



HAL
open science

Les unités territoriales de la Fédération Française de Tennis : professionnalisation et reconfiguration

Kevin Olexa

► **To cite this version:**

Kevin Olexa. Les unités territoriales de la Fédération Française de Tennis : professionnalisation et reconfiguration. Education. Université de Bordeaux, 2015. Français. NNT : 2015BORD0398 . tel-01508531

HAL Id: tel-01508531

<https://theses.hal.science/tel-01508531>

Submitted on 14 Apr 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THESE

En vue de l'obtention du
DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE BORDEAUX

Kevin OLEXA

Date prévue de soutenance :
17 décembre 2015

Titre :
Les unités territoriales de la Fédération Française de Tennis :
professionnalisation et reconfiguration.

Ecole Doctorale :
Ecole Doctorale Sociétés, Politique, Santé Publique (EDSP2)

Unité de recherche :
EA 4140 – Laboratoire Cultures, Education, Société (LACES)

Directeurs de Thèse :
HONTA Marina, Professeur des Universités, Université de Bordeaux
JULHE Samuel, Maître de conférences, Université de Reims Champagne Ardenne

Président du jury :
BAYLE Emmanuel, Professeur des Universités, Institut des sciences du sport de l'Université de Lausanne

Rapporteurs :
BERNARDEAU MOREAU Denis, Maître de conférences HDR, Université de Paris-Est
HAUTBOIS Christopher, Maître de conférences HDR, Université de Paris-Sud 11

Autre membre du jury :
LAFONT Lucile, Professeur des Universités, Université de Bordeaux

REMERCIEMENTS

Les premiers mots de cette thèse ont finalement été rédigés en dernier. Ils ont été écrits avec une certaine allégresse, à un moment où le soulagement du travail accompli commençait à m'habiter. Comme tout apprenti-chercheur, le chemin a été long, jonché de doutes et, sans le concours de nombreuses personnes, je n'en aurais pas vu la fin.

Je profite donc de cet espace qui m'est réservé pour exprimer toute ma gratitude à mes directeurs de thèse, Marina Honta et Samuel Julhe, pour leur soutien indéfectible. Ils ont su, mois après mois, me montrer les voies qu'il m'était possible d'emprunter tout en me laissant choisir celle qui me semblerait la plus intéressante. A leurs côtés, j'ai vécu cet apprentissage tel un parcours initiatique qui marquera mon existence. Merci à vous.

La troisième personne qui aura marqué de son emprunte ces travaux est Mathieu Lalanne. Les connaissances et les compétences ainsi que la disponibilité sans faille du directeur de la Ligue CBBL de tennis auront été un atout précieux. Il m'a tendu la main il y a cinq ans et, depuis, notre collaboration n'a cessé de grandir et se poursuivra dans l'avenir. Merci Mathieu.

Un grand merci à Jacques Dupré et à Eliane Hébraud, successivement présidents de la Ligue CBBL de tennis, qui m'ont permis de réaliser, en toute confiance, ces travaux de recherche au sein de leur structure.

Je remercie chaleureusement tous les élus et mes collègues permanents de la Ligue CBBL de tennis qui m'ont témoigné leur soutien durant ces quatre années.

Je remercie également les élus et les permanents du siège de la Fédération Française de Tennis et ceux des ligues de Guyenne, des Flandres, du Lyonnais et des Yvelines qui ont bien voulu m'accorder un entretien en m'accueillant dans leur structure.

Pour leurs encouragements, leur soutien et leur compréhension, j'adresse aussi un grand merci à ma famille en dédiant tout particulièrement ce travail à mes parents et à ma sœur... toujours à mes côtés.

Enfin, j'ai traversé cette épreuve avec Karin, ma compagne. Sans notre union, sa patience et son amour, je n'aurais pas trouvé la force d'aller au bout de cette aventure. Merci pour tout.

A Marius

SOMMAIRE

Remerciements	3
Sommaire	5
Avant-propos	9
Introduction générale	16
1. Contextualisation et présentation du cadre analytique et conceptuel	16
- Une analyse à la croisée des sciences de gestion, de la sociologie des organisations et de la sociologie des pratiques sportives.....	19
- Un problème de gouvernance spécifique à la Fédération Française de Tennis.	23
- Une entrée par l'organisation pour comprendre le processus de professionnalisation de la Fédération Française de Tennis.	28
- Une entrée par les instruments pour comprendre et analyser la territorialisation de la politique fédérale.	37
- Un passage du « microscopique » au « mésologique » indispensable pour comprendre les changements à l'œuvre.	39
2. Genèse de la thèse CIFRE et de l'enquête ethnographique	41
- L'intégration au sein de la Ligue Côte Basque Béarn Landes de tennis.	41
- Une position à la fois complexe et idéale.	44
- Une méthodologie au service d'une démarche inductive.	47
3. Hypothèses et problématique de recherche	56

PARTIE 1

S'adapter pour ne pas changer : un nouveau modèle préservant l'organisation générale de la Fédération.60

- I. La FFT : un système pyramidal complexe.....60**
 - 1) Une fédération d'associations sportives hybrides au service d'enjeux multiples.60
 - 2) Une politique fédérale unique relayée par des organisations territoriales autonomes.74
 - 3) Ligues et comités départementaux : des unités territoriales décentralisées et fortement professionnalisées.84

- II. Du nouveau modèle économique de la FFT au nouveau modèle fédéral : une dynamique en construction.103**
 - 1) La « vision Chatrier » et les « dérives » des années 1990.....103
 - 2) Une Fédération puissante mais fragilisée par sa base et par les menaces qui pèsent sur le tournoi « Roland-Garros » : la montée en puissance d'un raisonnement économique.106
 - 3) « Roland-Garros » ou l'opportunité d'impulser une nouvelle régulation du système fédéral.....112

- III. Un contexte favorable à l'émergence d'une telle « réforme ».....123**
 - 1) Vers un nouveau mode de gouvernance au siège de la Fédération.....123
 - 2) Des présidents de ligue placés au cœur du processus décisionnel des questions territoriales.128
 - 3) La structuration des ligues adaptée aux nouveaux enjeux fédéraux.130

PARTIE 2

Une professionnalisation des unités territoriales recomposée : une nouvelle approche dans l'articulation des différentes parties de la pyramide fédérale.....135

- I. Des ligues proclamées organisations centrales de coordination de la politique fédérale.....136**

1) La réforme de la filière « développement » comme marqueur d'un changement plus global de la Fédération.....	137
2) Un renforcement des « relais territoriaux » dans l'articulation de la politique fédérale....	151
3) Une redéfinition des échanges au détriment des comités départementaux.....	156
II. Les résistances à la mise en œuvre du nouveau modèle fédéral.....	160
1) Une mise en œuvre peu contrôlée.....	160
2) Un nouveau modèle moins contraignant pour les ligues : les prémices d'un retrait progressif du siège FFT dans les affaires territoriales ?.....	163
3) Des présidents de ligue à l'épreuve de conflits propres à leur territoire et à l'organisation interne de leur structure.....	167
III. L'instrumentation de l'action fédérale : les effets de coopération par l'introduction de nouveaux outils, techniques et procédés.....	174
1) L'informatique et la compétition, vecteurs essentiels de mobilisation de l'ensemble des acteurs.....	175
2) Une conversion des pratiques de pilotage des unités territoriales par le siège FFT dans une configuration de « déconcentration ».....	181

PARTIE 3

Le processus d'apprentissage organisationnel au sein des ligues : ressources et contraintes de la gouvernance fédérale.....	192
--	------------

I. Des organisations habituées au changement.....	193
1) Une structure organisationnelle sous influence.....	193
2) La gouvernance des ligues à l'épreuve des comportements d'appropriation de nouveaux acteurs.....	202
II. Des pratiques organisationnelles transformées par l'émergence d'une nouvelle forme de professionnalisme.....	210
1) Les divisions induites par « l'inévitable » bureaucratisation des ligues.....	211

2) Entre culture associative et culture professionnelle, l'entreprise associative en construction.....	219
3) Un « nouveau management » en réponse au déficit d'engagement organisationnel.	228
III. La gouvernance territoriale et ses enjeux : la professionnalisation comme processus de régulation.....	243
1) Le « nouveau modèle fédéral » : facteur d'intégration ou de renforcement des conflits politiques territoriaux ?	245
2) Les effets attendus de la réforme territoriale : vers une vaste réforme de la FFT ?.....	252
Conclusion générale	262
Références bibliographiques	278
Liste des sigles.....	303
Index des tableaux, graphiques et figures.....	305
Annexes	306
Résumé - mots clés.....	406

AVANT-PROPOS

Au-delà des contraintes liées à la double position ambiguë et parfois inconfortable du doctorant CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche)¹ lorsqu'il étudie l'institution qui l'accueille, des difficultés de répartition du temps de travail universitaire et professionnel et leur imbrication qui rend périlleuse la nécessaire distanciation de l'apprenti chercheur en sciences sociales par rapport à son objet (HELLEC, 2014), nous tenons, tout d'abord et à travers cet avant-propos, à souligner la richesse que représente une thèse CIFRE. En effet, pour mener une sociologie de l'action organisée « en train de se faire », l'ancrage du doctorant au cœur des processus étudiés est probablement l'une des meilleures façons de procéder.

L'immersion de longue durée qui permet et favorise l'application d'une démarche inductive (MUSSELIN, 2005), rend en effet possible l'analyse des réformes et des programmes sans que celle-ci ne constitue une fin en soi, mais comme un moyen de comprendre la structuration des mondes sociaux, des logiques de fonctionnement et des enjeux de gouvernance au cours de leur mise en œuvre. Cela ne garantit pas la pertinence de l'analyse effectuée, mais rend possible l'identification des enjeux clés à étudier et à approfondir. A force de récolte de données, le terrain d'enquête évolue, prend des formes différentes et s'étend sur les réseaux d'acteurs spécifiques et pertinents afin d'y faire émerger progressivement la problématique de recherche (BEAUD et WEBER, 1997).

