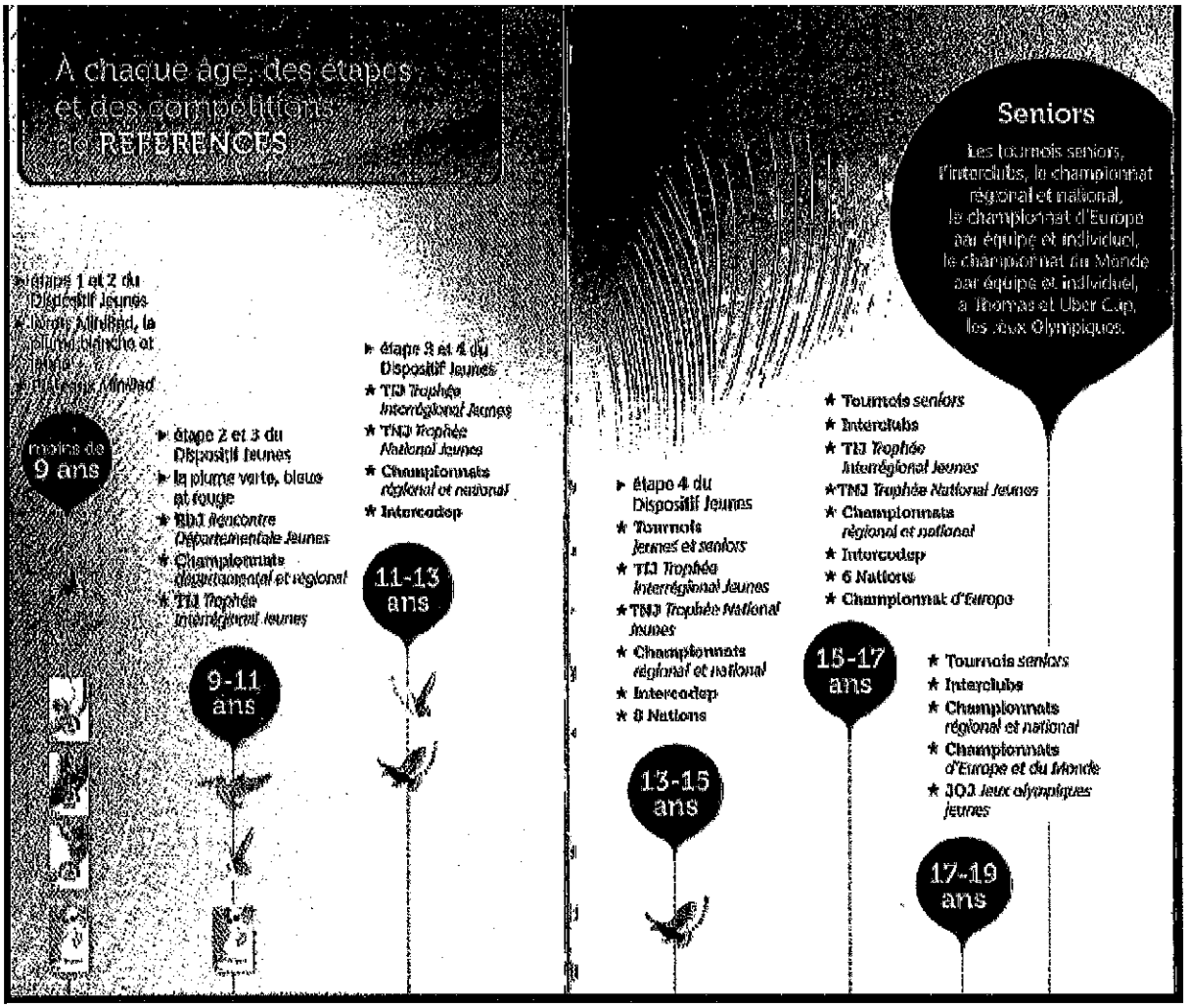
Dispositif Jeunes DJ

Dispositif Avenir DA



Annexe 10 :

Le PassBad et les plumes de couleurs



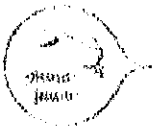
3 Quels sont les objectifs techniques, tactiques du PassBad ?

Au terme de cette formation certifiante, le PassBad cherche à permettre :

1. L'acquisition d'une aisance dans la manipulation de la raquette, des prises.
2. L'acquisition d'une aisance de déplacement respectant les principes de fluidité, de rythme, d'équilibre et de vitesse.
3. L'acquisition de la notion d'opposition et de la notion d'acte tactique tout en respectant le développement du joueur.
4. L'acquisition de la notion de victoire.



Se préparer à jouer au badminton



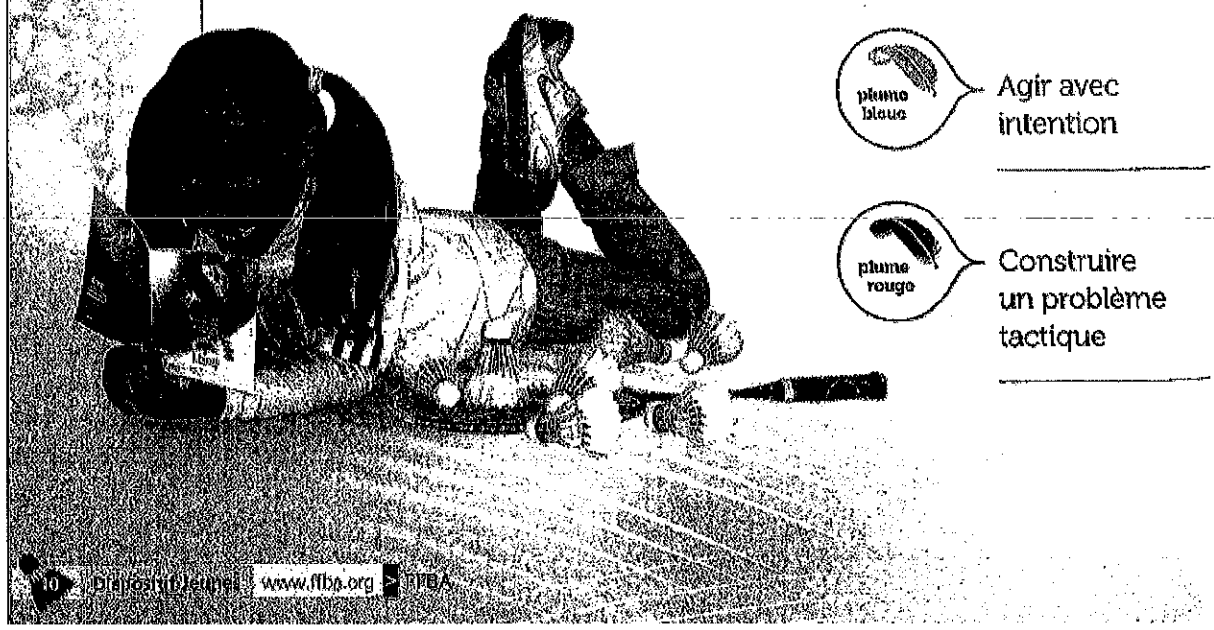
Devenir un joueur de badminton



Prendre de l'information et s'organiser

Agir avec intention

Construire un problème tactique



Manipulation de la raquette	Déplacement	Opposition
		
> Contrôler le volant > Changer de prises > Les prises au filet > Frapper "coude haut" > Rester équilibré en frappe haute > Mobiliser le poignet dans les frappes	> Placement corporel > Placement des appuis > Jeu d'angles > Pas chassés	> Mise en jeu avec respect du règlement : • Service court • Service long
> Varier la puissance dans les frappes > Changer de prise rapidement > Prise judicieuse > S'organiser coude libre > Rotation de l'avant-bras	> Jaillir > Réaliser écart-poussée > Se déplacer dans 8 directions en incertitude > Équilibre > Prendre de l'information > Amortir pour se bloquer	> Renvoyer sans faute > Précision > Mise en jeu avec précision, variation
> Alterner les frappes : • Dégagement défensif • Amorti slicé • Lob • Jeu au filet • Trajectoire poussée à mi-court • Trajectoire piquée d'attaque	> Jaillir > Se déplacer > Se replacer > S'équilibrer	> De l'avant du terrain : jouer vers tout le terrain adverse > Précis / Régulier > Varier les trajectoires
> Plan de frappe > Amorti slicé > Rabattre le volant du filet, du fond de court > Défendre / Relever le volant (block, lift)	> Placement par rapport au volant > Vitesse de déplacement	> De partout : jouer vers tout le terrain adverse > Fixer l'adversaire et jouer dans l'espace libre > Varier les points de fixation > Frapper avec une intention > Provoquer la faute de l'adversaire

Annexe 11 :

Les étapes de la formation du joueur

Étape 1

À la manière du paon qui déploie en éventail sa longue traîne de plumes autour de lui, les enfants doivent être capables, à la fin de cette étape, d'utiliser correctement leur raquette dans leur espace proche.

Étape 2

Les colibris sont capables de battre des ailes très rapidement pour se déplacer dans toutes les directions. Ils font des prouesses aériennes inégalées ; ils sont les seuls oiseaux capables de voler en arrière.
C'est pour cette raison que nous avons choisi le colibri comme emblème de cette deuxième étape. À l'issu de celle-ci, l'enfant aura acquis des habiletés spécifiques lui permettant de se déplacer sur un terrain de badminton. Le jeune apprend alors à maîtriser l'espace.

Étape 3

À l'âge de la préadolescence, les enfants connaissent une forte croissance qui modifie leurs perceptions et les rendent plus maladroits dans leurs mouvements. À la manière d'un perroquet qui répète ce qui est dit, les enfants doivent se réapproprier les deux premières étapes de l'apprentissage et les adapter à leur nouveau corps.

Étape 4

L'étape finale du parcours dessiné par le Dispositif Jeunes a pour but de préparer les joueurs à la compétition.
L'aigle est le symbole de la force et de l'agilité. C'est un rapace qui possède un vue perçante lui permettant de repérer sa proie à distance.
À ce niveau, le joueur mûr prend son envol, il est devenu combatif, intelligent, instinctif... Il est en mesure de créer son propre jeu.

"Je ne suis
ni l'aile droite,
ni l'aile gauche,
je suis l'oiseau"

Angelo SPATARO

La didactique fédérale

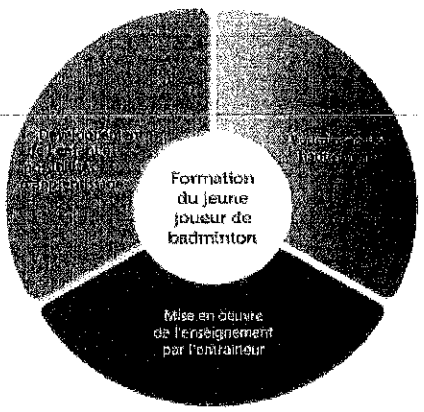
De manière très générale, la didactique permet de concevoir, de définir et de mettre en œuvre l'enseignement. L'objet de la didactique s'organise autour de l'élaboration de contenus à transmettre. La didactique est donc un préalable à la conception du Dispositif Jeunes. Elle guide la réflexion et conduit la démarche pédagogique.

La question de la formation du joueur doit être posée dans un contexte qui nous est propre, celui de la Fédération Française de Badminton. Les finalités d'un système (école, fédération ou autres) sont très spécifiques, parfois elles peuvent être contradictoires. Notre référence reste la pratique du haut niveau. La compétition constitue notre objet, c'est en quelque sorte un fait culturel. Cela nous conduit à nous interroger sur la manière de rendre enseignable la culture.

Si le badminton représente le message à transmettre, encore faut-il connaître le public visé. Dans le cadre du Dispositif Jeunes, c'est aussi la connaissance du développement et les possibilités d'apprentissage de l'enfant qui organisent les contenus d'enseignement.

C'est dans l'interaction OBJET / SUJET que la didactique fédérale s'est construite.

La question des ressources (celles de l'enfant ou celles nécessaires à la pratique) est centrale dans la construction du joueur, toute la difficulté consiste à prioriser la sollicitation de celles-ci dans l'élaboration des propositions pédagogiques.



Annexe 12 :

Une compétition pour chaque licencié

Offres

1 Une compétition pour chaque licencié

Les acteurs sont des bénévoles et des professionnels qui garantissent la réussite de chaque manifestation. Chaque joueur peut trouver une compétition organisée en proximité jusqu'au plus haut niveau international.

L'offre de pratique propose 2 axes prioritaires et complémentaires :

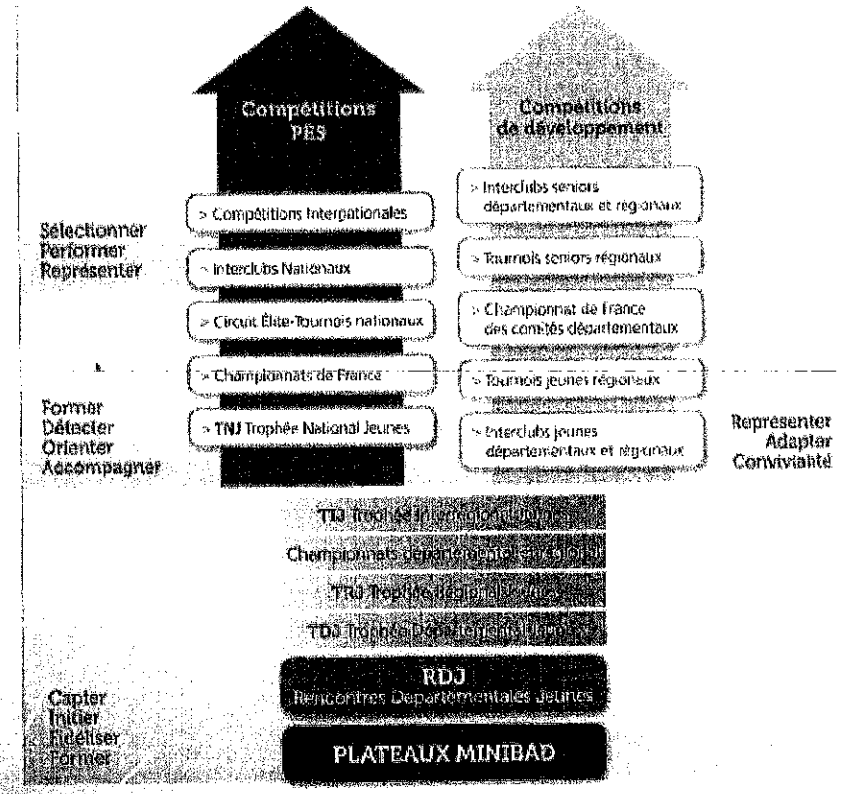
- les compétitions de développement
- les compétitions dans le cadre du Parcours de l'Excellence Sportive (PES)

A l'interface, on trouve un ensemble de compétitions qui permet de débuter, s'initier et choisir progressivement son parcours de progression.