Dans le cadre de ces travaux, au sein d'un « milieu » qui a tendance à se protéger et dans lequel il est difficile de pénétrer (BAYLE, 2007), probablement seule cette approche pouvait permettre de recueillir autant de matériaux empiriques durant ces cinq années. Mon parcours professionnel au sein de l'organisation étudiée, qui par ailleurs se poursuivra à l'issue de la soutenance, et les relations privilégiées entretenues avec les principaux acteurs ont en effet considérablement facilité l'accès aux données internes et aux personnes à interviewer. Cela

¹ Le dispositif CIFRE, financé par le ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche, vise à développer les partenariats entre recherche publique et secteur privé, via des subventions aux entreprises employant des doctorants pendant trois ans. Un contrat est passé entre l'entreprise et le laboratoire encadrant le doctorant pour préciser le sujet de la recherche, le partage du temps entre recherche et missions pour l'entreprise, et les conditions de confidentialité et de propriété intellectuelle. Depuis 2005, les conventions CIFRE sont ouvertes à des structures non industrielles (source : ANRT).

nous a permis la participation à un grand nombre de moments de vie révélateurs et sources de connaissances approfondies du milieu enquêté.

Pour les raisons que nous venons d'évoquer, la description du parcours du doctorant en sciences sociales dans le cadre d'une thèse CIFRE revêt une importance cruciale. Cela permet de décrire au plus près de la réalité le contexte dans lequel a été réalisée la thèse. Le parcours universitaire et professionnel du doctorant, la genèse de la CIFRE, de qui provient la « commande », les difficultés ou non dans le montage du dossier CIFRE, les problèmes rencontrés et les éléments facilitateurs lors de la réalisation des travaux, le projet à long terme de l'apprenti-chercheur, sont en effet des éléments clés dans la compréhension du résultat final de la thèse. « Nous n'observons jamais les comportements d'un groupe tels qu'ils auraient lieu si nous n'étions pas là ou si les sujets de l'observation étaient d'autres que nous » (LAPLANTINE, 1996, p.23).

Dans notre cas, le projet d'une thèse CIFRE a vu le jour lors de l'année universitaire 2011, dans le cadre d'un Master professionnel en Management et Ingénierie du Sport « Gestion des entreprises » à l'IUP de Bayonne rattaché à l'Université de Bordeaux. En effet, Samuel JULHE, en tant que directeur du Travail d'Etude et de Recherche (TER)², informé de mon désir de poursuivre au sein de la ligue Côte Basque Béarn Landes de tennis (la ligue CBBL, structure dans laquelle j'effectuais un stage de six mois), a émis cette hypothèse. L'idée a immédiatement suscité mon adhésion et celle du Directeur Administratif et Financier (DAF) de la structure (tuteur professionnel durant le stage), qui voyait par ce dispositif une possibilité de satisfaire au moins deux objectifs : poursuivre notre collaboration en approfondissant les questions d'organisation générale de la structure dont il partage la responsabilité et faire évoluer le fonctionnement interne de l'équipe administrative et développement de la ligue, tout en profitant de l'apport financier de l'ANRT³.

Suite à l'accord verbal des principaux acteurs impliqués dans ce projet et l'obtention d'une dispense de Master Recherche en vue d'une inscription au Doctorat de l'Université de

² TER de Master 2010/2011 sous la direction de Samuel JULHE et de Mathieu LALANNE : « *La pratique du tennis fédéral au sein de la ligue Côte Basque Béarn et Landes (CBBL) de tennis : recrutement, fidélisation et perspectives.* »

³ L'ANRT, pour le compte du Ministère chargé de la Recherche, verse une subvention annuelle de 14 000€ pour un salaire d'embauche annuel brut, en CDI ou CDD de 3 ans au moins égal à 23 484€.

Bordeaux, le long chemin vers la finalisation du contrat CIFRE pouvait alors débuter. En effet, entre l'annonce des résultats du Master (fin juillet 2011) et la signature du contrat avec l'entreprise (la ligue CBBL), sept mois se sont écoulés. C'est la durée qui a été nécessaire pour, d'une part, s'inscrire en doctorat à la l'Université de Bordeaux, impliquant l'aval de l'Ecole Doctorale (EDSP2), du Laboratoire de Recherche (LACES) et de l'Unité de Recherche « Vie Sportive » et, d'autre part, pour rédiger un contrat de collaboration entre l'entreprise (la Ligue CBBL) et le laboratoire (le LACES). En effet une thèse CIFRE implique ce type de contrat car, « tout en étant suffisamment vague pour permettre des ajustements par la suite (PERRIN-JOLY, 2010) la convention CIFRE pose un certain nombre d'engagements réciproques » (HELLEC, 2014, p.103), notamment sur la répartition du temps de travail du stagiaire doctorant entre l'entreprise et le laboratoire⁴. C'est seulement à ce moment-là que l'ANRT a validé la CIFRE et donc que le contrat avec la ligue pouvait être signé, soit le 1^{er} mars 2012.

Notre enquête socio-ethnographique trouve ainsi son originalité par l'insertion prolongée de l'apprenti-chercheur dans l'une des 36 ligues de la Fédération Française de Tennis, l'organisation « ligue CBBL de tennis », autrement dit, dans un lieu et un groupe social au sein desquels l'action fédérale territoriale est en jeu et dans lequel le doctorant est lui-même l'un des acteurs. L'enquête de terrain est donc au cœur de ce travail de recherche par des observations *in situ* et des entretiens, du recueil d'archives et de l'analyse documentaire afin d'identifier et d'analyser les transformations de l'organisation (LOUVEL, 2008). Ainsi, l'objectif principal de ces travaux, en tout cas initialement, était d'observer les processus en cours et les transformations qui touchent ses membres à travers le prisme de la professionnalisation territoriale de la FFT. Ces travaux ont vocation à analyser les effets provoqués par la profonde mutation engagée par la FFT depuis un peu moins de vingt ans dans son développement territorial, sur les rapports de pouvoir et les jeux stratégiques des acteurs agissant au sein des organisations « décentralisées » et « déconcentrées » de la Fédération que sont les ligues et les comités départementaux.

⁴ Article 3 du contrat de collaboration de recherche entre la ligue CBBL et le LACES : « *Le salarié-doctorant réalisera les travaux de recherche à 80% de son temps dans les locaux de l'ENTREPRISE et 20% dans ceux du LABORATOIRE* ».

A partir d'une sociologie de l'action organisée, considérée comme une construction collective d'acteurs en interaction (HASSENTEUFEL, 2008), attentive à la mise en œuvre de la politique fédérale dans et par les unités territoriales de la FFT, nous proposons donc d'analyser le processus de professionnalisation et ses effets au sein de ces organisations. Nous envisageons la professionnalisation dans ces travaux comme un processus temporel et social, traversé par des jeux d'acteurs multiples situés dans des contextes économiques évolutifs (DEMAZIERES, 2009). C'est ce processus qu'il nous incombe d'étudier au sein de la ligue CBBL, par le biais d'une observation participante complète, permettant de mettre en jeu les connaissances locales du phénomène et en dévoilant les tenants structurels liés à cette organisation (ABOUAD, 2009). Propice à l'analyse du changement, que nous considérons comme le « moment d'une évolution, dans une dynamique de construction et non comme une rupture radicale ni comme un renouveau définitif » (BERNOUX, 2004, p.175), notre démarche consiste ainsi à entrer par le microscopique (monographie) pour obtenir des résultats au niveau mésologique, c'est-à-dire propre à un système d'interactions dans un contexte donné. L'objectif étant de montrer comment la professionnalisation s'est construite et à quelle construction politique, à quelles formes d'expériences elle donne lieu, en termes pratiques et représentationnels.

Nous inscrivons notre recherche au croisement des trois approches ethnographiques définies par DUBOIS (2012) :

- Nous avons d'une part une approche gestionnaire de l'action fédérale afin d'identifier les problèmes territoriaux et la résolution des dysfonctionnements pour gagner en efficacité. Il s'agit ici d'appliquer l'ethnographie au management des politiques fédérales selon un référentiel d'efficience en ayant une analyse davantage systémique que stratégique.
- Nous avons d'autre part une approche qui s'intéresse à la diversité des expériences *via* l'enquête ethnographique. Il s'agit alors d'observer les pratiques et situations au regard des discours attribués et l'interprétation de ces derniers au regard de la mise en œuvre.
- Nous avons enfin une approche dite interactionniste qui porte sur l'analyse des pratiques et relations des acteurs en situation au travers desquelles l'action se réalise de manière concrète.

L'objectif étant de tirer profit de ces diverses approches tout en cherchant à produire une vue plus systémique de l'objet professionnalisation qui « se donne à voir comme un assemblage continu d'accomplissements donnant lieu à des glissements de sens, à des amendements dans les façons de faire » (MONNEREAUD, 2009, p.53).

Glissement progressif de l'intérêt porté aux phénomènes observés et sur leur nature.

Notre approche sociologique s'inscrit donc dans un courant constructiviste et interactionniste, considérant l'action fédérale plus en continuité et moins en rupture, mais aussi plus morcelée et moins cohérente. C'est donc au fil du temps, en suivant une démarche scrupuleusement hypothético-inductive, que la définition du cadre analytique et méthodologique a émergé dans ces travaux.

Cependant, l'objet de la recherche ne s'est pas extrêmement éloigné du titre qui apparaissait dans le dossier de demande CIFRE fin 2011 : « Professionnalisation du mouvement sportif fédéral : poursuite, recomposition et territorialisation. Etude ethnographique de la Fédération Française de Tennis. ». Après s'en être quelque peu éloigné, nous nous en sommes même de nouveau rapprochés dans la seconde partie de la réalisation de la thèse. En effet au début des travaux, nous focalisons la recherche sur l'échelon ligue de la Fédération. Notre volonté était d'identifier, de décrire et d'analyser les effets du processus de professionnalisation sur le fonctionnement actuel des ligues comme principaux relais de la politique fédérale dans les territoires : qui occupe les fonctions stratégiques, opérationnelles et managériales ? Quelles sont les activités et les missions de ces organisations ? Comment les tâches sont-elles réparties ? Quelles sont les relations entre les dirigeants élus et les permanents ? Quels métiers s'exercent ? Quels sont les parcours professionnels possibles et observables ? Quelles évolutions ce processus de professionnalisation a engendré sur le mode de gouvernance territoriale ? Quelles sont les parties prenantes à l'institutionnalisation de ces organisations ?

De ce questionnement initial, au fur et à mesure que la recherche avançait, nous nous sommes progressivement intéressés à d'autres phénomènes complémentaires et ce pour plusieurs raisons révélatrices du fonctionnement de la FFT :

- Le processus de changement managérial est toujours à l'œuvre au sein des ligues. Cela s'est notamment manifesté ces dernières années au sein de la ligue CBBL par la création du poste de directeur de ligue, par le changement d'employeur des deux Conseillers Sportifs départementaux (CSD) qui ne sont plus, depuis 2014, sous contrat avec les comités départementaux, mais avec la ligue, par un travail de rationalisation dans tous les échanges avec les clubs affiliés, par notre propre parcours professionnel au sein de la structure (stagiaire, CED, CEDC⁵), *etc.*
- Le processus de professionnalisation a créé une sectorisation forte au sein des ligues, opposant les « sportifs » à ceux qui composent le volet « développement ». Cette sectorisation a été et reste encore source de nombreux conflits et d'une redistribution des rôles et missions. Un processus qui est toujours en cours, créant de nombreuses instabilités qui se manifestent sous différentes formes d'un territoire à l'autre.
- L'élection de la nouvelle présidente de la ligue CBBL fin 2012 a été source de changements internes d'envergures avec notamment la mise en place d'un nouvel organigramme fonctionnel, d'une nouvelle division du travail et la définition de nouvelles priorités telles que la création d'un nouveau Centre de ligue et d'un Centre de formation.
- La campagne électorale qui a précédé cette élection a été révélatrice de l'importance que peuvent représenter les comités départementaux dans l'activité fédérale territoriale.
- Enfin, la définition du « nouveau modèle fédéral » par le siège FFT, voté par l'assemblée générale de la FFT le 15 janvier 2014, qui a pris une place importante dans ces travaux pour comprendre les différents processus observés, a conforté plusieurs hypothèses déjà émises sur la gouvernance fédérale et nous a révélé l'évolution de la politique de territorialisation de la FFT. Une nouvelle mutation est à l'œuvre à toutes les niveaux de cette fédération.

Autrement dit, le processus de changement s'opère et se trouve être particulièrement à l'œuvre aujourd'hui. Ce n'est pas forcément ce que nous cherchions, car comme dit

⁵ CED : conseiller en développement – CEDC : conseiller en développement coordonnateur.

MUSSELIN (2005, p.56) : « pour le sociologue de l'action organisée, la stabilité est aussi intéressante que le changement ». Cependant, « les enquêtes longitudinales, sur le temps long, sont attentives aux changements, *a fortiori* s'ils sont d'envergure, (...) en étudiant ce qui les favorise ou les contrarie » (GUERANGUER, 2012, p. 59). Ces récentes actualités nous ont donc conduit à infléchir nos travaux en laissant une place importante à la définition, à la traduction et aux implications de ce « nouveau modèle fédéral » au niveau des unités territoriales et de leurs interactions avec le siège FFT. C'est pourquoi, l'analyse du changement traverse toutes les parties de cette thèse. Elle porte sur les orientations fédérales décidées et votées par le siège FFT (partie 1), les relations inter-organisationnelles entre le siège FFT et ses unités territoriales (partie 2), l'organisation interne et le mode de gouvernance territoriale (partie 3). La professionnalisation est ainsi devenue non pas le cœur de notre travail de recherche mais un des analyseurs pertinents de l'action fédérale territoriale contemporaine et de ses transformations.

Après à une longue introduction qui nous permettra de contextualiser notre travail et d'en préciser le cadre analytique, notre propos s'articulera autour de trois volets :

- la première partie défend l'idée selon laquelle le siège FFT, dans les changements globaux qu'il mène aujourd'hui, se sert du contexte économique pour d'une part, mettre en place un nouveau mode de pilotage de ses unités territoriales et d'autre part, pour modifier son mode de gouvernance ;
- la deuxième partie montre le développement d'une action fédérale processuelle et non plus contractuelle, marquée par l'aspect inter-organisationnel des solutions aux problèmes de gouvernance territoriale pour gagner en flexibilité et en cohérence ;
- enfin, la troisième partie soutiendra notamment l'idée que ces décisions ont pu être prises parce qu'un processus de rationalisation était déjà à l'œuvre au sein des ligues, mais avec de nombreuses variations temporelles et contextuelles selon les territoires.

INTRODUCTION

1. Contextualisation et présentation du cadre analytique et conceptuel.

Nos travaux s'inscrivent dans la lignée de recherches au sujet desquelles FALCOZ et WALTER (2009) avaient proposé « un état de la question », recherches portant sur les effets de la professionnalisation dans les clubs et fédérations sportives, sur les évolutions de la structure sociale et économique des associations sportives et sur leur mode de gouvernance. Notre objectif est de mettre l'accent sur les jeux dynamiques et conflictuels qui font de la professionnalisation (DEMAZIERE, 2009 ; DEMAZIERE *et al.*, 2012) un processus toujours inachevé, traversé d'enjeux où s'affrontent différents acteurs. Notre approche n'est pas tant de comprendre les professions ou l'émergence de certains groupes (DUBAR et TRIPIER, 1998), même si cela est induit, mais d'analyser la dimension collective de ce processus qui se construit et quelles difficultés la FFT rencontre dans sa construction et diffusion au sein de ses unités administratives (Statuts et règlements de la FFT – Chapitre II – Section 1 – Article 7 – 1). Celles-ci sont organisées dans les territoires en ligues (36 organes décentralisés) et en comités départementaux (85 organes déconcentrés).

Nous considérons que la professionnalisation de l'encadrement dans ce type de structure est à la fois le symptôme et le vecteur d'un bouleversement à l'œuvre au sein des organisations sportives fédérales et que ce processus « d'entrepreneunisation » (CHANTELAT, 2001) rentre dans des dynamiques diverses selon les fédérations étudiées (BAYLE, 1999 ; 2001), mais qu'il se généralise à l'ensemble du sport associatif (GASPARINI, 2000). Cependant, « mettre en évidence des circulations ne signifie pas pour autant passer sous silence les oppositions, les luttes et les concurrences. L'histoire des rapports entre le monde associatif et la gestion est aussi une histoire de rapports de force et de conflits, ainsi qu'une discussion permanente sur la légitimité ou non de l'utilisation de certains outils, dans certains cadres. » (CHESSEL et NICOURD, 2009, p.9). Certains auteurs tels que WALTER et FALCOZ (2009) considèrent même que le monde du sport, avec ses pratiquants, ses encadrants, ses administrateurs ou ses responsables et surtout ses valeurs seraient antithétiques au processus de professionnalisation. Or, aujourd'hui, le processus est en cours, nécessitant de nombreux ajustements et changements organisationnels des fédérations, conduisant notamment en termes de gouvernance à différentes combinaisons fonctionnelles (hybridation des configurations) qui

selon ZINTZ et VAILLEAU (2008), sont le moteur du changement organisationnel des fédérations, mais aussi porteuses de difficultés dans les processus de gouvernance.

Ceci renvoie probablement à l'un des enjeux majeur de nos travaux, à savoir discuter l'association de ces deux termes « entreprise associative », très mobilisés de nos jours, à la fois dans les recherches sur le milieu associatif que dans les discours officiels des dirigeants de certaines fédérations. Qu'en est-il réellement ? En effet, le mode de gouvernance « officiel » de ces organisations fédérales est inchangé. Le principe associatif loi 1901, dont la base historique est intacte, qui est la forme juridique, unique et flexible sur laquelle reposent toutes les strates du système fédéral, fait toujours consensus dans tous les groupes sociaux (CHAUVIERE, 2009). Cependant, tout laisse penser que l'introduction successive de professionnels formés, pour faire face à la complexification du travail associatif, a conduit dans le cheminement des décisions, même les plus stratégiques, à une redistribution des rôles, plus ou moins avouée, assumée et conflictuelle, entre les salariés appelés « permanents » et les dirigeants bénévoles élus (FALCOZ et WALTER, 2007 et 2009).

C'est pourquoi, de nos jours, la gouvernance des grandes associations est un sujet managérial central à la fois en tant que facteur clé de performance (BAYLE, 2007), mais aussi comme une des dimensions essentielles dans la construction du « faire ensemble ». La question de la gouvernance permet en effet d'interroger deux aspects organisationnels : d'une part la manière dont s'opère la prise de décision dans une organisation, ou sur un territoire, et sur les instances de pouvoir au sein desquelles elle se déploie ; d'autre part, la manière dont s'opèrent les coordinations et se développent les coopérations entre les différentes parties prenantes. RICHEZ-BATTESTI et OSWALD (2010, p.32) poursuivent en disant qu' : « il ne s'agit donc pas seulement d'identifier les dispositifs formels de gouvernance, mais aussi d'observer leur usage, c'est-à-dire de repérer les espaces où se construit le faire ensemble entre les différentes parties prenantes, espaces au sein desquels des dispositifs peuvent être détournés de leur objectif initial et appropriés de façon originale. »

Malgré l'hétérogénéité des problèmes de gouvernance de chaque secteur associatif, le socle commun est l'absence de but lucratif, une gestion voulue démocratique, une dyarchie élus-bénévoles et salariés et une complexité des mécanismes incitatifs (BAYLE, 2010). Les organisations associatives sportives de types fédérales (fédérations, ligues, comités

départementaux / districts, clubs affiliés), appartiennent à ce socle et selon la classification de BAYLE (2007), sont des organisations de niveau 1, c'est-à-dire « au cœur » du secteur sport, et ce pour quatre raisons :

- une finalité autre que la recherche prioritaire ou systématique du profit. ZUNZ dans CHAUVIERE (2009), rappelle néanmoins qu'une association « à but non lucratif » ne signifie pas qu'elle ne fait pas de profits mais simplement qu'elle ne les redistribue pas à des actionnaires ;
- un financement sur le mode de l'économie mixte (financement public et financement du secteur « marchand ») ;
- une composition d'acteurs avec différents statuts (bénévoles – personnel rémunéré – personnel placé auprès des fédérations par l'Etat⁶) ;
- et une appartenance à des systèmes de régulation nationale et supranationale.

BAYLE parle ainsi d'organisation « hybride » conduisant à la fois à une richesse mais aussi à une grande complexité de son fonctionnement.