Au regard de ces 2 orientations, les joueurs peuvent participer à des compétitions adaptées :

- à leur âge
- à leur niveau de jeu
- à leur motivation (projet orienté vers le haut niveau, pratique de loisir)

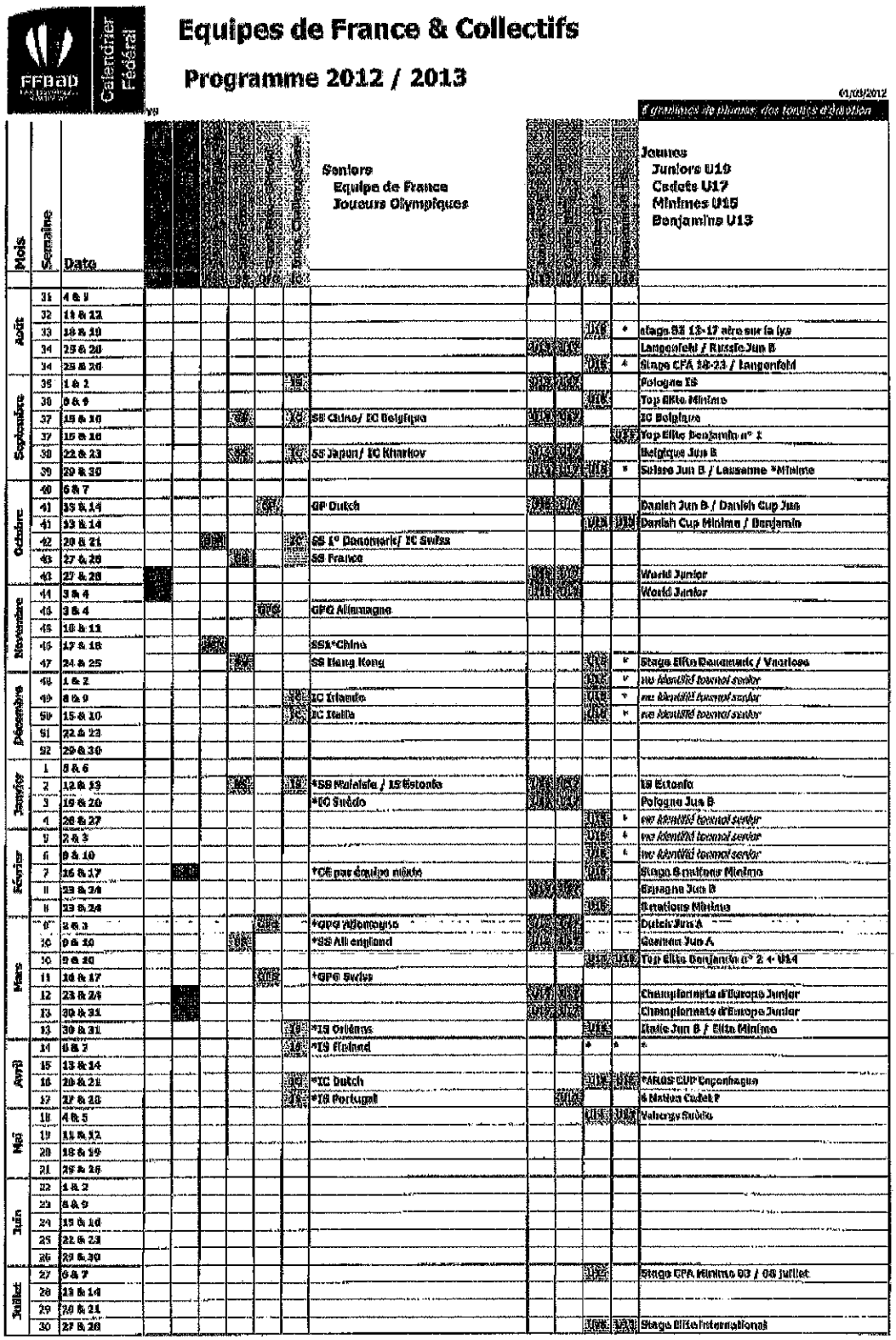
L'objet de l'offre de compétitions est de proposer une compétition adaptée à chaque licencié.



10 Dispositif Jeunes www.ffba.org > FFBA

Annexe 13 :

Calendrier 2012/2013



FFBaD Calendrier Fédéral

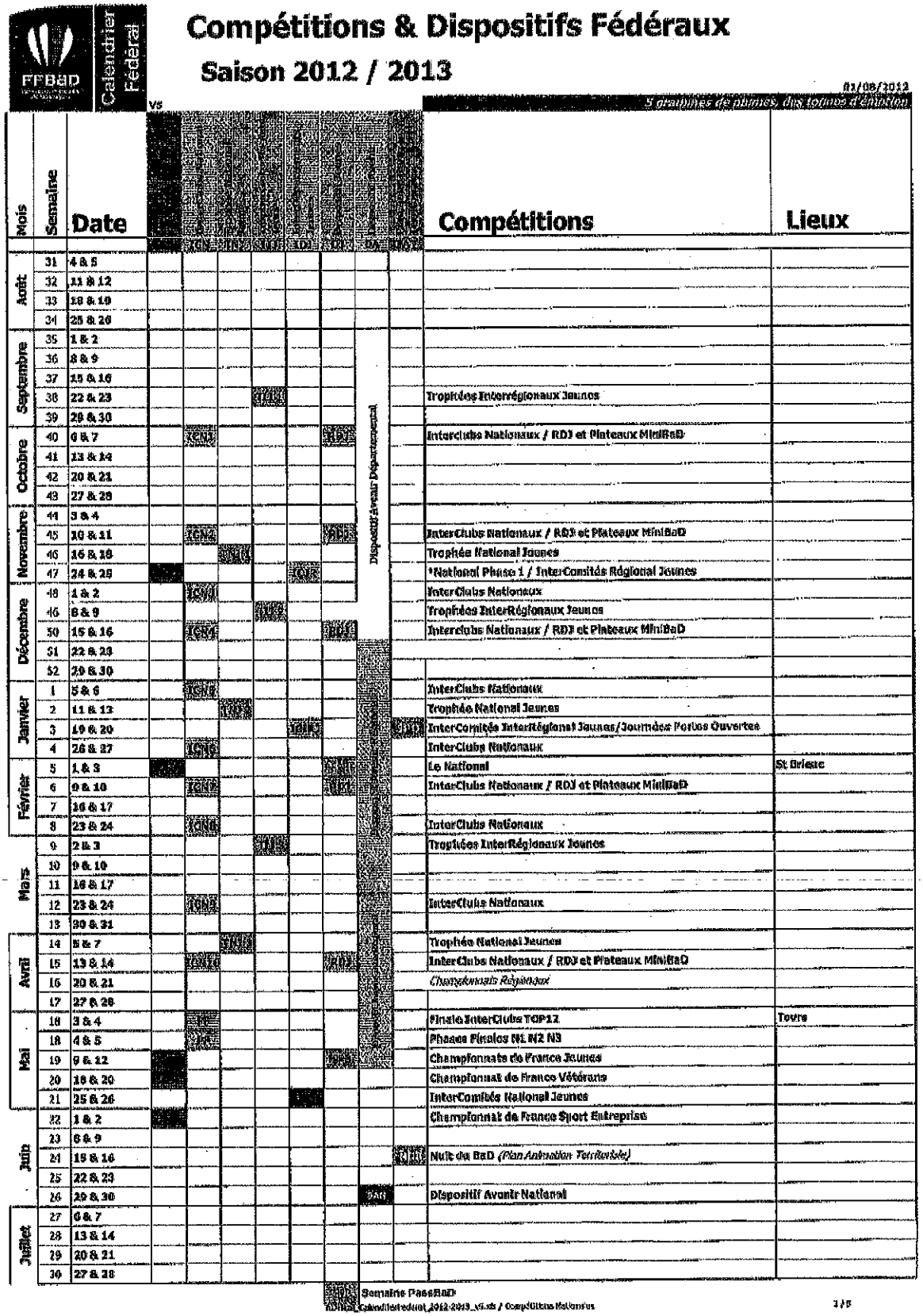
Equipes de France & Collectifs

Programme 2012 / 2013

01/09/2012

1 grammes de plumes, des toutes d'équation

Mois	Semaine	Date	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	Seniors Equipe de France Joueurs Olympiques	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	Jeunes Juniors U19 Cadets U17 Minimes U15 Benjamins U13
										U19	U17	U15	U13	
Août	31	4 & 5												
	32	11 & 12												
	33	18 & 19										U15	*	stage BZ 13-17 aire sur la lys
	34	25 & 26								U19	U17			Langenfeld / Russie Jun B
	34	25 & 26										U15	*	Stage CFA 18-23 / Langenfeld
Septembre	35	1 & 2						IS		U19	U17			Pologne IS
	36	8 & 9										U15		Top Elite Minime
	37	15 & 16				SS		IC	SS Chine/ IC Belgique	U19	U17			IC Belgique
	37	15 & 16											U13	Top Elite Benjamin n° 1
	38	22 & 23				SS		IC	SS Japon/ IC Kharkov	U19	U17			Belgique Jun B
	39	29 & 30								U19	U17	U15	*	Suisse Jun B / Lausanne *Minime
Octobre	40	6 & 7												
	41	13 & 14					GP		GP Dutch	U19	U17			Danish Jun B / Danish Cup Jun
	41	13 & 14										U15	U13	Danish Cup Minime / Benjamin
	42	20 & 21			SS			IC	SS 1° Danemark/ IC Swiss					
	43	27 & 28				SS			SS France					
	43	27 & 28								U19	U17			World Junior
Novembre	44	3 & 4								U19	U17			World Junior
	45	3 & 4					GPG		GPG Allemagne					
	45	10 & 11												
	46	17 & 18			SS				SS1*Chine					
	47	24 & 25				SS			SS Hong Kong			U15	*	Stage Elite Danemark / Vaerlose
Décembre	48	1 & 2										U15	*	*ne identifié tournoi senior*
	49	8 & 9						IC	IC Irlande			U15	*	*ne identifié tournoi senior*
	50	15 & 16						IC	IC Italie			U15	*	*ne identifié tournoi senior*
	51	22 & 23												
	52	29 & 30												
Janvier	1	5 & 6												
	2	12 & 13				SS		IS	*SS Malaisie / IS Estonie	U19	U17			IS Estonie
	3	19 & 20							*IC Suède	U19	U17			Pologne Jun B
	4	26 & 27										U15	*	*ne identifié tournoi senior*
Février	5	2 & 3										U15	*	*ne identifié tournoi senior*
	6	9 & 10										U15	*	*ne identifié tournoi senior*
	7	16 & 17							*CE par équipe mixte			U15		Stage 8 nations Minime
	8	23 & 24								U19	U17			Espagne Jun B
	8	23 & 24										U15		8 nations Minime
Mars	9	2 & 3					GPG		*GPG Allemagne	U19	U17			Dutch Jun A
	10	9 & 10				SS			*SS All england	U19	U17			German Jun A
	10	9 & 10										U15	U13	Top Elite Benjamin n° 2 + U14
	11	16 & 17					GPG		*GPG Swiss					
	12	23 & 24								U19	U17			Championnats d'Europe Junior
	13	30 & 31								U19	U17			Championnats d'Europe Junior
	13	30 & 31						IS	*IS Orléans			U15		Italie Jun B / Elite Minime
Avril	14	6 & 7						IS	*IS Finland			*	*	*
	15	13 & 14												
	16	20 & 21						IC	*IC Dutch			U15	U13	*ARGOS CUP Copenhague
	17	27 & 28						IS	*IS Portugal		U15			6 Nation Cadet ?
Mai	18	4 & 5										U15	U13	Vahergy Suède
	19	11 & 12												
	20	18 & 19												
	21	25 & 26												
Juin	22	1 & 2												
	23	8 & 9												
	24	15 & 16												
	25	22 & 23												
	26	29 & 30												
Juillet	27	6 & 7										U15		Stage CFA Minime 03 / 08 juillet
	28	13 & 14												
	29	20 & 21												
	30	27 & 28										U15	U13	Stage Elite International



Compétitions & Dispositifs Fédéraux

Saison 2012 / 2013

FFBaD — Calendrier Fédéral

01/08/2012

5 grammes de pommes, des tonnes d'émotion

Mois	Semaine	Date	VS	ICN	IN2	ICJ	IDJ	DJ	DA	DAT	Compétitions	Lieux
Août	31	4 & 5										
	32	11 & 12										
	33	18 & 19										
	34	25 & 26										
Septembre	35	1 & 2										
	36	8 & 9										
	37	15 & 16										
	38	22 & 23				TJ1					Trophées Interrégionaux Jeunes	
	39	29 & 30										
Octobre	40	6 & 7		ICN1				RDJ			Interclubs Nationaux / RDJ et Plateaux MiniBaD	
	41	13 & 14										
	42	20 & 21										
	43	27 & 28										
Novembre	44	3 & 4										
	45	10 & 11		ICN2				RDJ			InterClubs Nationaux / RDJ et Plateaux MiniBaD	
	46	16 & 18			TJ2						Trophée National Jeunes	
	47	24 & 25					ICJ2				*National Phase 1 / InterComités Régional Jeunes	
Décembre	48	1 & 2		ICN3							InterClubs Nationaux	
	49	8 & 9				TJ3					Trophées InterRégionaux Jeunes	
	50	15 & 16		ICN4				RDJ			Interclubs Nationaux / RDJ et Plateaux MiniBaD	
	51	22 & 23										
	52	29 & 30										
Janvier	1	5 & 6		ICN5							InterClubs Nationaux	
	2	11 & 13			TJ3						Trophée National Jeunes	
	3	19 & 20					ICN3			[illegible]	InterComités InterRégional Jeunes/Journées Portes Ouvertes	
	4	26 & 27		ICN6							InterClubs Nationaux	
Février	5	1 & 3						[illegible]			Le National	St Brieuc
	6	9 & 10		ICN7				RDJ			InterClubs Nationaux / RDJ et Plateaux MiniBaD	
	7	16 & 17										
	8	23 & 24		ICN8							InterClubs Nationaux	
Mars	9	2 & 3				TJ3					Trophées InterRégionaux Jeunes	
	10	9 & 10										
	11	16 & 17										
	12	23 & 24		ICN9							InterClubs Nationaux	
	13	30 & 31										
Avril	14	5 & 7			TJ3						Trophée National Jeunes	
	15	13 & 14		ICN10				RDJ			InterClubs Nationaux / RDJ et Plateaux MiniBaD	
	16	20 & 21									*Championnats Régionaux*	
	17	27 & 28										
Mai	18	3 & 4		[illegible]							Finale InterClubs TOP12	Tours
	18	4 & 5		[illegible]							Phases Finales N1 N2 N3	
	19	9 & 12						[illegible]			Championnats de France Jeunes	
	20	18 & 20									Championnat de France Vétérans	
	21	25 & 26									InterComités National Jeunes	
Juin	22	1 & 2									Championnat de France Sport Entreprise	
	23	8 & 9										
	24	15 & 16								[illegible]	Nuit du BaD *(Plan Animation Territoriale)*	
	25	22 & 23										
	26	29 & 30							DAG		Dispositif Avenir National	
Juillet	27	6 & 7										
	28	13 & 14										
	29	20 & 21										
	30	27 & 28										

Semaine PassBaD

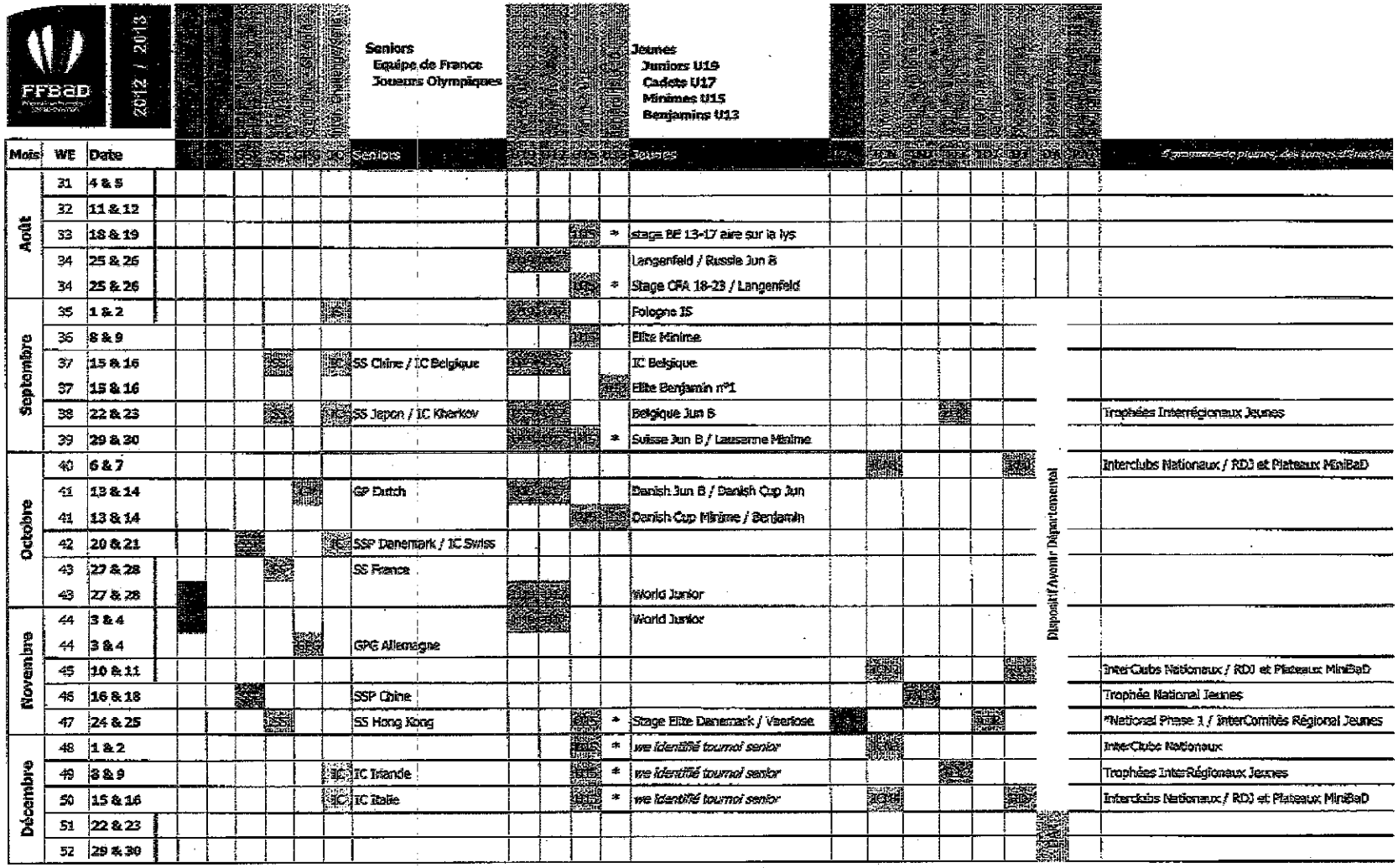
Calendrier-redout_2012-2013_v5.xls / Compétitions Nationales

1 / 5

Calendriers — Equipes de France & Collectifs — Compétitions & Dispositifs Fédéraux

Mois	WE	Date	Seniors	Jeunes	2013
Janvier	1	5 & 6			InterClubs Nationaux
	2	11 & 12	*SS Malaisie / IS Estonie	IS Estonie	Trophée National Jeunes
	3	19 & 20	*IC Suède	Pologne Jun B	InterComités InterRégional Jeunes
	3	19 & 20			JPO Journées Portes Ouvertes *(PAT)*
	4	26 & 27		*we identifié tournoi senior*	InterClubs Nationaux
Février	5	1 & 3		*we identifié tournoi senior*	Le National (St Brieuc) / semaine PassBaD
	6	9 & 10		*we identifié tournoi senior*	InterClubs Nationaux / RD3 et Plateaux MiniBaD
	7	16 & 17	*CE par équipe mixte	Stage 8 nations Minime	
	8	23 & 24		Espagne Jun B / 8 Nations Minime	InterClubs Nationaux
Mars	9	2 & 3	*GPG Allemagne	Dutch Jun A	Trophées InterRégionaux Jeunes
	10	9 & 10	*SS All england	Gemen Jun A	
	10	9 & 10		Elite Benjamin n°2 / Minime1	
	11	16 & 17	*GPG Suiss		
	12	23 & 24		Championnats d'Europe Junior	InterClubs Nationaux
	13	30 & 31		Championnats d'Europe Junior	Trophée National Jeunes
	13	30 & 31	*IS Orléans	Italie Jun B / Elite Minime	
Avril	14	5 & 7	IS Finland	* * *	
	15	13 & 14			InterClubs Nationaux / RD3 et Plateaux MiniBaD
	16	20 & 21	*IC Dutch	* * *	*Championnats Régionaux*
	17	27 & 28	*IS Portugal	6 Nation Cadet ?	
Mai	18	3 & 4		* * *	Finale InterClubs Nationaux (Tours)
	18	4 & 5		Veberge Suède*	Phases Finales N1 N2 N4
	19	9 & 12			Championnats de France Jeunes / sem.PassBaD
	20	18 & 20			Championnat de France Vétérans
	21	25 & 26			InterComités National Jeunes
Juin	22	1 & 2			Championnat de France Sport Entreprise
	23	8 & 9			
	24	15 & 16			NDS Nuit du BaD *(Plan Animation Territoriale)*
	25	22 & 23			
	26	29 & 30			DAN Dispositif Avenir National
Juillet	27	6 & 7		Stage CFA Minime 03 / 06 juillet	
	28	13 & 14			
	29	20 & 21			
	30	27 & 28		Stage Elite international	

Calendriers — Equipes de France & Collectifs — Compétitions & Dispositifs Fédéraux



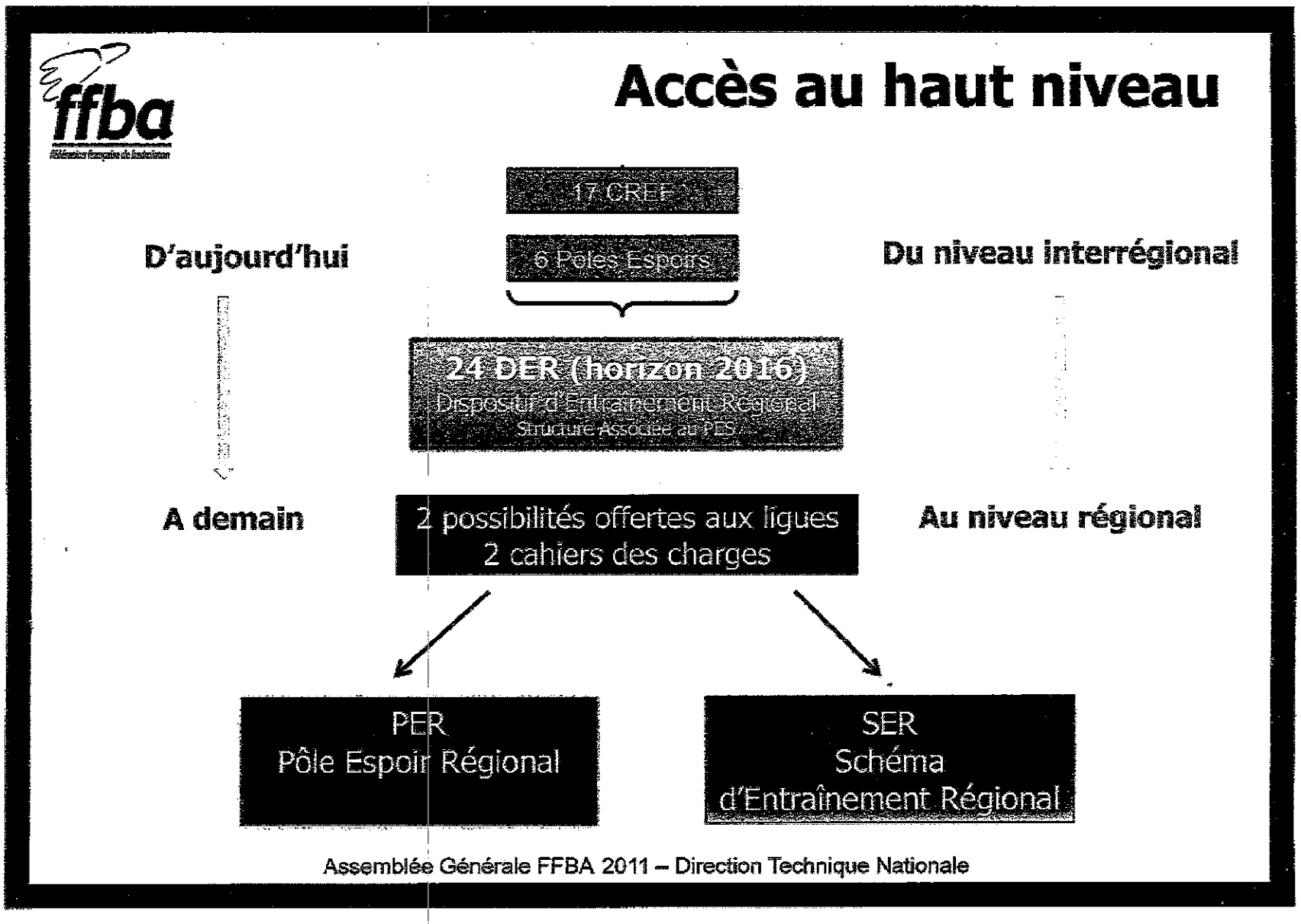
Accès au haut niveau

✓Une volonté d'engagement territorial :

- Une politique sportive régionale affirmée pour chaque ligue
- Des financements territoriaux mobilisables
- La possibilité de maintien des pôles espoirs actuels
- La possibilité d'obtenir le label « Structure Associée » au PES
- Un accompagnement fédéral différencié PER / SER

Assemblée Générale FFBA 2011 – Direction Technique Nationale

Accès au haut niveau



Assemblée Générale FFBA 2011 – Direction Technique Nationale

2 cahiers des charges

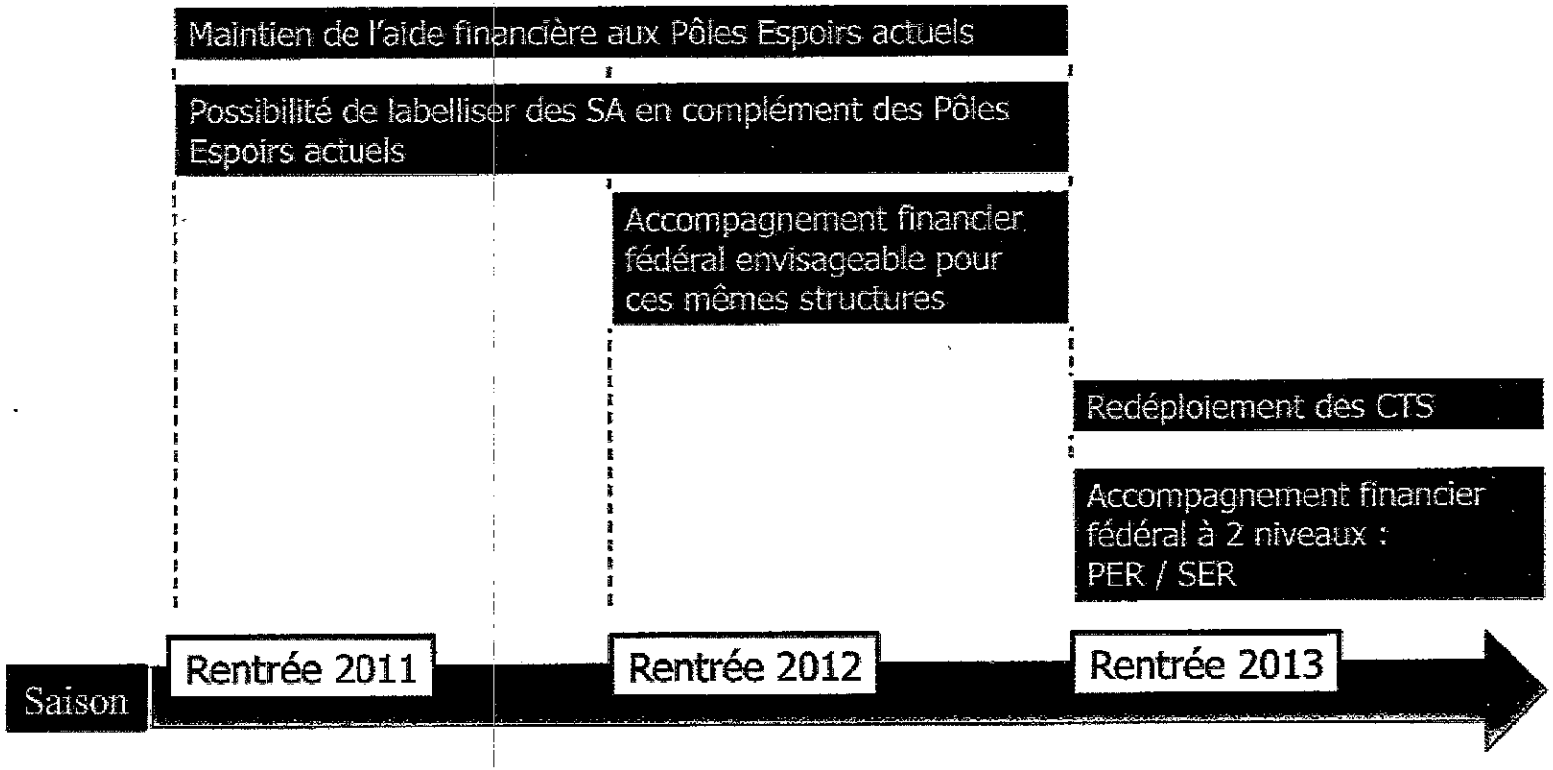
24 DER

Pôle Espoir Régional	Schéma d'Entraînement Régional
Population cible : B2 M1 M2 (validé par la DTN)	
6 à 10 joueurs 1 structure permanente	Pas de quota de joueurs Pas de structure permanente
80 % de sportifs listés	100 % de sportifs listés
Sous la responsabilité du président de ligue Coordonné par le CTR	
Vol. d'entraînement : 450 h mini (hors compétitions) Encadrement (1 responsable identifié) : BE2 / DES	Vol. d'entraînement : 450 h mini (hors compétitions) Encadrement (1 responsable identifié) : BE2 / DES
Soutien financier fédéral unique	Soutien financier fédéral par joueur identifié (plafonné)
Labellisation « Structure Associée » au PES : Etat / FFBA	