⁶ A ce propos, voici la description et l'historique réalisés par HONTA et JULHE (2014, p.162/163) qui permet de clarifier le statut particulier de ces professionnels » :

« En France dès les années 1960, le placement auprès des fédérations sportives de Conseillers techniques sportifs (CTS), agents du ministère chargé des Sports, a été justifié par le manque de « maturité » de ce secteur associatif et son « incapacité » à faire face aux nombreux besoins, notamment, de la préparation de l'élite française. La constitution d'équipes formées d'agents de l'État appelés à assurer l'encadrement technique des fédérations sportives figure ainsi au titre des orientations retenues afin de concevoir un système performant tant en matière de préparation à l'excellence sportive que de promotion du sport pour tous (Lavaure, Watrin, 2011). Relevant du corps des professeurs de Sport depuis 1985, l'activité des CTS a progressivement été réglementée afin d'asseoir leur position fonctionnelle et administrative. Sur le premier point, ces agents, rassemblés sous l'appellation générique de CTS, se répartissent en différentes catégories en fonction des missions qu'ils se voient confier : le directeur technique national (DTN) concourt à la définition de la politique sportive fédérale, veille à sa mise en œuvre et contribue à son évaluation. Les Conseillers techniques nationaux ou régionaux (CTN ou CTR) mènent, respectivement l'un au niveau national et l'autre au niveau territorial, des tâches d'observation et d'analyse, de conseil et d'expertise, d'encadrement de sportifs, de formation des cadres, d'organisation et de développement de l'activité sportive de la fédération intéressée. L'Entraîneur national (EN) encadre les membres des équipes de France et participe à l'animation de la filière du sport de haut niveau de la fédération. S'agissant ensuite de leur situation administrative, si ce dispositif de soutien au mouvement sportif est, pour la première fois, reconnu au plan législatif en 1975 et confirmé par de nombreux textes par la suite, la position des agents alors prévue (« mis à disposition ») n'a jamais été respectée (Honta, Julhe, 2013). Les CTS sont effectivement « placés auprès » des fédérations sportives ou de leurs instances territoriales (les comités régionaux ou ligues régionales) et occupent à ce titre une position singulière voire unique au sein de la fonction publique d'État (FPE). Cette situation permet au ministère chargé des Sports de conserver la gestion des carrières de ces agents. Les CTS, en fonction des missions exercées, sont effectivement placés sous l'autorité hiérarchique soit du directeur des Sports au sein de l'administration centrale du ministère, soit du directeur de services déconcentrés, la direction régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS) qui établit, après avis des intéressés, leur lettre de missions à partir des propositions produites par le directeur technique national (DTN). L'avis des dirigeants sportifs (président de la fédération ou de la ligue sportive régionale) est également requis. »

Si nous souscrivons pleinement à cette définition des organisations sportives concernant le schéma général d'une Fédération Française Sportive (FFS), il semble qu'il conviendrait d'apporter une précision concernant le cas de la FFT. En effet, BAYLE (2007) explique que la Fédération correspond au siège fédéral et que les ligues, les comités départementaux et les clubs affiliés appartiennent au système ou réseau fédéral. Or, dans le cas de la FFT, nous considérons que les ligues et les comités départementaux ne sont pas que de simples éléments du système ou réseau fédéral, mais que ces unités territoriales représentent le siège FFT et sont donc la Fédération. C'est en associant les clubs affiliés que l'on obtiendrait le système fédéral dans son ensemble. Ce postulat - mis à l'épreuve de la recherche tout au long de nos travaux - s'appuie sur le mode de financement des ligues et indirectement celui des comités départementaux dont les ressources proviennent à près de 80%⁷ du siège fédéral, sur les contrats de développement liant le siège FFT et les ligues⁸, sur le placement auprès des ligues de cadres techniques par le siège FFT, sur la prédominance des statuts fédéraux en toutes circonstances et sur la présence de tous les présidents de ligues au comité de direction fédéral qui imbriquent ces trois échelles fédérales. Avec les clubs affiliés FFT (les organisations fédérales locales), par leur indépendance financières vis à vis de la Fédération⁹, nous ne retrouvons pas cette même « imbrication ».

Une analyse à la croisée des sciences de gestion, de la sociologie des organisations et de la sociologie des pratiques sportives.

De manière générale, les recherches monographiques tentent de mettre en évidence des traits généraux à partir de l'étude détaillée d'un cas. Comme le souligne VAN DER MAREN (1995, p. 198), pour être efficace, la recherche par étude de cas doit être « multidisciplinaire dans la construction du cadre conceptuel et multimodal dans la constitution des données ». « L'analyste doit faire appel à un ensemble large de théories et de disciplines contributives pour interpréter les données et construire des hypothèses ou des énoncés théoriques.

⁷ Dans les produits du compte de résultats de l'exercice 2014 de la ligue CBBL de tennis, 60% proviennent des subventions du siège FFT et 22% des licences et taxes de tournois après prélèvement de 40% du siège FFT.

⁸ Principe en vigueur jusqu'en 2014, modifié depuis par une « dotation globale » (partie 2, chapitre II, section 2).

⁹ Les recettes des clubs de tennis proviennent principalement de trois sources : les cotisations des membres, les recettes générées par l'organisation d'événements et par les aides directes et indirectes des communes, notamment par la mise à disposition et l'entretien des installations.

L'élaboration d'un cadre de référence théorique pertinent est donc une étape fondamentale de la recherche nomothétique » (PAQUETTE, 2007, p.3). Dans le même ordre d'idée, MUCCHIELLI et NOY (2005) disent que la recherche constructiviste doit faire appel à un « cadre de référence théorique large et souple ». Autrement dit, c'est une posture heuristique où le chercheur se donne le droit d'utiliser des éléments issus de plusieurs modèles théoriques.

Dans cette perspective d'analyse de la gouvernance des organisations et compte-tenu des spécificités d'une fédération d'associations sportives de l'envergure de la FFT, nous avons donc opté pour une approche transdisciplinaire. Nous considérons en effet dans notre cas, que l'étude du processus de décision, de l'exercice du pouvoir, du fonctionnement des organes de décisions, de la gestion des ressources humaines, de la dimension financière, du mode de management, de la répartition des missions et rôles stratégiques, managériaux et opérationnels des acteurs fédéraux territoriaux nécessitent un décloisonnement entre les sciences de gestion et la sociologie des organisations. Cette double approche nous permettra la description et l'analyse de la gouvernance fédérale FFT marquée notamment par l'ambiguïté de la relation entre dirigeants élus (le plus souvent bénévoles) et le personnel salarié (de plus en plus nombreux) ou celui placé auprès de la fédération par l'Etat, par les relations entre les différentes strates de la pyramide fédérale juridiquement autonomes et liées entre elles par des statuts et par la nature multidimensionnelle des objectifs fédéraux.

En ce sens, si les sciences de gestion permettent de révéler « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (CHARREAUX, 1997), la sociologie de « l'action organisée » - que nous préférons à « sociologie des organisations » - par une approche « *bottom-up* », interactionniste et constructiviste nous permet de rentrer dans la boîte noire de la mise en œuvre de la gouvernance et sur les processus qui participent, actuellement, de sa transformation. Notre recherche, centrée sur la gouvernance territoriale de la FFT, emprunte donc la démarche qualitative de la sociologie de l'action organisée (CROZIER et FRIEDBERG, 1977 ; FRIEDBERG, 1993) ; BERNOUX et *al.*, 2005). Cela implique une présence importante dans l'organisation étudiée. Nous appuyons ainsi notre analyse sur un travail empirique, de type monographique, « soit l'étude minutieuse, approfondie et longitudinale d'un cas » (GUERANGUER, 2012, p.24), en l'occurrence celui de la ligue CBBL de tennis. Par une

approche hypothético-inductive, l'un des objectifs de ces travaux vise donc à déterminer les fonctions des organes de gouvernance, l'organisation de la responsabilité et de la décision (GUILLET et LEROY, 2010), mais aussi à explorer la mise en œuvre formelle et informelle de la gouvernance territoriale fédérale dans les départements des Landes et des Pyrénées-Atlantiques, dans lesquels la ligue CBBL opère.

L'étude des comportements organisationnels (*organizational behavior*) dans notre approche de la gouvernance, implique que nous nous intéressons davantage à la performance de l'organisation en terme de fonctionnement, différenciant ainsi la performance liée aux résultats de la performance organisationnelle (PEREZ, 2003). Cette approche semble effectivement mieux convenir dans le cas des FSS dont la finalité est beaucoup plus multidimensionnelle et sociale que pour l'entreprise (BAYLE et ROBINSON, 2007). Dans notre analyse, selon que nous nous situons au niveau du siège FFT, des ligues, du réseau fédéral ou de l'action territoriale de la Fédération, notre approche analytique sur la gouvernance varie en fonction de l'importance accordée aux aspects financiers, stratégiques ou comportementaux (TREBUCQ, 2005).

Au-delà de ces aspects, BIONDI, CHATELAIN-PONROY, EYNAUD et SPONEM (2010) constatent que les associations oscillent entre le recours aux méthodes de gestion issues des entreprises privées à but lucratif ou celles émanant du secteur public, en particulier, nous le verrons dans la deuxième partie, du « nouveau management public ». Les auteurs se demandent alors si l'association, par cette capacité à marier ces deux logiques, ne deviendrait pas un modèle d'organisation. En d'autres termes, quelles innovations managériales associatives existe-il ? Nous reprenons cette interrogation à notre compte en la situant et la contextualisant au regard de la FFT, de sa politique d'action territoriale et plus spécifiquement du fonctionnement de ses unités territoriales.

ABRIOUX et LABIT ont montré en 2008 que la professionnalisation est ambivalente. Elle permettrait d'une part un travail plus efficace, des compétences accrues (recrutement de salariés professionnels et utilisation de techniques provenant du monde de l'entreprise et de la fonction publique) qui seraient un moteur de développement de l'activité. D'autre part, elle découragerait les bénévoles d'action dont la place se trouverait redéfinie aux côtés des professionnels. Cela représente effectivement l'un des questionnements d'avenir dans une

organisation telle qu'une unité territoriale de la FFT : comment conserver le rôle stratégique et managérial des responsables associatifs bénévoles face à la complexification et la multitude des dossiers traités par les salariés, justement nommés « permanents » ?