Assemblée Générale FFBA 2011 – Direction Technique Nationale

Echéancier

Une fin d'olympiade pour s'organiser



Assemblée Générale FFBA 2011 – Direction Technique Nationale

Échéancier

Une validation politique

Saison

2011

- Assemblée Générale 2011
- Finalisation des CDC et de la participation financière fédérale
- Vote au Comité Directeur
- Présentation des échanges au CPL
- Possibilité de labelliser des SA en complément des Pôles Espoirs actuels

2012

- Accompagnement financier fédéral envisageable pour ces mêmes structures

Assemblée Générale FFBA 2011 – Direction Technique Nationale

Dispositif d'entrainement Régional
Soutien financier fédéral

	Pôles Espoirs Actuels	Pôles Espoirs Régionaux	Schéma d'Entrainement Régional
Montant annuel	8 300 €	12 000 €	1 200 € / sportif identifié (plafonné à 7200€)
Versement	50% octobre et 50% février		
Label requis	Etat	Fédéral	Fédéral
A partir de quand		Rentrée 2012	Rentrée 2012
Arrêt	fin de saison 2012-2013	-	-

Avril 2011 FFBA – Direction Technique Nationale

Dispositif d'entraînement Régional
Perspectives à horizon 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sportifs Espoirs	80	85	90	95	100	110
Pôles espoirs actuels	6					
	49 800,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pôles espoirs "nouveaux"	0	7	8	9	9	10
	0,00 €	84 000,00 €	96 000,00 €	108 000,00 €	108 000,00 €	120 000,00 €
Schéma d'entraînement régional		4	6	7	9	12
	0	19200	28800	33600	43200	57600
Total DER	6	11	14	16	18	22
Montant de l'aide fédérale	49 800,00 €	103 200,00 €	124 800,00 €	141 600,00 €	151 200,00 €	177 600,00 €

Avril 2011 FFBA – Direction Technique Nationale

c/ Stratégies du PES et cursus de détection et de compétitions

Age	Compétitions de Référence	Critères de sélection	Détection	
			Stage	Compétition
30 et +	Jeux Olympiques Thomas Cup Uber Cup Championnat du Monde individuel Championnat du Monde par équipe Championnat d'Europe individuel Championnat d'Europe par équipes	1/ Les meilleurs de la catégorie ayant obtenus des performances sur compétitions de sélections définies	Stages EdF Responsable : Directeur des EdF	Sur compétitions internationales réalisations de performances format individuel format par équipe
29				
28				
27				
26				
25				
24				
23				
22				
21				
20		2/ Volonté de l'entraineur national		
19	JO Jeunes Ch. du Monde U19 Ch. d'Europe U19		Stages EdF Responsable : Directeur des EDF Stages Collectifs Nationaux Responsable : EN	Sur compétitions internationales réalisations de performances format individuel/ format par équipe
18				
17				Sur compétitions internationales réalisations de performances format individuel/ format par équipe
16	Ch. d'Europe U17	3/ Préparer la relève		
15			Stages inter-pôles Espoirs Responsable : EN RP	Compétitions internationales: All(sept)/DK (oct) Nationales : TEJ (nov jan)
14	8 Nations			
13	Trophée Elite Jeunes Trophée Interrégional Jeunes		Stages IR (CTIR) Regroupements Régionaux (ETR)	
12				
11	Compétitions de proximité Plateaux		Stages départementaux (ETR)	
10				

Annexe 15

Parcours compétitif : repères - présentation et résultats

Parcours compétitif : repères
Présentation et résultats

5 grammes de plumes, des tonnes d'émotions

> Direction Technique Nationale
Jean-Marc Pocholle / Philippe Limouzin

Sommaire

1/ Compétitions internationales.

Les repères ici présentés font apparaître :

- La catégorie d'âge.
- Des rappels sur les compétitions de référence internationales sur la catégorie d'âge.
- Les positionnements sur les compétitions par équipe
- Les noms des joueurs positionnés sur les podiums.
- Simple homme (SH) ; Simple dame (SD) ; Double hommes(DH) ; Double dames (DD) ; Double mixte (Dmx)

2/ Compétitions nationales.

Présentation sommaire des deux axes de l'offre de pratique.

1/ Compétitions Internationales

U13

- **Pas de compétition de référence**
- Tournoi individuel et par équipe de Greves (Danemark).
  - Tournoi de début de saison de positionnement dans la formation à la pratique internationale pour une sélection de joueurs identifiés sur stage durant l'année précédente.
- Tournoi de détection pour la saison future Olve (Belgique)
  - Tournoi d'identification des potentiels pouvant envisager la compétition internationale sur la saison future.

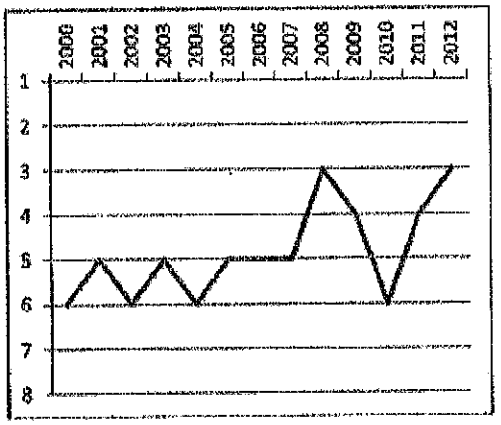
U15

- **Tournoi par équipe et individuel 8 nations :**
  - 3ème semaine de février.
  - 8 nations cooptées et rarement renouvelées : Danemark – Allemagne – Angleterre – Suède - Pays-Bas – Belgique -

Suisse - France.

- Tournoi par équipe : tournoi en poule de 4. En sortie de poule les équipes se rencontrent en fonction de leur classement 1er /1er, 2ème/2ème. Format de l'épreuve en 9 matchs (2SH/2SD/2DH/2DD/1DMx).

Position de la France aux 8 nations depuis 2000



- Tournoi individuel format maximal de 32 entrées en Simple et Double Mixte ; 16 entrées en Double

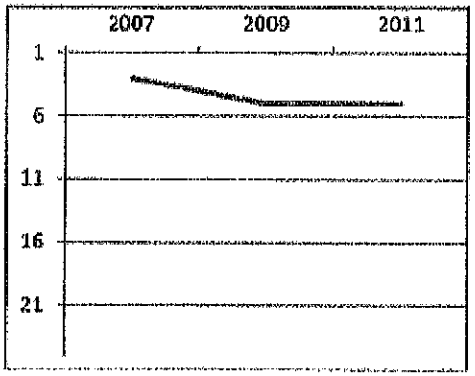
années	Or	Argent	Bronze
2003			SH M Renault
2005	SH A Françoise		SH M Michel DH : S Grosjean/M Phom
2006		SH T Rouxel	
2007			DH : L Claerbout/ Q Beauperin
2008			DH : L Corvéee/ J Grosjean Dmx : L Palermo/J Grosjean
2009			DH: A Lodiot/J Maio
2011			DD : A Tran/P Oliva

- **Championnat d'Europe individuel U15 :**
  - A partir de février 2014, toutes les années paires
  - Les 8 nations se dérouleront sur les années impaires.

U17

- Championnats d'Europe par équipe et en individuel
  - Toutes les années impaires, 1ère semaine de novembre et à partir de 2013, la 3ème semaine d'avril.
  - Championnats par équipe en poule sous un format de 5 matchs (1SH/1SD/1DH/1DD/1DMx) Sortie de poule en niveau ¼ de finale.

Positionnement de la France aux CE par équipe depuis 2007



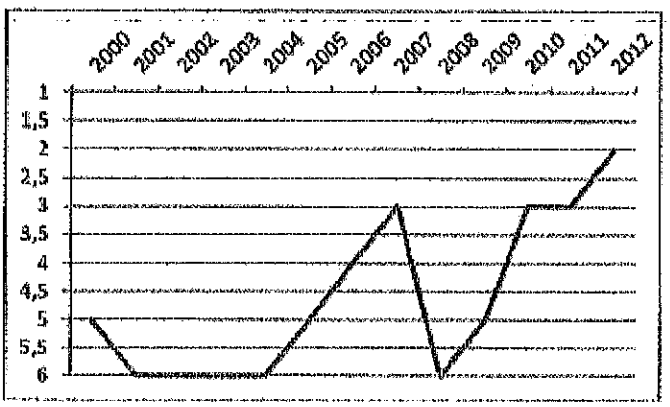
Depuis 2009, Championnat individuel dans les 5 tableaux :

2 inscriptions max par nations.

années	Or	Argent	Bronze
2009		DH : L Corvee/ J Grosjean	Dmx : J Grosjean/ L Palermo
2011			SD : D Lansac DH : J Corvee/ T Citron

- Tournoi par équipe et individuel 6 nations :
  - 3e semaine d'avril
  - 6 nations cooptées et rarement renouvelées : Dk All Ang Sue PB Fr
  - Par équipe : 1poule de 6 Formats de l'épreuve en 9 matchs (2SH/2SD/2DH/2DD/1DMx).

Positionnement de la France aux 6 nations par équipe depuis 2000



- Tournoi individuel format maximal de 32 entrées en Simple et Double Mixte ; 16 entrées en Double

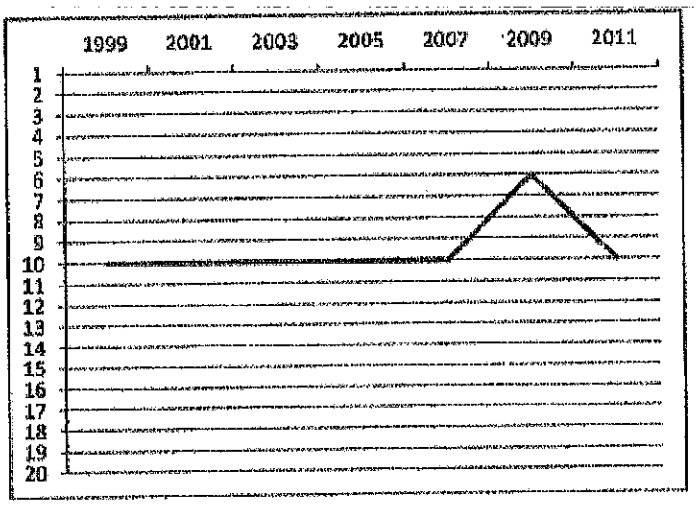
années	Or	Argent	Bronze
2000			SH : K Rézig
2005			Dmx : E Lerfel/ constantin
2007			SH A Françoise DMx S Grosjean/ S Callon
2008		SH : T Rouxel	
2010		SH : L Corvee	Dmx W Goudailler/L Baumann DH G Mittelheisser/ W Goudailler SD D Lansac
2011			SD : M Batomène DMx : L Tybergheln/ B Kerseudy
2012	SD D Lansac		

U19

- **Championnats du Monde par équipe et en individuel**
  - Tous les ans, 4ème semaine d'Octobre
  - Championnats par équipe en poules sous un format de 5 matchs (1SH/1SD/1DH/1DD/1DMx) Sortie de poule en niveau ¼ de finale.
  - Championnat individuel dans les 5 tableaux. 2inscriptions max par nations.

- **Championnats d'Europe par équipe et en individuel**
  - Toutes les années impaires, WE du lundi Pâques
  - Championnats par équipe en poule sous un format de 5 matchs (1SH/1SD/1DH/1DD/1DMx) Sortie de poule en niveau ¼ de finale.

Positionnement de la France au CE par équipe depuis 1999

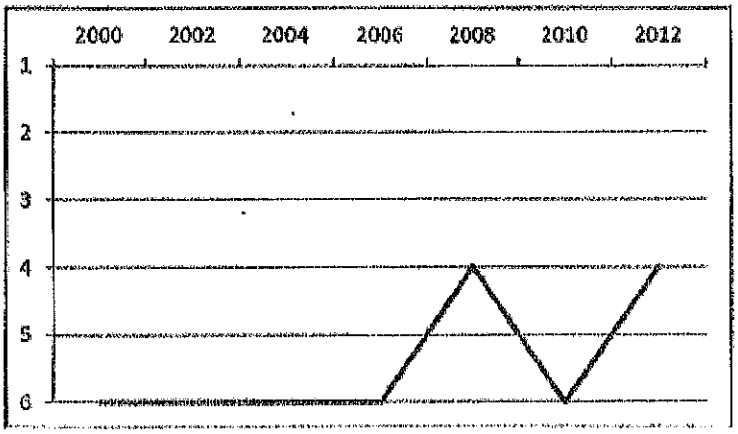


- Championnat individuel dans les 5 tableaux. 2inscriptions max par nations.

années	Or	Argent	Bronze
1999			DH : JM Lefort/ O Fossy
2005			DH : B Laverdez/ M Lo Ying Ping
2009	DH : S Grosjean/ S Magee		
2011			DH : L Corvée/ J Grosjean

- **Tournoi par équipe et individuel 6 nations :**
  - Toutes les années impaires, WE du lundi Pâques
  - 6 nations cooptées et rarement renouvelées : Danemark – Allemagne – Angleterre - Suède – Pays-Bas - France
  - Par équipe : 1 poule de 6 Format de l'épreuve en 9 matchs (2SH/2SD/2DH/2DD/1DMx)

Positionnement de la France aux 6 nations par équipe depuis 2000 :



- Tournoi individuel format maximal de 32 entrées en Simple et Double Mixte ; 16 entrées en Double

Senior

Compétitions individuelles :

- **Jeux Olympiques :**

1992 : Barcelone 4 qualifiés :
SD : S. Dimbour / C. Mol / V. Delvingt
SH : S. Renault

1996 : Atlanta 2 qualifiés
SD : S. Dimbour (1 match Gagné)
SH : E. Thobois

2000 : Sydney 3 qualifiés
SD : S. Dimbour / T. Vattier
SH : B. Gallet (1 match Gagné)

2004 : Athènes 2 qualifiés
SD : H. Pi
Dmx : S. Stoyanov / V. Wright

2008 : Pékin 2 qualifiés
SD : H. Pi (1/4 de finale)
SH : E. Kehlhoffner (1/8ème de Finale)

- **Championnat du monde :**

Tous les ans sauf année olympique en août

2003 **2005** : Inde
SD : H. Pi : Bronze

- **Championnat d'Europe :**

Tous les 2 ans année paire

2004 : Genève
SD : H. Pi : Argent

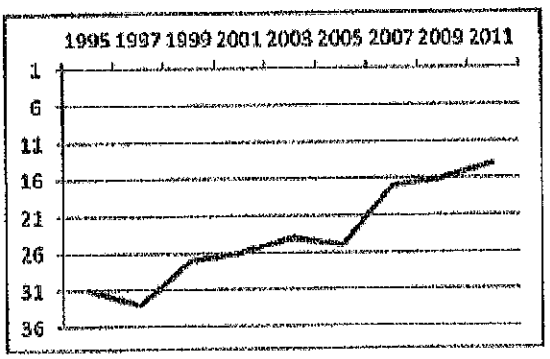
2006 : Denbosh
SD : H. Pi : Bronze

2008 : Herning
SD : H. Pi : Bronze
DH : E. Kehlhoffner / S. Stoyanov

Compétitions par équipe :

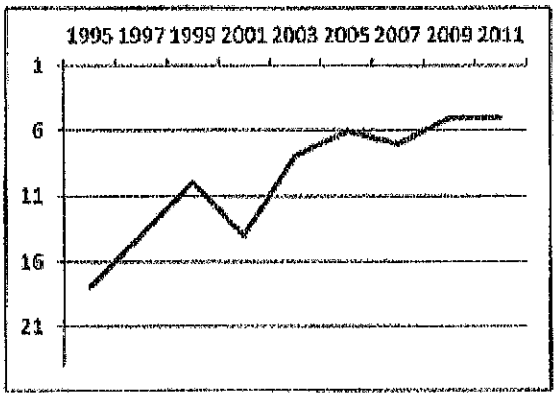
- **Championnat du monde par équipe mixte : Sudirman Cup**
  Tous les 2 ans année impaire (mai)
  Format de l'épreuve en 5 matchs ; (1SH ; 1SD ; 1DH ;1DD ; 1Dmx)
  Les pays sont positionnés dans des poules de 8 définies suivant le ranking des meilleurs joueurs dans leu tableau.

Positionnement de la France en Sudirman Cup depuis 1995



- **Championnat d'Europe par équipe mixte**
  Tous les 2 ans année impaire (fevrier)
  Format de l'épreuve en 5 matchs ; (1SH ; 1SD ; 1DH ;1DD ; 1Dmx)

Positionnement de la France en CE par équipe depuis 1995

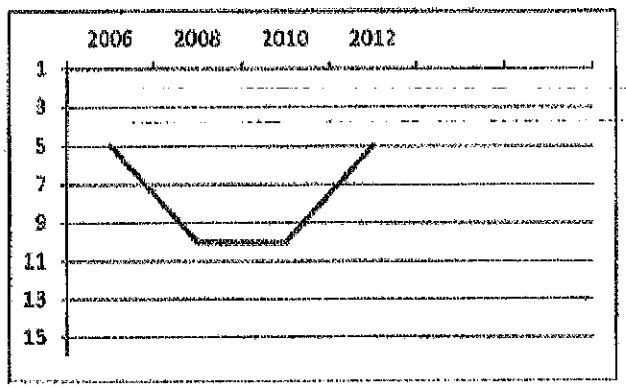


- **Championnat d'Europe par équipe démixée**

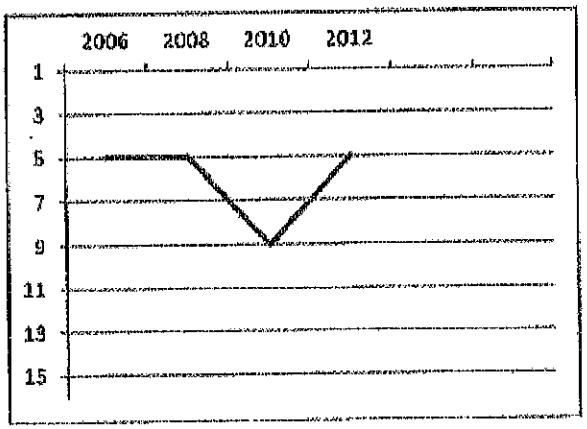
  Tous les 2 ans année paire (février)
  Format de l'épreuve en 5 matchs ; (3S ; 2D ;)

Thomas Cup (compétition masculine)

Positionnement de la France en Thomas cup

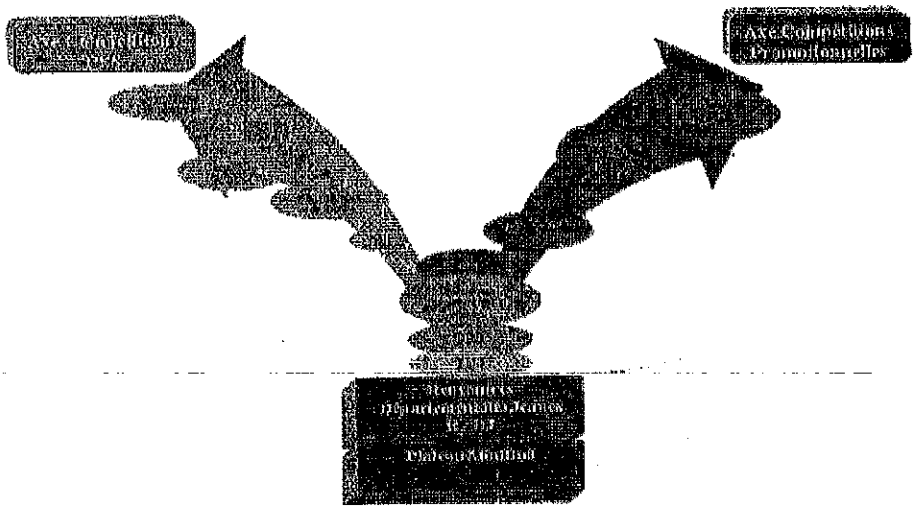


Positionnement de la France en Uber cup



2/ Compétitions nationales

Notre offre de pratique nationale en liaison avec le PES



- **Plateaux mini bad / Rencontres départementale**

En liaison avec le Dispositif Jeune

- **TDJ /TRJ:**

Cursus local d'identification vers l'un des axes

- **TIJ/ TNJ/CF**

Cursus compétitifs menant aux championnats de France jeunes
TIJ : trophée Interrégional Jeune
TNJ : Trophée National Jeune
CF : Championnat de France

- **National Senior :**

Sélection sur classement national

- **Interclubs :**

Constitué de niveaux hiérarchisés allant du départemental au niveau élite national
4 niveaux nationaux : Top élite de 2 poules de 6 clubs

- **Intercodep**

Championnat à visée nationale par équipe de département jeune

EN CHANTIER DTN : REFONTE DU CLASSEMENT
AVEC RAPPROCHEMENT DE LA LOGIQUE DU PES

Date : **20 juin 2012**

Annexe 16 :
Dossier contractualisation

CONTRACTUALISATION FFBa- LIGUE 2010- 2013

GUIDE METHODOLOGIQUE

PLAN

Préambule
1. Objectifs
2. Les axes de développement fédéraux prioritaires
3. La mise en œuvre :
    Les acquis et les nouveautés
    Les modalités organisationnelles
    Les modalités financières
    Le projet national
    Le projet régional
4. L'échéancier 2010- 2013
5. Accompagnement et contacts
6. Le Contrat d'Objectifs et de Moyens FFBa/ Ligue
7. Les justificatifs à joindre

PREAMBULE

La contractualisation consiste en un engagement réciproque entre la Fédération Française de Badminton et les instances fédérales (ligues et comités départementaux), à travers une convention qui rappelle les missions et les objectifs généraux des signataires, en déterminant les obligations respectives de chacune des parties.

1. LES OBJECTIFS

Mettre en œuvre le Projet Fédéral avec les Ligues par le biais de la définition d'axes de développement communs et l'apport de moyens financiers.

La Contractualisation représente :

- Un **outil de formalisation** : définition d'un projet de développement associatif à travers un Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) en ayant au préalable réalisé un bilan de l'existant et une projection pour définir des axes d'actions,
- l'adhésion à un système : **Fédérer autour d'Axes de Développement Communs à** l'ensemble du système dans un but d'homogénéiser les actions de l'ensemble des acteurs du territoire et de contribuer à un développement cohérent, harmonieux et durable du Badminton sur tout le territoire (renforcement du maillage fédéral),
- **l'autonomie** des Ligues dans le choix de leur projet régional
- la **reconnaissance du travail des instances fédérales** : c'est un label de qualité qui doit être mis en avant lors des discussions avec les partenaires (collectivités, Etat...)
- la **solidarité** : elle permet de mutualiser des moyens financiers pour aider à une structuration du développement du Badminton sur tout le territoire
- un **levier** supplémentaire pour contractualiser avec d'autres partenaires et faire valoir la cohérence du milieu fédéral
- un espace pour **préciser les rôles et interactions** des différents maillons
- une **dynamique interactive** : la fédé s'engage (moyens) / les ligues s'engagent (actions, participation à la vie du réseau, remontée d'information et partage d'expérience)
- une opportunité d'échange entre les maillons pour **faire vivre le réseau**
- un **soutien financier**

2. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU DEVELOPPEMENT

Nous vous rappelons que les projets que vous devez nous présenter doivent être spécifiquement ciblés sur des problématiques de développement avec comme objectif principal, l'augmentation du nombre de licenciés et de clubs.
Le premier indicateur de l'efficacité de nos plans de développement reste la progression du nombre de licenciés. C'est dans ce contexte que s'inscrit cette nouvelle phase de la contractualisation fédérale.
Tout projet relatif à la politique sportive (fonctionnement CREF, ETR, ETD,...) et/ou au fonctionnement de vos structures (achat siège social, mini bus, matériels) ne seront pas pris en compte.

Les principes fondamentaux du développement dans le cadre de la contractualisation se basent sur les points suivants:

- **Toute action qui grâce à la démarche mise en œuvre favorise le maillage territorial et la structuration de la discipline**
  Exemple d'actions:
  - *Mise en œuvre d'actions interrégionales et/ou régionales à travers la mise en œuvre de plan de formations régional des acteurs : entraîneurs et arbitres*
  - *Soutien au développement des comités départementaux par la contractualisation, l'animation de réseau et la mutualisation de moyens (humains, emplois, matériels, financiers,...)*

- **Toute action visant à améliorer l'accueil dans les clubs, à promouvoir une démarche de qualité et de professionnalisation**
  Exemple d'actions:
  - *Actions de consolidation des clubs existants via :*
    - *La formalisation d'outils méthodologiques et d'animation (Pass Bad, animations scolaires,...)*
    - *La labellisation, la promotion de la démarche projet, et la contractualisation avec les clubs (EFB, challenges,...)*
    - *Le soutien et l'accompagnement des dirigeants (rôle de centre ressources, veille informative, relais des infos fédérales,...)*
    - *La recherche d'optimisation des ressources humaines (emploi partagé, mise à disposition, aides à la création d'emploi, formation continue)*

- **Toute action relative au développement de la pratique du badminton**
  Exemple d'actions :
  - *Actions de prospection visant la création de clubs : travail de cartographie, recensement de clubs, démarche auprès de clubs non affiliés, détection des territoires présentant un potentiel d'implantation de clubs, actions d'animations et de sensibilisation de la population à la pratique du badminton, démarche de lobbying auprès des élus et décideurs territoriaux, formalisation d'outils méthodologiques, dispositif de parrainage de nouveaux clubs,...*
  - *Actions visant l'amélioration de l'accès aux équipements : démarche de lobbying auprès des élus et décideurs territoriaux (implantation dans des nouveaux équipements et/ou gain de créneaux de pratique), soutien à la création d'équipements avec un usage prioritaire réservé au badminton, soutien technique pour l'application des règlements fédéraux (traçage terrain), recensement et prospection des équipements,...*
  - *Actions visant la diversification des offres de pratiques : développement de la pratique auprès de public ciblé : enfants (mini bad), jeunes, adultes, seniors, féminines, scolaires, pratique familiale, handicapés, entreprises, public marginalisé (actions dans les quartiers, actions en milieu pénitentiaire), pratique compétitive, pratique de loisirs, tournois de proximité, ...*

- **Toute action visant la promotion et la communication de la discipline dans une démarche prospective envers des licenciés potentiels**
  Exemple d'actions :
  - *Formalisation d'un plan de communication*
  - *Conception d'outils : site Internet, plaquettes de communication, outils de communication interne : intranet, mailing liste, trombinoscope,...*
  - *Relations régulières avec les médias,*
  - *Aides logistiques et mise à disposition d'outils pour manifestations, démonstrations, journées portes ouvertes, salons, stands, ...*

3. LA MISE EN ŒUVRE DE LA CONTRACTUALISATION 2010- 2013

- **Les acquis et les nouveautés**

  - Les acquis :

Conservation de la démarche Projet Régional Global (PRG) pour son effet structurant et la logique de travail inhérente.
L'objectif avec ce mode de fonctionnement est d'amener les ligues et les comités départementaux à travailler davantage en cohérence et en complémentarité sur des projets concertés à l'échelon régional, dans le respect des priorités fédérales, en tenant compte des spécificités locales et du niveau de structuration de chacun.
A cet effet, un seul dossier ligue/comités départementaux sera déposé auprès de la fédération afin de présenter un plan de développement comprenant les actions mises en œuvre par la ligue et ses comités départementaux.
L'aide fédérale sera ainsi accordée à la ligue sur la base de ce projet global et la ligue redistribuera les moyens nécessaires à ses comités.
Les ligues seront donc l'intermédiaire unique entre la fédération et les comités départementaux pour centraliser la demande d'aide fédérale, répartir cette aide entre les comités départementaux et pour réaliser avec leurs comités départementaux le bilan des actions réalisées et les bilans financiers.

Une attention particulière sera portée à la manière dont les projets seront construits, il ne s'agit en aucun cas de compiler dans un même dossier, des actions ligues et comités départementaux propres à chacun mais bien de présenter des actions où la ligue et ses comités départementaux sont impliqués ensemble dans la mise en œuvre.