Il semble en effet nécessaire aujourd'hui pour un dirigeant bénévole d'être omniprésent et omniscient pour conserver sa légitimité et prendre des décisions en connaissance de cause. Nous verrons que certains instruments permettent aux salariés de rendre compte de manière *quasi* permanente de l'avancée de leur travail. Mais aussi que cette charge de travail « supplémentaire » prend un volume de plus en plus conséquent. Ce faisant, cela conduit à la nécessité de poursuivre ce que l'on peut appeler la « bureaucratisation de l'organisation ». Autrement dit, la complexification du travail a un effet d'entraînement qui accroît le besoin en professionnels formés et de fait, le coût du travail associatif (ABRIOUX, 2010).

Notre étude ethnographique au sein de la ligue CBBL de tennis a permis d'observer les dynamiques et les processus à l'œuvre concernant la distribution de pouvoir entre élus et salariés. Par cette approche, nous avons pu, d'une part, identifier la hiérarchisation des rôles explicites et implicites en se focalisant sur les techniques mises en jeu et caractérisant les stratégies d'acteurs pour conquérir, conserver ou se protéger des relations de pouvoir entre les différents acteurs de l'organisation (CROZIER et FRIEDBERG, 1977) ; d'autre part, rendre compte des innovations managériales et stratégiques à la fois par l'adaptation d'outils et de principes de management existants, et par les nouvelles formes d'investissement des acteurs dans l'action collective (BAYLE, 2007). Ainsi, l'immersion sur le terrain est-elle essentielle pour comprendre en situation le phénomène d'organisation. Mais cela pose également un certain nombre de difficultés par la position duale d'acteur-observateur inscrite dans la durée (dans notre cas près de 5 ans), notamment en termes de neutralité des observations effectuées.

Ceci est particulièrement vrai dans le cadre de l'analyse stratégique de CROZIER et FRIEDBERG (1977) considérant l'organisation comme un champ politique structuré par des relations de pouvoir entre ses principaux acteurs. Les auteurs définissent le pouvoir entre deux acteurs (A et B), par une relation d'interdépendance entre A et B où le pouvoir de A trouve son origine dans le contrôle d'une zone d'incertitude pertinente pour B. Du fait que les relations d'interdépendance sont nécessairement générées par l'action collective, et que les incertitudes sont innombrables, toute action collective est traversée par des relations de

pouvoir. L'acteur-observateur, au cœur de cette action collective, n'échappe pas à cette règle en rentrant lui-même dans un système de jeux imbriqués les uns dans les autres qui interagissent et s'autorégulent, « un système d'action concret ». Au sein de ce système d'action concret, défini par CROZIER et FRIEDBERG (1977) comme un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses pratiquants, l'acteur-observateur devient lui aussi un « acteur stratégique », plongé dans un ensemble de relations de pouvoir qui règle sa conduite. Selon les auteurs, les sources de pouvoir d'un acteur dans sa capacité à contrôler une zone d'incertitude pertinente pour autrui sont de l'ordre de quatre : l'expertise, le réseau, l'information et la communication, et la règle. D'autres sources, considérées davantage comme des influences, peuvent être envisagées telles que les sentiments, la confiance, la légitimité, la persuasion et la manipulation. Autrement dit, tous ces aspects sont considérables et complexes à analyser sans omettre un fait historique, un contentieux ou une dimension psychologique donnant le sens « exact » aux phénomènes observés.

Un problème de gouvernance spécifique à la Fédération Française de Tennis.

Ces questions de pouvoir et de relations nous conduisent aux problèmes de gouvernance, définie par COHEN (2001, p.176) puis par ZINTZ et VAILLEAU (2008, p.16), comme étant « la mise en jeu de l'ensemble des dispositifs formels et informels qui organisent les relations entre les différentes parties prenantes concernées par les performances et le développement d'une entreprise ». Ces problèmes n'échappent pas aux FFS. Avec des budgets pour certaines d'entre elles en progression constante (football, rugby, tennis, handball, athlétisme, etc.), des enjeux financiers d'importance avec notamment la nécessité d'identifier des nouvelles sources de financement (recherche de partenaires privés, organisation d'événements sportifs, produits des activités, etc.), un environnement qui n'a eu de cesse depuis les années 1980 de devenir plus complexe et concurrentiel (HAUTBOIS, 2014 ; ZINTZ et al., 2010), des enjeux de pouvoir, une forte salarisation (PATTIEU, dans CHAUVIERE, 2009), la généralisation du recours à des outils de gestion et à des modes de management provenant du milieu entrepreneurial, ont en effet contribué à faire de la gouvernance un axe de réflexion central dans les analyses gestionnaires ainsi qu'au sein des approches de changement dans ces organisations. MARCHAL parlait d'ailleurs dès 1992 « d'entreprise associative, entre calcul

économique et désintéressement », en montrant les différents degrés de juxtaposition des dispositifs, celui de l'association et celui de l'entreprise. Cette mutation s'est alors poursuivie avec des « associations de plus en plus nombreuses à importer les techniques managériales des entreprises » (BOUSSARD, 2008) en les adaptant à leur environnement et en faisant progressivement ressembler le service associatif à une marchandise à mesure que le travail réalisé se professionnalise, en particulier dans les secteurs de l'assistance sociale, du tourisme, du sport et de l'humanitaire (HELY, 2009).

Le terme de gouvernance n'a pas de définition « arrêtée » et unique au sein de la communauté scientifique (BAYLE, 2007 ; LACROIX et SAINT-ARNAUD, 2012). Cette notion est polysémique et implique donc, lorsqu'on la mobilise, d'en définir les contours afin de préciser finalement l'objet de nos travaux¹⁰.

Contrairement à la dimension « organisationnelle » du concept de gouvernance qui a une place centrale dans nos travaux, les deux autres dimensions, « politique » et « systémique » décrites par BAYLE (2010) et HENRY (2005), bien que présentes, n'ont pas une part importante dans notre étude sur la Fédération Française de Tennis. Ce choix s'explique pour au moins deux raisons :

- La première concerne l'impact relatif des institutions politiques (Union Européenne, Etat, Collectivités territoriales...) dans les orientations de la FFT. En effet bien que la FFT soit une fédération agréée, délégataire, olympique qui impose certaines dispositions obligatoires et un règlement disciplinaire type dans l'exécution de sa mission de service public (HAUTBOIS, 2014) – des dispositions obligatoires qui par ailleurs laissent, de décret en décret, de plus en plus de liberté d'organisation aux fédérations (BAYLE, 2010) – son modèle économique la rend autonome, au moins financièrement, vis-à-vis de la sphère publique (BAYLE, 2014). Cette autonomie qui provient essentiellement de l'organisation du tournoi « Roland-Garros » et de ses retombées financières et symboliques (valeurs, images et promotion de la pratique du tennis), apporte à la FFT une certaine indépendance dans ses choix stratégiques face à son environnement, à la multiplicité des parties prenantes et des niveaux de

¹⁰ Retenons tout de même la définition de LE GALES (2004, p.242-250) qui qualifie la gouvernance comme étant : « un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement ».

coordination dans l'organisation du sport en France. Par ailleurs, HAUTBOIS (2010, p.56) explique que « plus les fédérations sont importantes en termes de nombre de licenciés, plus elles développent une marque attractive, moins elles sont dépendantes de subventions publiques ».

- La seconde concerne l'objet de cette thèse, à savoir la gouvernance territoriale de la FFT qui nous a conduit à privilégier l'analyse de la gouvernance dite de « réseau » de la Fédération (du siège FFT aux comités départementaux en passant par les ligues), par ailleurs peu étudiée dans la littérature.

La première composante de la dimension « organisationnelle » de BAYLE (2010), la gouvernance interne du siège FFT sera également traitée, mais dans la limite d'une part de notre cadre méthodologique et dans la mesure où elle permet une meilleure compréhension du processus de décentralisation de la Fédération, de l'autre. Ainsi, l'étude de la coordination et de la qualité du maillage fédéral (le réseau fédéral) a impliqué, dans ces travaux, l'analyse concomitante et l'articulation de quatre niveaux de gouvernance :

- a. La gouvernance interne au siège FFT afin de révéler les processus de décision et la conduite de la politique fédérale dans son ensemble, en particulier concernant les questions territoriales. Nous nous intéressons précisément aux structures propres du siège FFT (comité directeur, bureau, organigramme, etc...), aux programmes fédéraux provenant du siège FFT qui impliquent et concernent les unités territoriales et enfin aux orientations politiques qui conditionnent le système fédéral dans son ensemble.
- b. La gouvernance inter-organisationnelle ou réseau de la FFT dans le but d'analyser les processus d'articulation et les niveaux d'interactions entre le siège FFT, les ligues et les comités départementaux. Nous avons ici une double approche de la gouvernance : d'une part systémique afin d'identifier les règles et procédures fédérales et leurs évolutions dans ses échanges inter-organisationnels et d'autre part stratégique, afin de révéler les enjeux de pouvoir que représentent ces règles dans la gouvernance interne des ligues et dans le pilotage de l'action territoriale (CROZIER et FRIEDBERG, 1977 ; FRIEDBERG, 1993).

- c. La gouvernance interne des ligues qui représente le point d'entrée et l'analyse centrale de ces travaux afin de comprendre l'action fédérale territoriale. Pour ce faire nous avons « adopté d'une part une perspective stratégique de la gouvernance et d'autre part un travail en organisation, long, ancré dans les pratiques, qui permet d'analyser les processus stratégiques à l'œuvre dans leur contexte et leur évolution » (GUILLET et LEROY, 2010, p.13).