  - Les nouveautés:

A. Autonomie des ligues pour organiser les conditions de la contractualisation avec leurs comités départementaux

Afin de conforter la démarche PRG, il a été décidé pour l'olympiade de renforcer le rôle de la ligue en lui octroyant davantage de responsabilités et d'autonomie dans le dispositif de contractualisation. L'objectif est de positionner les ligues, en véritables têtes de réseau associatives.
A ce titre, la ligue doit piloter et organiser la contractualisation avec ses comités départementaux selon un fonctionnement qu'ils auront établi ensemble et adapté à leurs besoins.
Cela signifie que :

- Les ligues définissent avec leurs comités départementaux leurs propres critères et mode de répartition de l'enveloppe fédérale (besoin de transparence: des justificatifs et explications sur ce mode de répartition seront à apporter)
- Les ligues et comités départementaux sont libres pour définir leur propre stratégie et mode opératoire dans la conduite de leurs projets

La Fédération ne viendra pas s'immiscer dans les procédures internes de contractualisation ligue/ comités départementaux, par contre, nous serons vigilants sur le fait que l'ensemble des comités départementaux soient bien associés aux démarches et qu'ils y trouvent tous leurs intérêts tant financiers, humains que matériels.
Pour cela, les ligues devront tenir compte des stratégies de développement de chaque comité départemental et donc être en mesure d'individualiser leur appui et soutien aux besoins de chacun : adaptation en fonction de leurs moyens, du contexte local et cohérence avec les orientations des partenaires et financeurs institutionnels.
Au travers de ce fonctionnement, la volonté fédérale est de mieux clarifier le rôle et le positionnement des ligues vis-à-vis de leurs comités départementaux :

- La ligue est l'interlocuteur privilégié de la FFBa, instance de coordination, de relais et d'initiatives régionales. Elle intervient prioritairement pour aider et soutenir les comités départementaux dans leurs projets de structuration et de développement.
- Le comité départemental est, de par son positionnement intermédiaire entre la ligue et les clubs, le levier idéal de proximité pour agir sur le terrain et soutenir les clubs dans leurs actions au quotidien.

B. Fonctionnement en année civile

Il a été décidé d'abandonner le fonctionnement en saison sportive pour une contractualisation en année civile. L'objectif étant de simplifier les procédures budgétaires et la rédaction des budgets prévisionnels.

- **Les modalités organisationnelles**

- Abandon des critères fixes, utilisés dorénavant comme indicateurs d'évaluation des projets

- Contractualisation ciblée uniquement sur des projets comme suit:
  - 1 projet imposé défini au plan national qui correspond à l'axe prioritaire fédéral de l'olympiade (projet choisi et voté par le Comité Directeur de la FFBa)

Et,

  - 1 projet défini au plan régional qui s'inscrit dans une logique de complémentarité avec les conventions des instances territoriales (convention tripartite : Conseil Régional/ Ligue/ Fédération).

Un projet particulier sera présenté pour les DOM et TOM

- **Les modalités financières**

  - Année 2010

- Le projet correspondant à l'axe prioritaire fédéral sera décliné par la fédération.
  Le financement de ce projet sera donc directement imputé à la réserve financière « contractualisation »
- Les projets régionaux seront soutenus, compte tenu de l'à valoir versé en 2009

  - Années 2011-2012-2013

La répartition de l'aide tiendra compte :

- du projet national mis en œuvre à la fois au niveau national et régional
- des projets régionaux

- **Le projet national**

Intitulé du projet : « Etre dirigeant, aujourd'hui et demain »
Durée de la contractualisation : convention pluriannuelle sur 4 ans : 2010 → 2013
La mise en œuvre de ce projet va se construire dans le temps au cours de l'olympiade, par étape.
Profils des acteurs concernés : dirigeants, présidents, responsables de commission développement, agents de développement et toute personne impliquée sur le développement.

L'idée étant d'agir en premier sur l'échelon interrégional en formant les acteurs régionaux qui seraient ensuite chargés de dispenser ces formations aux acteurs départementaux en dupliquant le concept national (logique de la formation de formateurs) et selon les modalités qu'ils auront établies avec leurs comités départementaux.
Un soutien fédéral avec le prestataire désigné pourra être prévu selon les besoins pour accompagner les ligues dans la mise en œuvre des formations régionales.
En même temps que s'organisent les formations régionales destinées aux acteurs départementaux, les acteurs régionaux continuent à enrichir leurs connaissances et compétences en suivant le programme de formation national.
Au fur et à mesure de l'olympiade, le réseau des formateurs se crée, les messages fédéraux se diffusent du niveau national au niveau local.

Nous nous donnons la possibilité d'ajuster les modalités pratiques du dispositif au cours de l'olympiade en fonction de la mise en œuvre des formations.

- Organisation en 2010

Formation mise en œuvre à partir du 4ème trimestre 2010 - 2 sessions de formations organisées :
- 1ère session organisée d'octobre à mi décembre 2010
- 2ème session organisée de janvier à fin mars 2011

Contenus de formations abordés : thèmes génériques concernant le fonctionnement associatif (ex : stratégie de développement, fonction employeur, recherche de partenaires,...) + formations spécifiques badminton (ex : Dispositif Jeunes, schéma national de l'offre de pratique, création de clubs, démarches de lobbying territorial,...)
Logique de la formation de formateurs : « Je me forme, je m'approprie les contenus de formation pour être en mesure ensuite de les relayer auprès d'autres acteurs ».
Formation conçue dans une logique formation/action pour une application et mise en œuvre concrète et immédiate
Regroupement des acteurs régionaux par zone interrégionale : 6 regroupements interrégionaux pilotés par la FFBa

- Organisation en 2011- 2012- 2013

Prolongation des formations pour les acteurs régionaux selon les mêmes modalités que 2010 (possibilité d'inscrire des nouvelles personnes/ nouveaux thèmes abordés)
Organisation des formations pour les acteurs départementaux par les formateurs régionaux sous la forme de regroupements régionaux et selon le concept fédéral.

Intitulé du Projet : « être dirigeant aujourd'hui et demain »

Description sommaire du projet	**Aide à la mise en œuvre de politique de développement par l'organisation de sessions de formation continue et initiale des acteurs (dirigeants et salariés) en charge du développement dans leurs territoires et par la conception d'outils d'accompagnement, guides méthodologiques, fiches techniques**
Eléments de contexte justifiant le choix du projet proposé (diagnostic)	- Culture fédérale insuffisamment partagée avec les acteurs du réseau badminton - Relais et contacts avec les ligues, Comités départementaux et clubs insuffisamment formalisés et automatisés - Dirigeants et salariés démunis face aux problématiques liées à la complexité de l'environnement institutionnel et de manière plus générale aux questions relatives au développement croissant de la pratique du badminton - Acteurs qui subissent davantage le développement du badminton, qu'ils ne le maîtrisent et l'anticipent - Pas de stratégie nationale d'accompagnement du réseau fédéral sur les questions relatives au développement et à la stratégie à mener - Absence d'outils et/ou guides méthodologiques pour conforter et aider les acteurs dans leurs missions au quotidien
Objectifs recherchés	- **Susciter de nouvelles vocations de dirigeants pour créer des clubs** - **Insuffler une dynamique nationale en rassemblant les acteurs du badminton autour d'un projet fort et partagé** - **Construire un « réseau d'experts » sur les questions relatives au développement** pour disposer, à tous les niveaux territoriaux de relais opérationnels et compétents, formés aux logiques et discours fédéral pour relayer la politique fédérale, agir efficacement et ainsi optimiser le développement du badminton - **Apporter les connaissances et compétences nécessaires à la mise en œuvre du projet fédéral dans les territoires** - **Mutualiser les bonnes pratiques et les bonnes idées** - **Rendre autonome les dirigeants dans la formalisation de leur politique de développement**
Actions concrètes mises en œuvre :	- Organisation de sessions de formations: modalités pratiques (cible, nombre de participants, lieu, date) + définition des contenus de formations (choix des thématiques, personnes ressources) dans une logique du prêt à l'emploi afin qu'elles puissent être facilement reproductibles partout dans les territoires
Indicateurs de réussite/ critères d'évaluation:	- Augmentation du nombre de clubs créés - Augmentation du nombre de licenciés - Nombre d'emplois créés - Renforcement et amélioration de l'image et notoriété du badminton auprès des partenaires institutionnels, des élus et décideurs des collectivités territoriales, du grand public, milieu scolaire, licenciés,... - Plus d'expositions médiatiques (articles presse, TV,...)
Durée estimée de mise en œuvre du projet	Date de démarrage : octobre 2010 Date de fin (estimée) : septembre 2013

- **Le projet régional**

  - La durée de mise en œuvre

Adaptation de la durée de convention selon la nature du projet avec un minimum de 2 ans.
L'idéal serait de présenter un projet sur 4 ans (logique de continuité et de projection dans le temps).

  - Le diagnostic régional partagé

Avant de vous lancer dans le choix du projet régional, vous devez établir un diagnostic ou état des lieux de votre situation actuelle, diagnostic qui doit être partagé par tous ceux qui vont être impliqués dans la mise en œuvre du projet.
En faisant en sorte que chacun des protagonistes soit pleinement conscient de cette situation, des points forts, des points faibles, des éléments de votre environnement qui sont susceptibles d'impacter le déroulement de votre projet en bien comme en mal, vous vous donnez un maximum de chance de trouver des solutions pertinentes et d'impliquer le plus grand nombre d'acteurs dans le projet.
Cette phase est d'autant plus importante que vous allez associer plusieurs comités départementaux dont les situations ne sont pas forcément les mêmes, ni similaires à celle que connaît la ligue.
Afin de vous faciliter ce diagnostic, nous vous avons préparé une fiche récapitulative, pré remplie essentiellement constituée de données chiffrées. Merci de compléter les champs manquants.
Cette fiche doit vous permettre de faire le point sur votre situation actuelle. A moyen et long terme, elle constituera notre indicateur de référence pour juger d'une année à l'autre, du travail effectué, des progrès réalisés (ou non).
A cet effet, les critères de diagnostic que nous avons définis vont inévitablement orienter la nature des projets que vous allez mettre en œuvre avec vos comités départementaux, critères qui sont de fait, en phase avec les axes de développement fédéraux.

  - Les objectifs généraux et spécifiques

A partir des constatations issues du diagnostic, vous allez définir un certain nombre d'objectifs généraux à atteindre. Veillez à vous fixez des objectifs réalistes, simples, facilement mesurables et qui sont délimités dans le temps. Bref, ne soyez pas trop ambitieux au risque de ne pas les atteindre !
Dans le même temps, vous devez définir des objectifs plus opérationnels et spécifiques avec chacun de vos comités départementaux, ceux-ci n'étant pas tous au même niveau de structuration et n'ayant pas tous les mêmes ressources.
Ce qui signifie que la ligue doit être en mesure d'adapter son intervention, voire même d'individualiser son accompagnement selon les comités départementaux au regard de leur situation (rôle de tête de réseau).

  - Respect des principes fondamentaux et formalisation d'un plan d'actions

Une fois que votre diagnostic est établi, vos objectifs fixés, vous devez passer de la phase idée à la phase action ou autrement dit de la théorie à la pratique.
Pour cela, vous devez formaliser un projet en phase avec les principes fondamentaux et ciblé spécifiquement sur des problématiques de développement comme décrites dans le § 2- page 4.
Ce projet doit être décliné de manière opérationnelle d'où la rédaction d'un plan d'actions qui doit nous permettre de comprendre la construction de ce projet dans le temps.
Pour chaque année (2 ou 4 ans selon la durée de votre projet), nous vous demandons de dégager une action prioritaire et de rédiger une fiche projet (explications à apporter sur le mode opératoire des actions) et un budget prévisionnel (en année civile), budget où vous devez nous indiquer le montant de l'aide fédérale que vous sollicitez.

- Le budget prévisionnel

Sur ce point, nous vous conseillons de nous présenter des actions pour lesquelles vous ne pouvez pas obtenir de subventions de vos partenaires (CNDS, CR, CG, Fonds européens), l'idée étant de répartir vos demandes de subventions en fonction des critères et politique sportive des partenaires institutionnels.
L'objectif en procédant de la sorte est de vous permettre de compléter et diversifier vos sources de financement pour que vous soyez en mesure de mener plusieurs projets différents au cours de l'année.

Attention, au respect des principes du projet PRG comme stipulé dans le § 3- page 5.
Vous devez dans la fiche projet nous expliquer comment la ligue et les comités départementaux sont impliqués dans la mise en œuvre du projet: à quel niveau ? Qui fait quoi ? Comment la ligue adapte son intervention aux besoins des comités départementaux ? Quels sont les critères d'évaluation des actions déclinées ?

- Les critères d'évaluation et le bilan d'étapes

Enfin pour finir à chaque fin de saison, nous vous demanderons un bilan d'étape ou état d'avancement du projet pour faire le point (atteinte ou non des objectifs fixés et si non, pourquoi ?) et si besoin, nous vous permettrons d'ajuster votre action tant sur le mode opératoire que sur le montant de l'aide fédérale sollicitée. A ce titre, nous serons attentifs aux modalités et critères d'évaluation des projets qui devront permettre de vérifier les effets et impacts de l'action au regard des objectifs poursuivis.

Pour récapituler, le projet régional = une compilation de 2, 3, ou 4 fiches actions (selon la durée du projet) soit :

Une année/ une action/ une aide fédérale

4. L'ECHEANCIER 2010 - 2011

- Fin mars : envoi des documents type à chaque ligue pour formalisation des dossiers
- Fin mai : présentation succincte du thème du projet régional pour en apprécier la pertinence (retour par mail)
- Mars à septembre : accompagnement et soutien fédéral concernant la méthodologie
- Fin septembre : retour des dossiers (présentation du projet régional)
- Octobre - novembre : instruction des dossiers
- Octobre – novembre - décembre : formations interrégionales des acteurs régionaux - 1ère session
- Décembre 2010 : versement de l'aide fédérale
- Janvier – février - mars 2011 : formations interrégionales des acteurs régionaux - 2ème session

5. ACCOMPAGNEMENT ET CONTACTS

Différents mode d'intervention sont prévus :
- Possibilité de déplacements en région (à la demande)
- Rencontre au siège fédéral
- Réunion téléphonique/ visioconférence
- Travail par mail

L'accompagnement fédéral portera en priorité sur 2 points:

- La pertinence du projet régional présenté au regard des besoins de la ligue et comités départementaux identifiés (cf. doc diagnostic ligue)
- Cohérence méthodologique du projet : mise en œuvre du plan d'actions, choix des actions et budgets

Attention, il ne s'agit en aucun cas de se substituer aux ligues et comités départementaux en faisant « à la place de » mais bien de « conseiller, aider » pour faire en sorte que les projets présentés soient bien en phase avec les attentes et besoins de chacun. Ainsi, l'instruction des dossiers devrait être plus rapide et plus aisée.