Parmi les processus clés dans la compréhension de la gouvernance interne des ligues et de son évolution, nous considérons que leur « professionnalisation » est déterminante. En effet, face à l'accroissement en quantité et en complexité des problèmes « productifs », par notamment un transfert de compétences du siège FFT vers ses ligues depuis le début des années 1980, les dirigeants de ligues se sont mis à s'interroger sur un « amateurisme » qui, jusqu'alors, n'apparaissait pas comme une difficulté (COMBES et UGHETTO, 2009). Ainsi, le recrutement successif de nouveaux acteurs (les permanents salariés), parfois par injonction du siège FFT, a profondément modifié le fonctionnement interne de ces associations *via* l'introduction de nouvelles logiques managériales et gestionnaires (FALCOZ et WALTER, 2009). Ceci nous amène à interroger la façon dont se construit la dimension collective et interactive de ce processus, notamment en terme de « gouvernance » qui correspond ici aux modes de prise de décision et de contrôle ainsi qu'aux rôles joués par les membres des instances dirigeantes (bureau, comité directeur) et les principaux salariés des ligues. L'étude de la professionnalisation étant un processus inachevé, prise dans une tension entre une perspective désirable (pour certains acteurs et institutions au moins) et les difficultés qui entravent la progression vers cet objectif (DEMAZIERE, 2009), implique une analyse des changements opérés au sein de cette organisation, puisqu'elle désigne un « mouvement dynamique » façonné par des temporalités diverses (ROQUET, 2007). Selon l'auteur, la professionnalisation est investie par une multiplicité d'acteurs qui interagissent, échangent, négocient, rentrent en conflit, rendant ce processus « incertain ». Elle est ainsi le produit de rapports sociaux et de jeux d'acteurs et progresse par compromis temporaires successifs. Nous verrons dans notre étude de cas, au sein de la ligue CBBL de tennis, que la liste des acteurs est d'une grande variété, impliquant de tenir compte d'un grand nombre de paramètres et de ressources.

- d. La gouvernance territoriale de la fédération qui met en jeu les ligues et leurs comités départementaux (dans le cas des ligues multi-départementales) en charge de décliner et d'appliquer la politique fédérale, mais aussi de la relayer dans les clubs affiliés FFT. Il s'agit ici d'identifier les freins, les tensions, les conflits et les particularités organisationnelles dans le déploiement et le pilotage de l'action fédérale territoriale. Cela passe notamment par l'étude des missions des unités territoriales et de leur répartition entre ligues et comités départementaux, de leur organisation fonctionnelle, de leur gestion des ressources humaines et des relations avec leurs partenaires publics et privés.

Dans les points c et d, nous donnons à la gouvernance son sens le plus large. Il s'agit au niveau des ligues et de l'action fédérale territoriale, d'analyser le « pilotage de l'action collective, dans un environnement incertain, associant de multiples acteurs aux logiques et intérêts divergents » (ZINTZ, 2010 et *al.*, p.77). Au travers de cette notion de gouvernance qui appréhende les principes de « coordination – direction », nous cherchons à étudier la ou les configurations et les processus de changement organisationnel au niveau des ligues et des comités départementaux sur un territoire donné. Cette entrée par les configurations organisationnelles et leur changement (MINTZBERG, 1982 ; NIZET et PICHAULT, 2000 ; ZINTZ et *al.*, 2010) nous permet l'étude de cinq composantes : la structure, les facteurs de contingences, les buts, les systèmes de distribution du pouvoir entre acteurs et l'évolution des statuts et des fonctions des dirigeants (élus et salariés) et des collaborateurs salariés (ZINTZ et *al.*, 2010).

BAYLE (2007) explique que d'un point de vue méthodologique, une fédération sportive ne peut être étudiée qu'en tant que système - comprenant le siège fédéral, l'ensemble des unités territoriales et les clubs - et que l'unité d'analyse peut être soit le réseau fédéral dans son ensemble, soit le siège fédéral et son rôle-clé dans ce réseau. L'originalité de notre positionnement ne remet pas en cause ce postulat. En revanche, il cherche à apporter un regard « nouveau » au fonctionnement du système fédéral en explorant son action territoriale et le rôle joué par l'échelon ligue dans cette action. Dans le cas de la FFT, notre choix s'explique notamment par l'importance donnée à la politique de développement de ses unités territoriales depuis les années 1980. En effet, depuis la Présidence de Mr Chatrier (de 1973 à

1993), la FFT finance le développement structurel et social des ligues et des comités départementaux grâce aux bénéfices générés par l'organisation du tournoi « Roland-Garros ». Cette politique de déploiement territorial a permis à ces organisations et en particulier aux ligues, de progressivement se doter d'outils, d'infrastructures et de salariés permanents, si bien qu'aujourd'hui, les ressources d'une « petite ligue » comme la ligue CBBL (25^{ème} sur 31 ligues métropolitaines en nombre de licenciés – 23^{ème} en nombre de clubs), avec 10 équivalents temps plein et un budget de près de 900 000€, sont plus importantes que ceux de plus de la moitié des sièges d'autres fédérations sportives (BAYLE et BRUZEK, 2005).

Dans ce contexte où les responsables associatifs bénévoles ont de plus en plus de tâches administratives en devant coordonner des actions conditionnées par des procédures d'évaluation quantitatives et parfois qualitatives (CHESSEL et NICOURD, 2009), ces mêmes responsables se sont retrouvés face à l'inévitable nécessité de « professionnaliser » leur organisation. Pour faire face à cette complexification de la gestion associative, le nombre d'emplois n'a donc cessé de croître dans les différentes organisations qui composent la FFT en quête de compétences professionnelles et d'efficacité (PATTIEU, dans CHAUVIERE, 2009). Ainsi, l'une des finalités de nos travaux est de saisir les axes de développement managérial d'accompagnement des changements en cours de réalisation au sein de la FFT dans le renforcement de ces unités administratives (ligues), principal vecteur de développement de leurs clubs affiliés et donc du nombre et de l'éventail des licenciés sur l'ensemble du territoire français.

Une entrée par l'organisation pour comprendre le processus de professionnalisation de la Fédération Française de Tennis.

L'immersion pendant près de cinq ans au sein de la ligue CBBL a permis d'apporter des précisions voire des éclairages sur la connaissance des aspects et des contraintes propres au travail associatif sportif fédéral, notamment sur les rapports entre élus (bénévoles) et salariés, les conditions de travail, la constitution d'éthos professionnel¹¹ (WEBER, 2000 ; ZARCA,

¹¹ Selon ZARCA (2009), la notion d'*ethos* désigne un ensemble de principes et de prescriptions propres au groupe qui agit comme un horizon de référence, une « autorité invisible ».

2009) et les relations entre les différents groupes professionnels présents dans cette organisation. Ainsi, les enjeux sous-jacents au terme de professionnalisation concernent ici la spécialisation des activités, la reconnaissance de métiers, la différenciation de statuts, l'apparition de groupes professionnels, le mode de management, les modalités adoptées de division du travail au sein d'une organisation associative sportive en pleine transformation sociale depuis une vingtaine d'années.

Comme DEMAZIERE (2009) l'a décrit, il apparaît que « la professionnalisation est une catégorie pratique polysémique et flottante » qu'il convient de définir avec le plus de précision possible afin d'apporter la clarté nécessaire aux contours de notre étude. Pour y parvenir, nous avons mobilisé les travaux coordonnés par DEMAZIERE, ROQUET, WITORSKY (2012) afin d'y extraire les trois acceptations de la notion de professionnalisation qui forment une partie du cadre de notre analyse :

La professionnalisation est une catégorie administrative, dans le sens où elle « vise à explorer des processus d'émergence, de différenciation et d'autonomie d'activités professionnelles et, plus largement, des mouvements diversifiés, ambigus et contradictoires de transformation des activités professionnelles : émergence, identification, délimitation, catégorisation, légitimation, invalidation, érosion, segmentation, destruction et disparition » (DEMAZIERE, 2009, p.85). Ainsi, elle met en exergue le développement de nouvelles activités qui, démontrant leur utilité, ont conduit à la création de nouveaux emplois. Devenant indispensables au fonctionnement de l'organisation, ces derniers ont permis l'apparition d'un nouveau groupe professionnel visant à lui attribuer un ensemble de tâches. Dans notre recherche, nous nous intéresserons en particulier au groupe des « Conseillers en développement » (CED) qui représente l'émergence (DEMAZIERE, 2008) et la formation tout à la fois progressive et problématique d'un nouveau « groupe professionnel » dans le système fédérale tennistique. Ce dernier rassemble des travailleurs exerçant une activité ayant

Dans le Dictionnaire de la sociologie, on peut lire, sous la plume de Mohammed CHERKAOUI, la définition suivante de l'éthos : « pour M. Weber, l'éthos est un ordre normatif intériorisé, un ensemble de principes plus ou moins systématisés qui règlent la conduite de la vie. Weber distingue ethos et éthique, cette dernière notion étant prise dans le sens étymologique de maximes morales. L'éthos est un concept abstrait auquel correspondent des indicateurs empiriques dans les sphères économique, religieuse, morale, etc. : il en est ainsi du puritanisme, dans lequel des individus ont été socialisés, de leurs actions, en particulier de leurs attitudes à l'égard du travail, de la richesse, de la consommation, des relations à autrui. C'est cet ethos qui a fait défaut aux économies des civilisations précapitalistes. Pour expliquer et comprendre la relation macrosociologique entre religion et économie, Weber est obligé de la traduire au niveau individuel en introduisant le concept d'éthos. Celui-ci joue le rôle de variable indépendante pour le comportement économique des acteurs ». BOUDON et *al.*, 2000.

certes la même dénomination mais dont la visibilité, la reconnaissance et la légitimité sociale ne sont pas assurées et dont la cohésion, l'organisation et la force interne ne sont pas non plus clairement établies (DUBAR et TRIPIER, 1998). Nous verrons comment les représentants du siège FFT et de la ligue CBBL procèdent pour doter ce groupe professionnel d'une visibilité sociale bénéficiant d'une identification et d'une reconnaissance, occupant une place différenciée dans la division sociale du travail et caractérisée par une légitimité symbolique (DEMAZIERE et GADEA, 2009). Nous montrons aussi que ce groupe exerce un « métier flou » (JEANNOT, 2005)¹² soumis à des changements continus, caractérisés à la fois par des contours évolutifs et une hétérogénéité interne. Nous verrons, par ailleurs, que la reconnaissance professionnelle au niveau ligue n'est pas forcément une conquête mais le résultat d'un processus descendant par injonction « impérative » soumis à « l'autorité fédérale ». Ainsi, la légitimité d'un groupe professionnel peut être menacée ou déstabilisée par des changements notamment techniques (instruments informatiques facilitant la gestion dans diverses activités) provenant du siège FFT (HONTA et JULHE, 2012 et 2014).