Pour tout renseignement, Catherine ARRIBE est à votre disposition :
catherine.arribe@ffba.org ou 01 49 21 08 93

6. LE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS FFBA/ LIGUE

Lorsque le plan d'actions régional répondant aux critères fédéraux prioritaires sera validé, un Contrat d'Objectifs et de Moyens sera conclu entre la FFBa et la ligue précisant les modalités de financement et de partenariat.

7. LES JUSTIFICATIFS A JOINDRE

- Tout document de nature à éclairer la FFBa sur le plan de développement et les modalités d'exécution des actions et notamment les explications concernant le mode de contractualisation avec les comités départementaux : répartition de l'aide fédérale, actions soutenues,...
- Le budget prévisionnel 2010 de la ligue
- L'ensemble des documents administratifs habituels de la ligue : compte rendu d'AG, bilans et compte de résultat du dernier exercice clos

Attention, la totalité des documents devront être fournis dans un format numérique (.doc, .xls, .pdf).



DOSSIER DE CONTRACTUALISATION
FFBa- LIGUE

SAISON 2010- 2013

FICHE SIGNALETIQUE

Ligue de : .....

Nom du président : .....

Siège social : .....

.....

.....

Site Internet : .....

Mail : .....

Tél : .....

Salariés (nombre) : ETP* : dont contrats aidés :

Bénévoles (nombre) : Estimation ETP* :

** équivalent temps plein*

Nombre de CoDeps au sein de la ligue :

Nom de la personne en charge du dossier : .....

Mail : .....

Tél : .....

Envoi du dossier

Date limite de réception des dossiers: **30 juin 2010**

Le dossier complété et ses pièces annexes doivent être exclusivement envoyés par courriel à l'adresse suivante : developpement@ffba.org

Sommaire du dossier

- Fiche signalétique
- Le projet régional: genèse et présentation : bénéficiaires, objectifs, stratégie, moyens humains et financiers, évaluation
- Fiche projet
- Budget prévisionnel

LE PROJET REGIONAL

Titre :

Durée du projet régional : 2 ans ☐ 4 ans ☐

Montant de la subvention globale sollicitée :

Coût total du projet :

Aide au démarrage de l'action ☐ Aide au développement de l'action ☐

Résumé du projet (maximum 6 lignes)

1. Genèse du projet
1.1. Exposé du contexte local et des besoins qu'il révèle

Quel est le contexte ou le territoire du projet ?

Tous les codeps sont ils impliqués dans le projet ?
Préciser le nombre et les codeps concernés :

Si non, pourquoi ?

1.2. Comment le projet est-il né ?

Qui en a eu l'idée ? A partir de quel(s) constat(s) ? Quels sont les éléments de diagnostic justifiant le choix du projet proposé ?

2. Présentation détaillée du projet

2.1. Bénéficiaires du projet

Quels sont les publics visés par le projet ?

Combien de personnes seront bénéficiaires du projet ?

2.2. Objectifs du projet

Précisez concrètement les objectifs du projet (3 ou 4 au maximum)

1.

2.

3.

4.

2.3 Stratégie du projet (déclinaison du projet en plan d'actions- fiches action)

2.3.1 Quelles sont les différentes actions/étapes de la réalisation du projet ?

Nommez et numérotez les actions/ étapes, précisez leurs objectifs et leurs durées respectives. Indiquez le calendrier prévisionnel du projet.

2.3.2 Comment les codeps sont-ils parties prenantes du projet ?

Comment les codeps ont-ils été associés à l'élaboration du projet ?

- Organisation de réunions de travail? Oui ☐ Non ☐

Combien ?
Autre(s) méthode(s) de travail ? Préciser :

Quelle est la composition du groupe (nombre et statut des personnes) qui a été associé au travail d'élaboration du dossier de contractualisation ?

Comment s'est-il constitué et comment va-t-il évoluer ?

Comment ont été pris en compte les spécificités et intérêts de l'ensemble des acteurs du projet ?

Comment les codeps vont-ils être réellement impliqués dans la réalisation du projet ? Préciser leurs rôles et missions.

Comment les codeps peuvent-ils influer sur le projet et sa réalisation ?

La ligue a-t-elle rencontré des difficultés pour faire partager le projet régional ?

Oui ☐ Non ☐

Préciser le type de difficultés ?

- Avez-vous perçu des freins à la mobilisation des participants ? Oui ☐ Non ☐

Comment ont-ils été repérés ?

Quels sont les moyens mis en oeuvre pour essayer de dépasser ces limites ?

2.4 Quels sont les moyens nécessaires à la réalisation du projet ?

2.4.1. Moyens matériels

Quels sont les moyens matériels disponibles engagés dans la réalisation du projet ?

Quels sont les besoins en équipements et autres besoins?

2.4.2. Moyens humains : quelles sont les compétences humaines mises en oeuvre dans le projet et comment sont-elles organisées ?

Quelles sont les personnes prévues en interne ? Indiquez leurs statuts (salarié, vacataire, bénévole) et leurs missions ?

Avez-vous des partenaires locaux associés en tant qu'opérateurs ? Lesquels ? Quelles sont leurs missions ?

Est-ce que l'ensemble des personnes et structures impliquées dans le projet se connaissent-elles ? Oui ☐ Non ☐

Comment ont-ils été repérés ?

Quelle est la répartition des tâches entre les différents intervenants ? Comment coopèrent-ils ensemble ?

2.4.3. Moyens financiers du projet

Quels sont les partenaires institutionnels financeurs du projet ?

Quels sont les autres partenaires financiers associés ?

2.5 Evaluation

Evaluation de l'action :
Comment seront mesurés les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés ? Quels critères avez-vous définis?

Evaluation fédérale (réalisée au niveau régionale):
Augmentation du nombre de licenciés _____ Nombre de clubs crées _____

Nombre d'acteurs formés_____ Nombre de sessions de formations fédérales organisées_____ Nombre d'équipements où le Badminton est pratiqué_____

Nombre d'emplois_____

2.7. Informations complémentaires que vous souhaitez apporter sur le projet

PROJET REGIONAL 2010- 2013
Récapitulatif des actions mises en œuvre par année

Nom du projet :	Objectifs du projet :
	Critères d'évaluation du projet :
Nom de l'action 2010 mise en œuvre :	Objectifs de l'action :
	Critères d'évaluation de l'action :
Nom de l'action 2011 mise en œuvre :	Objectifs de l'action :
	Critères d'évaluation de l'action :
Nom de l'action 2012 mise en œuvre :	Objectifs de l'action :
	Critères d'évaluation de l'action :
Nom de l'action 2013 mise en œuvre :	Objectifs de l'action :
	Critères d'évaluation de l'action :

FICHE ACTION

A dupliquer selon le nombre d'actions déclinées dans le projet - 1 fiche action par année

Description de l'action n°___	
Année de mise en œuvre :	
Objectifs généraux de l'action:	
Objectifs spécifiques pour chaque Codeps :	
Description de l'action :	
Coordinateur de l'action :	
Codeps associés à l'action :	

Date de démarrage :		Date de fin :	
Les étapes successives de l'action	Quand ?	Comment ?	Qui ?
Critères d'évaluation de l'action:			
Actions complémentaires :			

Contractualisation
Critères de diagnostic des ligues

1. Identité de la ligue

Siège social : .....
.....
.....
Site Internet : .....
Mail : .....
Tél : .....

Nom du président : .....

Nombre de personnes impliquées dans le comité directeur
Joindre l'organigramme de la ligue.

2. Les chiffres 2009

Nombre de coDeps

Nombre de clubs

Typologie des clubs/ au nbre de licenciés :

- Nombre de clubs ayant -- de 50 licenciés
- Nombre de clubs ayant entre 50 et 100 licenciés
- Nombre de clubs ayant entre 100 et 150 licenciés
- Nombre de clubs ayant + de 200 licenciés

Nombre d'habitants (à l'échelle régionale)

Taux de pénétration

Nombre de licenciés :

	Hommes		Femmes		Total
	Loisirs	Compétition	Loisirs	Compétition	
Vétérans					
Adultes					
Jeunes					
Juniors					
Cadets					
Minimes					
Benjamins					
Poussins					
- de 9 ans					
Total					

Taux de turnover -licenciés

Nombre d'équipements où la pratique du badminton est identifiée
(Équipements à recenser)

Nombre d'emplois + type

Emploi administratif						Emploi technique					
CDI			CDD			CDI			CDD		
Tps plein	Tps partiel		Tps plein	Tps partiel		Tps plein	Tps partiel		Tps plein	Tps partiel	
	Nbre d'heures	%		Nbre d'heures	%		Nbre d'heures	%		Nbre d'heures	%

Nombre d'animateurs bénévoles DIB

Nombre d'animateurs bénévoles DEB

Nombre d'arbitres

Nombre de juges arbitres

Nombre de formateurs

3. Les courbes d'évolution

Evolution du nombre de licenciés et de clubs sur la période 2004 – 2009

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Evolution Licenciés						
%						
Evolution Clubs						
Nombre moyen de licenciés par club						

Comparatif des données régionales avec les statistiques nationales

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Licenciés						
%						

Graphiques

Courbe d'évolution du nombre de clubs

A voir avec Hélène

Corrélation de la progression du nombre de licenciés avec l'évolution du nombre de clubs

A voir avec Hélène

4. Le niveau de structuration et de développement de la ligue

Nombre d'écoles de Badminton

Liens avec les coDeps

- Nombre de réunions organisées avec les coDeps par an
- Un contrat de projets est il signé avec les coDeps ? Oui ☐ Non ☐

  Si oui, depuis combien de temps ? .....

  Montant des aides octroyées .....

Relations institutionnelles

- La ligue émarge t- elle au CNDS ? Oui ☐ Non ☐
  Si oui, depuis combien de temps ? .....
  Montant de la subvention .....
- Un contrat de projets est il signé avec le Conseil Régional ? Oui ☐ Non ☐
  Si oui, depuis combien de temps ? .....
  Montant de la subvention .....

Relations partenariales

- La ligue a-t-elle un ou plusieurs partenaires ? Oui ☐ Non ☐
  Si oui, depuis combien de temps ? .....
  Nature du partenariat : Aides financières ☐ Montant de l'aide perçue.....
  Aides logistiques ☐ Moyens humains ☐ Autres ☐ .....

Promotion et communication

- La ligue a-t-elle un site internet ? Oui ☐ Non ☐
- La ligue a-t-elle une newsletter ? Oui ☐ Non ☐
- La ligue édite t-elle un journal ? Oui ☐ Non ☐

Politique sportive

- Nombre de clubs classés N 1 ☐
- Nombre de clubs classés N 2 ☐
- Nombre de clubs classés N 3 ☐
- Nombre de qualifiés aux championnats de France (phase 2) ☐

Les objectifs de développement de la ligue 2009- 2013

.....
.....
.....
.....

Remarques

.....
.....
.....

Annexe 17 :
L'emploi dans le Badminton

Rapport d'enquête
(Document de travail)

L'EMPLOI DANS LE BADMINTON

EN FRANCE EN 2011

FFBaD
Fédération Française
de Badminton

Direction Technique Nationale **Janvier 2012**

Objet de l'étude

Ce travail a pour objet de cerner la réalité de l'emploi dans le badminton en France.
Pour cela, le premier est de dénombrer le nombre de personnes qui touchent une rémunération grâce à une activité liée au badminton.
Il convient de souligner qu'aucune définition préalable n'a été donnée pour définir ce que recouvrait "l'emploi dans le badminton". A l'instar des grandes enquêtes sur la pratique sportive des français, figurent sur cette liste, les personnes prétendant "travailler dans le badminton".
La multiplicité des items qui vont suivre permettent de mieux cerner cette notion.
Les données présentées ci-après devraient donner la possibilité d'affiner la réflexion sur les stratégies politiques nationales et locales quant à la professionnalisation de l'encadrement de notre pratique et aux formations de dirigeants ou de salariés à mettre en place pour consolider ce secteur.

Méthodologie

La collecte des données présentées a été effectuée en trois phases :

- Fin 2010, par l'envoi, par voie électronique, d'un tableau à remplir par les 21 Coordonnateurs d'Equipe Technique Régionales (ETR) des ligues métropolitaines, seules personnes ayant une connaissance réelle de leur territoire.
- Puis au printemps 2011, un tableau plus précis leur a été adressé, suite à leur demande de compléments.
- Enfin, entre octobre et novembre 2011, devant la difficulté qu'ils ont eu à recueillir les informations, nous leur avons adressé un tableau individuel qu'ils devaient transférer aux personnes identifiées sur leur territoire. Ces dernières devaient envoyer le tableau complété directement à la DTN.

La prochaine étape consistera à atteindre directement les personnes recensées.

Poursuite du travail

Comme indiqué plus haut, ce travail va désormais être complété en continu. Nous avons vu que la plupart des items sont loin d'être complètement renseignés.
L'idée est désormais de disposer d'une banque de données actualisée et disponible à tout moment.
Un rapport annuel sera publié annuellement, au mois de janvier, et reprendra les chiffres de l'année écoulée. Cela permettra d'aider à orienter les choix politiques en matière d'emploi et d'évaluer l'évolution des travaux entrepris.

Résultats et commentaires

Pour de nombreux items, nous n'avons pas obtenu la totalité des renseignements souhaités. Les chiffres présentés ci-après, reposent donc sur le nombre de personnes ayant renseigné l'item concerné.

Nombre d'employés identifiés

L'étude porte sur **362** emplois identifiés au 31 décembre 2011.

➢ Carte d'identité

Ce nombre est composé de 270 hommes (75% de l'effectif) et de 92 femmes (25%).
Seules 157 personnes (43%) ont indiqué leur âge ; l'âge moyen est de 34 ans.
Il ne sera pas difficile de compléter cet item grâce à "Poona", le logiciel fédéral de gestion des licences... à condition que les personnes employées dans le badminton soient licenciées...