La professionnalisation est une catégorie identitaire. A travers l'analyse et le suivi de parcours individuels au sein de l'organisation étudiée (évolution - formation - accumulation d'expérience - maîtrise des tâches à réaliser - enrichissement des savoir-faire), la professionnalisation est aussi une catégorie identitaire où l'individu, par un processus cumulatif et continu, se professionnalise. Nous analyserons les implications transformatives au sein de l'organisation et nous nous intéresserons particulièrement à la trajectoire du récent directeur de la ligue CBBL¹³, embauché par celle-ci en 1998 dans le cadre du dispositif « Nouveaux Services - Emploi Jeunes » lancé par Martine Aubry alors ministre du travail, qui après avoir été successivement Animateur de Secteur, Animateur de ligue, CED départemental, CED de ligue et directeur Administratif et Financier (DAF), occupe actuellement une fonction (partagée avec la présidente de ligue) de responsable de l'ensemble du personnel et des activités de la ligue, par ailleurs tuteur de la CIFRE. Ce parcours et cette ascension sont symptomatiques d'une modification profonde de la ligue CBBL car depuis le

¹² Les CED cumulent, nous le verrons, les caractéristiques évoquées par JEANNOT (2005) : missions définies de manière vague, positions d'emplois bricolées et parcours influencés par la sphère politique. Si certains aspirent à constituer et à s'inscrire dans un métier, et si un certain nombre des caractéristiques correspondantes sont bien présentes, leurs limites ne sont jamais clairement établies, ce qui justifie nous semble-t-il l'emploi de l'expression « métiers flous ».

¹³ Mathieu LALANNE, tuteur en entreprise de la présente CIFRE.

début du processus de salarisation au sein de cette organisation, « l'expertise » dans quasiment tous les domaines d'activités, était détenue par le responsable (CTS) de l'Equipe Technique Régionale (ETR) devenue Equipe Technique de ligue (ETL) à qui les élus déléguaient plus ou moins délibérément un champ d'actions extrêmement large. Le nouvel organigramme suite à l'élection du comité directeur 2012/2016 plaçant l'ancien DAF (n'appartenant pas à la branche « sportive ») à la tête de l'ensemble des activités de la ligue sera très largement décrit dans ces travaux, car il est révélateur du processus de professionnalisation et de ses effets au sein de cette organisation. Il s'observe à la fois en interne (relations « pôle sportif »/« pôle développement », relations élus/salariés, redistribution des prérogatives de chaque acteur, « perte d'autonomie » de certains leaders historiques) mais aussi dans la production de services rendus et apportés aux clubs (orientations et priorisations des axes de développement).

La professionnalisation est aussi une catégorie gestionnaire ou managériale permettant d'étudier les changements d'ampleur d'une organisation liés à l'inévitable modernisation (BOUSSARD *et al.*, 2010), aux évolutions économiques et sociales, au mode de gouvernance et aux exigences ou demandes formulées par les destinataires du service. Nous étudions donc ces demandes, exigences et injonctions, leur provenance et leurs effets sur l'organisation. Dans notre étude de cas, nous partirons du postulat que nous assistons au phénomène de conversion des organisations associatives qui évoluent de l'association « traditionnelle », administrée par des bénévoles, à « l'entreprise associative » dont les fondements juridiques relèvent à la fois du droit des associations et du droit du travail (HELY, 2009). Ceci correspond aux mécanismes de rationalisation des pratiques des organisations associatives dont plusieurs facteurs sont à l'origine : la technicisation des pratiques de contractualisation entre collectivités publiques et associations ainsi qu'entre les différents niveaux de la pyramide fédérale, l'évolution qui en résulte du point de vue du profil des emplois créés, et enfin la structuration des réseaux d'experts de l'accompagnement des organisations associatives. Jean Gachassin en 2012, lors de sa réélection pour un deuxième mandat à la présidence de la FFT a par ailleurs repris ce concept « d'entreprise associative » : « *Nous allons, bien sûr, continuer à fonctionner sur le modèle que nous avons appelé « entreprise associative », en nous appuyant sur des services forts au niveau du siège, autour de la direction générale en laquelle, vous le savez, nous avons une grande confiance et qui, au cours de ces quatre dernières années, nous a montré sa totale implication à nos côtés, pour la*

réussite de notre fédération » (Tennis Info N°449, mars 2013). A travers ces propos, il semblerait que, d'une part, les élus et les salariés travaillent ensemble dans la mesure où ces derniers s'impliquent suffisamment et, d'autre part, que « les services forts » se trouvent au siège de la FFT ce qui interroge sur la connaissance et la reconnaissance du travail réalisé au niveau des unités territoriales proches des clubs et du développement de la pratique.

Ainsi, deux interrogations essentielles émergent : premièrement, la fragile et nécessaire cohabitation entre élus et salariés dans ce processus de professionnalisation, pose la question de la gouvernance au sein du siège de la FFT. Deuxièmement, dans ce processus de professionnalisation impulsé fin des années 1990, quelle place, à l'avenir, le siège fédéral souhaite-t-il attribuer aux ligues et aux comités départementaux ?

L'aspect gestionnaire ou managérial de la professionnalisation représente donc l'axe principal de ces travaux et sera constamment enrichi par les précédentes. L'étude de ce processus complexe nécessite en effet une approche confrontant plusieurs aspects qui interagissent (l'individu, la situation et l'organisation). Dès lors, « la professionnalisation est considérée comme un processus dialectique, impliquant d'une part les travailleurs engagés dans une activité donnée et d'autre part divers acteurs avec lesquels ils interagissent pour accomplir leur travail » (DEMAZIERE et al., 2012, p.11).

Cela nous conduit ainsi à un aspect fondamental de l'analyse de la professionnalisation du mouvement sportif fédéral, qui dans notre étude représente une catégorie supplémentaire, la « **professionnalisation des élus bénévoles** ». En 2005, BERNADEAU MOREAU a étudié le profil et le parcours des dirigeants bénévoles au siège FFT sur 20 ans, autrement dit des présidents de ligues élus qui composent le comité directeur ou le Conseil d'Administration de la FFT. L'auteur s'est donc intéressé à un type de bénévolat bien particulier, à savoir les bénévoles possédant un haut niveau de responsabilité. BERNADEAU MOREAU (2005) montre que leur professionnalisation à la tête de la FFT a conduit les nouveaux élus à être mieux formés et plus diplômés dans le champ sportif, avec un niveau de compétences techniques et pédagogiques plus élevé qu'auparavant. Il conclut en disant que ce processus « semble attester qu'une certaine forme de bénévolat est en train d'émerger, une forme mieux adaptée au modèle économique et marchand de l'entreprise associative. » Sans procéder au même type d'étude, nous tenterons d'analyser ce processus de professionnalisation des

bénévoles, dans le sens d'une « élévation et d'une spécialisation des compétences » en nous intéressant aux bénévoles élus de ligues qui sont également (ou ont été) pour la plupart des élus de clubs. La professionnalisation des bénévoles fait débat jusqu'à l'utilisation même de ce terme. JOEL et LECLERC (2002, p.8) considèrent par exemple que « professionnaliser » le bénévolat revient à l'instrumentaliser. Ils ajoutent toutefois qu'il est aujourd'hui nécessaire « d'exiger de la part des bénévoles des compétences confirmées en matière de savoir-faire et de savoir-être, de mettre en œuvre des pratiques d'évaluation dans les associations, de développer la formation, les méthodologies de suivi et de coordination ».

La question du bénévolat au niveau des ligues interroge ce faisant la problématique de la gouvernance dans le sens du management de l'organisation dans son ensemble. Statutairement, la fonction décisionnaire est clairement de la responsabilité des bénévoles élus qui composent le comité directeur et le bureau de ligue, alors que les permanents salariés sont force de propositions et appliquent les décisions actées lors de ces réunions. C'est d'ailleurs ce que nous rappellent FALCOZ et WALTER (2009, p.27) : « le monde associatif présente la particularité d'être à la fois marqué par une progression significative de l'emploi salarié et par une persistance très forte de la gouvernance bénévole ». En pratique, la répartition des rôles entre salariés et élus et le cheminement des prises de décisions plus ou moins stratégiques est bien plus complexe dans le sens où d'innombrables rapports de forces et d'influences entrent en jeu, avec finalement une poignée d'acteurs composée d'élus et de salariés. Autrement dit, l'augmentation de la centralité du pouvoir serait effective.

La nature des relations entre bénévoles élus et salariés ne cesse d'évoluer pour plusieurs raisons : élections tous les quatre ans¹⁴, modifications statutaires des règlements fédéraux, arrivée ou perte d'employés, accroissement des compétences des salariés par expérience ou par formation continue, *turn over* d'élus et de leurs niveaux de connaissances et de compétences, *etc.* Ces variables conduisent à la création et à la recréation permanente des règles de fonctionnement explicites et implicites entre ces deux catégories (FERRAND-BECHMANN, 2010). Cependant, la difficulté aujourd'hui n'est pas tant de coordonner l'action des élus bénévoles et des salariés car les règles de fonctionnement établies,

¹⁴ Statuts et règlements de la FFT – Titre quatrième/Section 1/Article 11/3 : Les membres du comité de direction sont élus au scrutin secret de liste par l'Assemblée générale pour une durée de 4 ans, correspondant à l'Olympiade.