➢ Niveau de diplôme

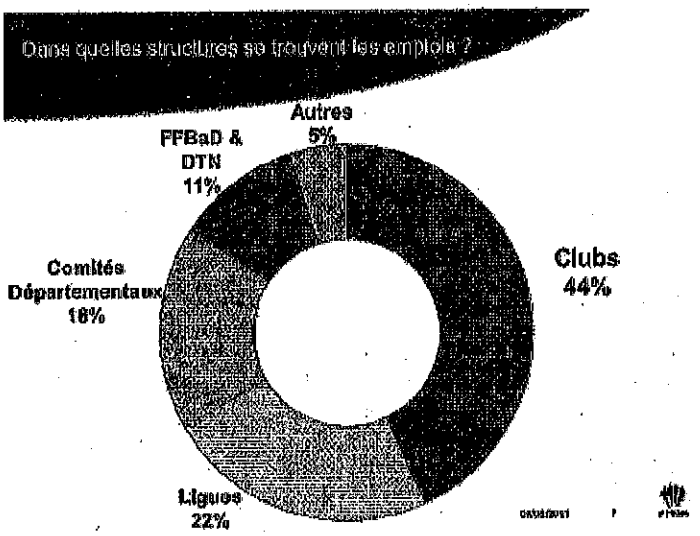
93% de réponse sur cet item ce qui pourrait permettre d'avoir une idée précise. Mais la diversité des diplômes et de leurs niveaux rend difficilement exploitable cet item.
On remarquera cependant, que parmi les personnes qui ont répondu :

- 42% possèdent le Brevet d'Etat d'Educateur Sportif 1er degré (le BEES 1) ; ce qui est cohérent après avoir remarqué précédemment que 2/3 des emplois touchaient au domaine de l'encadrement technique. Par contre, il va falloir s'interroger sur la suite en rappelant que chaque année 50 à 80 entraîneurs obtenaient ce diplôme aujourd'hui disparu.
- 21% possèdent le BEES 2d degré, et cela renvoie à la remarque précédente.
- 6% seulement possède le Diplôme d'Etat mention Badminton (DEJEPS), qui est désormais le seul diplôme accessible spécifique pour entraîner. Certes, quasiment 100% de ceux qui sont actuellement en formation ou de ceux qui ont obtenu ce diplôme par la voie de la formation (et non du fait de la possession d'un BEES 1) travaillent à plein temps dans le badminton, mais avec trois promotions de cinq à onze stagiaires, le goulot de sortie est étroit. Il est nécessaire de renforcer la promotion de ce diplôme qui présente l'avantage de former dans le domaine technique, de la formation et du développement.
- 7% proviennent de la filière STAPS (DEUG, Licence, Master).
- Enfin, si on peut s'étonner que certains trouvent un emploi avec le DAB (10 personnes) ou le Moniteur (1), 21% présentent d'autres diplômes (Bac, BP APT, diplômes de l'animation, diplômes de secrétariat et de comptabilité ou d'autres diplômes n'ayant rien à voir avec la filière du sport).

➢ Carte professionnelle

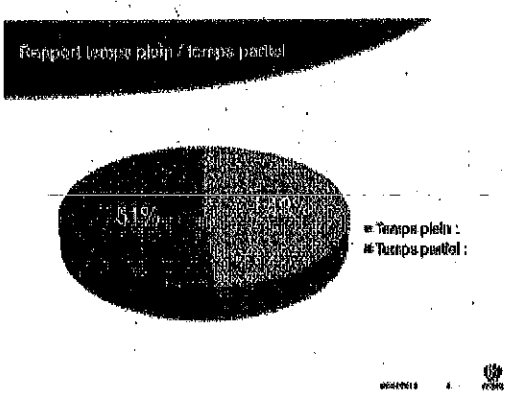
164 personnes (45%) ont indiqué si elles étaient titulaires ou pas de la Carte Professionnelle. Celle-ci est obligatoire pour encadrer l'activité. Elle ne concerne donc que les techniciens.
72% de ceux qui ont répondu déclarent la posséder ; cela laisserait supposer que seuls 118 personnes sont titulaires de la carte professionnelle.
Les employeurs qui utilisent les services d'un technicien doivent l'exiger car la carte professionnelle est *"obligatoire pour tout éducateur sportif qui enseigne, encadre, anime ou accompagne contre rémunération de manière permanente ou occasionnelle une activité physique ou sportive à l'exception des agents titulaires de l'Etat ou des collectivités territoriales dans l'exercice de leurs fonctions"*. La carte professionnelle a pour finalité de garantir l'obligation de l'éducateur de se conformer aux normes techniques réglementant l'encadrement des activités physiques et sportives et de garantir la protection physique et morale du public encadré.

➢ Types de structures employeurs



Avec 44% des réponses, le club constitue la première structure d'emploi du badminton en France. Il est suivi par les Ligues (22%), les Comités Départementaux (18%) et un ensemble de 11%, constitué des salariés de la FFBaD (administratifs et techniciens) et des Cadres Techniques de la DTN. Enfin, une dernière catégorie, "Autres", représente 5% du total et provient essentiellement du secteur marchand.
On peut penser que la catégorie représentant la FFBaD et la DTN bougera peu, tandis que la poursuite de nos investigations devrait permettre de faire augmenter celle relative aux clubs et au secteur marchand.

➢ Rapport temps plein – temps partiel



Sur 339 postes renseignés (soit 93,6%), le travail à temps plein concerne 51% des emplois et le travail à temps partiel 49%. Seule une minorité des personnes déclarant travailler à temps partiel a renseigné le pourcentage de temps travaillé et il n'est donc pas sérieux pour le moment d'en tirer des enseignements.

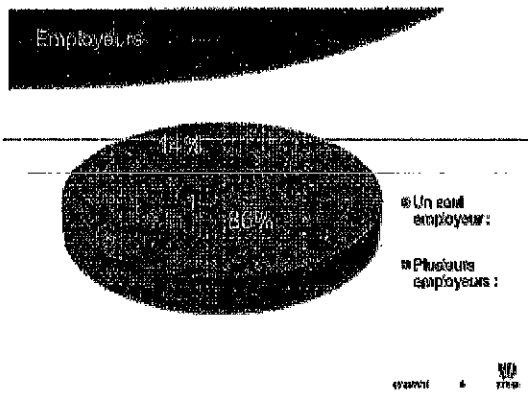
➢ Les secteurs d'emploi

Secteurs d'emploi

1 activité	Technique	54%
	Administratif	16%
	Développement	6%
	Commercial	2%
2 activités	Technique + Administratif	4%
	Technique + Développement	1%
	Administratif + Développement	2%
3 activités	Technique + Administratif + Développement	13%

355 personnes (98%) ont indiqué dans quel(s) domaine(s) s'exerçai(en)t leur(s) activité(s). Les activités identifiées sont le domaine technique, administratif, celui du développement et le commercial.
Parmi elles, 79% travaillent dans une seule activité et 21% dans deux ou trois domaines.
Ainsi, nous pouvons établir une typologie des domaines d'activité couverts :
55% sont uniquement dans le domaine technique,
17% sont uniquement dans le domaine administratif,
13% travaillent dans les trois champs technique, administratif et développement.
6% sont uniquement dans le domaine du développement,
Le reste n'est peut-être pas très significatif compte tenu du faible échantillon ; cependant, on peut peut-être retenir les 6% d'employés qui travaillent uniquement dans le domaine du développement, secteur à suivre sur plusieurs années.

➢ Salariés mono-employeur ou multi-employeurs



Sur 357 personnes ayant renseignés cet item (soit 98,6% de réponses), 86% d'entre elles déclarent dépendre d'un employeur unique et, donc, 14% dépendent de plusieurs employeurs.

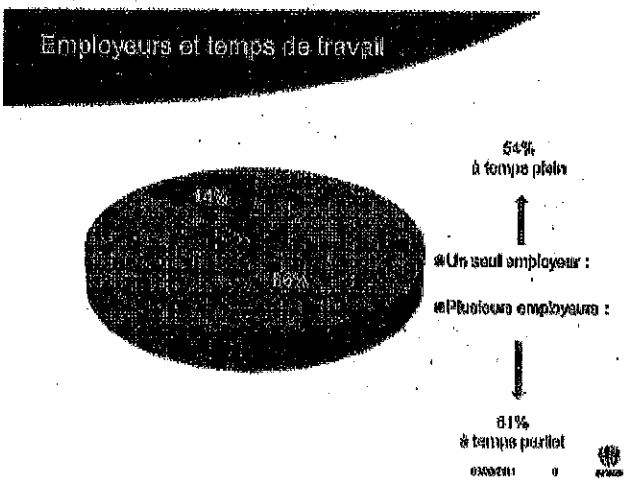
➢ Interactions entre les types de structures employeuses et le temps travaillé

Le rapport au temps plein est directement en lien avec la taille de la structure employeuse. Ainsi, on trouve :

- 100% de temps plein pour la catégorie "FFBaD & DTN",
- 59% de temps plein dans les ligues,
- 42% de temps plein dans les Comités Départementaux,
- 20% de temps plein dans les clubs.

Si on se souvient que la structure club porte près de la moitié de l'emploi (44%), cela fait ressurgir pleinement la problématique du CQP.
De même, des accompagnements pour tenter de regrouper les employeurs - comme l'initiative portée par le Comité Départemental du Maine et Loire ou la Ligue Rhône-Alpes qui a créé l'ADEBRA (Association Des Employés du Badminton de Rhône-Alpes) - méritent d'être étudiés.

➢ Rapport salariés mono-employeur ou multi-employeurs et temps travaillé



Si les employés dépendent majoritairement d'un employeur unique (86%), 54% d'entre eux disposent d'un emploi à temps plein.
A l'opposé, les employés dépendant de plusieurs employeurs (14%), ont très majoritairement un emploi à temps partiel (81%).

➢ Cotisation OPCA

Il s'agit ici de savoir si les employeurs cotisent auprès des Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (par l'Etat) afin de financer la formation professionnelle des salariés en général et plus particulièrement des propres salariés de la structure employeuse.
51% des personnes ont renseigné cet item.
Cela fait apparaître que 17% des employeurs ne cotisent pas auprès d'un OPCA, or le versement d'une cotisation à un OPCA est obligatoire.
Si tout le monde n'a pas indiqué auprès de quel OPCA son employeur cotisait, il apparait qu'avec 58% Uniformation devance AGEFOS (42%). A noter qu'un tiers des cotisations AGEFOS est représenté par le personnel fédéral.
Le badminton tout entier aurait beaucoup à gagner à développer la collecte et même à favoriser le choix d'un organisme par rapport à l'autre.
L'Etat et les organismes paritaires étant en pleine étude sur la refonte de ce système en ce qui concerne l'emploi sportif, des informations nouvelles devraient parvenir prochainement aux structures d'emplois sportifs. A noter qu'AGEFOS a signé récemment un accord important avec le CNOSF.

➢ Emplois aidés

Seules 70 personnes ont déclaré que leur emploi reposait sur un dispositif aidé, ce qui ne signifie pas qu'il n'y en ait pas davantage. Parmi elles, seules 54 ont donné des renseignements sur le dispositif.
Il s'agit maintenant d'être vigilant car un certain nombre de postes vont voir leurs aides disparaître prochainement ; il en est ainsi pour :

- 2012 : 19 postes,
- 2013 : 15 postes,
- 2014 : 13 postes.

Il est donc important de suivre particulièrement ce type d'emploi afin d'en assurer la pérennisation.

➢ Convention Collective

Les emplois peuvent être positionnés sur une convention collective. La Convention Collective Nationale du Sport (CCNS) a vu le jour en 2005 et a été étendue en 2006 à l'ensemble de la branche sport ; elle est donc applicable à l'ensemble des employeurs appartenant à la branche du sport.
Seules 191 personnes ont renseigné cet item, soit 52% des interrogés.
Parmi elles, 11 (6%) signalent que leur emploi n'est sur aucune convention et 26 (13%) qu'elles sont sur une autre convention que la CCNS. 80% des réponses indiquent donc qu'elles sont sur la CCNS.
Tout le monde n'indique ensuite pas dans quel groupe il se situe. Parmi ceux qui ont répondu, il apparaît que la majorité (40%) se situe dans le groupe 3. On trouve ensuite 25% dans le groupe 4, 19% dans le groupe 5 et 11% dans le groupe 2. On peut noter que seules trois personnes sont sur le groupe 6 correspondant à des activités de cadres.
Ci-après, un extrait de la CCNS, pour rappel,

- **Une classification en groupe 2** est attribuée lorsque l'emploi occupé présente un faible degré de technicité, d'autonomie et de responsabilité.
- **Une classification en groupe 3** est attribuée lorsque l'emploi, au regard des compétences sportives ou administratives requises, impose une qualification de « techniciens », mais qu'il est caractérisé par un faible niveau d'autonomie et de responsabilité, ce qui le place nécessairement dans le premier groupe de techniciens.(...) Le salarié occupant un emploi relevant du groupe 3 « participe » (il est rarement seul acteur, maître de la totalité de la mission), « propose » (dans des domaines relevant de sa compétence technique, il soumet des propositions que valide son supérieur mais n'est pas un acteur pro actif), « applique ». Ses missions sont exécutées sous le contrôle continu d'un supérieur.
- **Une classification en groupe 4** est attribuée lorsque l'emploi, au regard des compétences sportives ou administratives requises, impose une qualification de « techniciens », avec et qu'il requiert des responsabilités limités sur certains thèmes. Le salarié occupant un emploi relevant du groupe 4 est moins dans l'exécution et plus dans la force de proposition et la conception de moyens. Il rend compte périodiquement de l'exécution des ses missions.
- **Une classification en groupe 5** est attribuée lorsque l'emploi occupé par le salarié requiert une technicité imposant une qualification de « techniciens », et se caractérise par des degrés d'autonomie et de responsabilité importants. Le salarié assure des missions de coordination d'équipe et de projet et est dans une logique d'analyse et d'évaluation de résultats (il va au-delà de la simple exécution de tâches, et la conception de moyens). Il rend compte périodiquement de l'exécution des ses missions.
- **Les classifications en groupe 6, 7 et 8** sont des classifications de cadre. Elles sont attribuées lorsque l'emploi occupé par le salarié impose une délégation permanente de responsabilité (en matière humaine, financière et ou de politique sportive...). Il participe au processus de décision en proposant, mettant en oeuvre les moyens, organisant.... Il doit être noté que les salariés en groupe 6 des entreprises de plus de 6 salariés ayant 2 ans d'ancienneté en tant que cadres dans l'entreprise doivent être classés en groupe 7.

Comme pour la majorité des emplois sportifs, l'emploi dans le badminton se situe entre les groupes 3 et 5. On peut constater cependant, pour le badminton, que le centre de gravité est placé dans la limite inférieure alors que les employés sont quasiment toujours en situation d'autonomie.

➢ Niveau de rémunération

44% des personnes ont renseigné cet item.
Les indications demandées se réfèrent au SMIC ; celui-ci est depuis le 1er décembre 2011 de 1393,82€ brut pour 35h de travail par semaine.
60% des personnes ayant renseigné l'item gagnent entre une fois et une fois et demie le SMIC (1393€ à 2090€ brut) et 23% gagnent entre une fois et demie et deux fois le SMIC (2090€ à 2787€ brut).

FFBaD

Fédération Française
de Badminton

Si vous souhaitez nous permettre de compléter davantage cette enquête, merci de contacter : enquete.emploi@ffba.org,
Vous recevrez le questionnaire à compléter.

Direction Technique Nationale
Service Formation et Emploi