notamment au sein de la ligue CBBL¹⁵, permettent généralement une bonne régulation. C'est davantage l'effet induit de cet inévitable fonctionnement « bureaucratique » (inévitables dans le sens où il garantit les principes associatifs et démocratiques de l'organisation), couplé au décalage grandissant entre le niveau de connaissance des dossiers par les salariés et les élus désireux d'agir et de s'impliquer plus, qui freinent le développement de l'organisation. Cela conduit à une lenteur à la fois stratégique, managériale et opérationnelle et, parfois, à des conflits récurrents entre les principaux intéressés se servant de ces lenteurs procédurales pour infléchir telle ou telle décision. Les bénévoles et les professionnels procèdent à une distribution des rôles et essaient de se distribuer le travail sur des bases fragiles, car comme l'énoncent COMBES et UGHETTO (2010, p.171) : « en association, l'édiction d'une régulation de contrôle doit suivre un chemin de construction de sa légitimité autrement plus compliqué qu'en entreprise. De fait, les associations sont tenues de faire avec les bonnes volontés, qui, en théorie, ne sont retenues en rien si elles veulent faire l'exit ». A ce sujet, PIERSON (*in* CHAUVIERE 2009, p.143) explique justement que : « les dirigeants associatifs ne sont pas du tout liés par le même type d'engagement que dans le monde de l'entreprise : ils peuvent s'en aller rapidement si le projet ne leur plaît plus » ou si les conditions dans lesquelles ils interviennent ne leurs conviennent plus. La professionnalisation et plus précisément la bureaucratisation alimenteraient donc, d'une certaine manière, le discours sur la « crise du bénévolat ». JUAN, en 2008 (p.94), explique cependant qu'une « organisation tend à se bureaucratiser en grossissant et en rationalisant ses dispositifs internes de prise de décision ». Il poursuit en disant que « la portée institutionnelle de son action ne dépend pas de sa taille ou de l'importance de son budget, mais de la conviction des adhérents désintéressés et de leur capacité à mobiliser, par le jeu de la démocratie interne, les valeurs fondatrices face aux logiques de bureaucratisation par lesquelles les objectifs se dégradent en modes de fonctionnement (...). C'est pourquoi, bien souvent, la redécouverte du principe actif du mouvement constitue l'antidote de la bureaucratisation comme de la marchandisation ». Par

¹⁵ Règlements intérieurs – Nouvel organigramme fonctionnel suite à l'élection du comité directeur 2012 – Gestion comptable et sociale gérées en interne – Statuts fédéraux et de ligue – Conventions ligue / comités départementaux – Plan d'actions annuel – Bilan d'activité des services – Récapitulatif hebdomadaire de l'ensemble de l'activité de la ligue transmis à tous les membres du comité directeur – Suivi hebdomadaire de l'évolution statistique des licences – Agenda en ligne présentant le planning de l'ensemble des activités de la ligue – Réunions trimestrielles du comité directeur de ligue – Réunions mensuelles du bureau de ligue – Réunions de coordinations des principaux élus – Réunions de coordinations des salariés permanents – Réunions de l'Equipe Technique de ligue (ETL) – Réunions de l'Equipe Régionale de Développement (ERD) – Réunions des Commissions – *etc.*

ailleurs, le même auteur soutient l'idée que « plus le professionnalisme associatif (les « permanents » salariés) se renforce et plus le bénévolat se développe comme figure contraire-complémentaire, les bénévoles étant eux-mêmes soumis aux contraintes de qualité et de rendement dans un contexte de nécessaire marchandisation de l'activité associative » (JUAN, 2008, p.80). La question est donc la délimitation floue des territoires d'intervention des professionnels et des élus bénévoles. Un autre aspect de la professionnalisation à aborder au sein de cette organisation.

Le dernier niveau que nous aurions pu traiter dans ces travaux au sujet de la professionnalisation est celle de l'échelon club, dans lequel nous trouvons les « acteurs du premier rang » (BELORGEY, 2012). Notre enquête n'a cependant pas saisi directement le discours des « usagers » de l'action fédérale (dirigeants de clubs, enseignants, licenciés, futurs licenciés, voire même les élus locaux qui ont très souvent un rôle essentiel dans le développement des infrastructures des clubs). Face à l'ampleur d'une telle démarche effectivement, cela nécessiterait probablement une étude à part entière. Nous n'avons donc pas cherché à évaluer l'impact et les résultats ni même la mise en œuvre effective des politiques fédérales dans les clubs. Toutefois, nous n'avons pas fait abstraction de cet échelon, car au-delà de la segmentation fédérale, les différents niveaux de cette organisation sont imbriqués et la FFT est avant tout une fédération de clubs (près de 8 000 clubs sont affiliés FFT).

De fait, parmi les acteurs qui évoluent au sein des clubs affiliés, nous nous sommes tout de même intéressés aux intervenants pédagogiques et notamment aux professionnels de l'enseignement (BEES – DEJEPS – DESJEPS)¹⁶ qui selon une étude menée par le département « formation et enseignement » de la FFT représentaient près de 5 400 individus en 2010. Ces professionnels représentent en effet, et ceci de façon déjà très ancienne (année 1960-1970), l'un des piliers de la professionnalisation du mouvement sportif fédéral. Leurs champs d'actions se trouvent dans les clubs au sein desquels ils occupent des fonctions tout ou partie salariées, au contact des licenciés et des pratiquants, des dirigeants de clubs, de certains membres de l'ETL voire même d'élus de municipalité. Leur rôle est donc fondamental dans le développement de la pratique en répondant à différentes logiques d'actions : une logique

¹⁶ BEES (Brevet d'Etat d'Edicateur Sportif) - DEJEPS (Diplôme d'Etat de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport) - DESJEPS (Diplôme d'Etat Supérieur de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport)

fédérale (entraînement, formation des joueurs, détection des meilleurs, diffusion de la pratique), une logique associative (développement d'un esprit communautaire et de la convivialité) et une logique commerciale (emploi et revenu liés à leur profession) (CHIFFLET et RUNDSTADLER, 2002). Dans notre recherche, nous nous intéresserons à ce groupe professionnel en analysant les démarches de formations initiale et continue qui sont les leurs, les conditions socio-économiques dans lesquelles ils exercent et les moyens mis en œuvre par la Fédération (ligue + siège FFT) pour les accompagner. Nous aborderons également toujours sous l'angle de l'activité fédérale, le rôle et le statut des enseignants titulaires d'un CQP – AMT (Certificat de Qualification Professionnelle d'Assistant Moniteur de Tennis)¹⁷ qui dans un certain cadre peuvent être rémunérés, contrairement aux initiateurs fédéraux qui eux interviennent bénévolement.

C'est justement et notamment auprès de ces acteurs que, depuis la Présidence de Mr Chatrier, le siège FFT fait croître « ses unités territoriales » afin de relayer au plus près des clubs « les bonnes pratiques » et tenter d'harmoniser son action sur l'ensemble du territoire. Or la ligue CBBL, comme chaque ligue et chaque comité départemental, construit sa propre organisation, certes en fonction des statuts, consignes et prérogatives fédérales, mais aussi et surtout en fonction de sa propre histoire et des personnes qui la composent. Pour comprendre l'action fédérale territoriale, il s'agit alors d'explorer à la fois les démarches nationales qui émanent du siège FFT pour impulser, orienter, fournir un cadre d'action et préconiser, avec des degrés variables de contrôle, les activités et l'organisation interne de chacune des structures qui composent le système fédéral. L'enjeu est aussi d'analyser l'appropriation de ces consignes fédérales par les représentants des unités territoriales, leurs propres choix en fonction des ressources internes et disponibles dans leur environnement immédiat et l'offre de services et d'aides au développement des clubs affiliés qu'ils mettent en œuvre.

Ce rôle central et l'ampleur des missions confiées aux unités territoriales par le siège FFT :

- au principe répandu de contractualisation avec les partenaires publics et privés ;
- aux exigences de gestion comptable et sociale de ces structures ;
- à l'encadrement juridique des pratiques sportives ;

¹⁷ Le Certificat de qualification professionnelle d'Assistant Moniteur de Tennis (CQP AMT) existe depuis le 27 février 2009 et permet à l'enseignant titulaire d'initier, sous forme collective, les jeunes âgés de 18 ans maximum (dans la limite de 300 heures par an).

- à l'évolution des pratiques et des pratiquants du tennis ;
- à la concurrence des autres pratiques sportives associatives ou marchandes ;
- à la nécessaire qualité, régularité et fiabilité des prestations proposées aux clubs affiliés ;
- à la technicisation en particulier informatique des activités ;
- au respect des valeurs associatives ;
- à la pérennité du fonctionnement général indépendamment du rythme et des échéances électorales ;
- au maintien et au développement des emplois, aux formations et au développement des compétences des différentes parties prenantes directes (dirigeants de clubs et élus de ligue et des comités départementaux, salariés, professionnels de l'enseignement) ;
- et à la recherche de nouvelles sources de financement ;

font que les ligues sont de plus en plus « confrontées à la recherche d'efficacité (...) qui s'oppose à l'idée d'impréparation, voire d'amateurisme » (COMBES et UGHETTO, 2009, p.2). Ainsi, notre approche de la professionnalisation du mouvement fédéral par le travail, nous sort des « oppositions paralysantes : valeurs de l'association *versus* valeurs de l'entreprise, ou engagement dans le travail *versus* engagement pour la cause. Dans tous les cas, le travail ne se réalise que parce qu'il y a de l'engagement, mais pour que celui-ci se maintienne, le travail a besoin d'être organisé et managé, non seulement pour être efficace, mais aussi pour prendre sens et être humainement supporté » (COMBES et UGHETTO, 2009, p.18). Ce postulat ne nous empêche pas pour autant de traiter les valeurs associatives et l'engagement bénévole qui sont les fondements du mouvement fédéral. Nous verrons par ailleurs que l'efficacité n'est pas qu'une préoccupation des dirigeants salariés. Elle s'avère questionner certains des dirigeants élus bénévoles à des degrés divers selon leur niveau de responsabilité.

Une entrée par les instruments pour comprendre et analyser la territorialisation de la politique fédérale.

Sans l'occulter, mais afin de se soustraire du modèle « interactionniste » plaçant l'acteur à la base du système, nous considérons qu'une approche par les instruments permet d'enrichir

l'analyse de l'action fédérale, à la fois en envisageant les instruments comme des « traceurs », des « analyseurs des changements » (BRISSET, 2014), mais aussi en explorant leurs effets sur le mode de gouvernance de l'organisation. Nous estimons en l'occurrence que le choix des instruments, leurs usages et leurs effets sont des outils stratégiques en tant que ressources de pouvoir et seraient donc révélateurs des jeux d'acteurs. Selon LASCOUMES et LE GALES (2006), la genèse des instruments relève d'un processus itératif, permettant une convergence cognitive autour des choix politiques et des instruments qui y sont associés. Les instruments, au-delà de leur technicité, révèlent donc également des enjeux politiques. Les auteurs précisent à ce sujet que les instruments peuvent être présentés par les « *policy-makers* » comme anodins pour cacher ces enjeux politiques. La discrétion des instruments permet ainsi une acceptation plus souple par les acteurs. Inversement, selon Dominique LORRAIN (2006), certains instruments peuvent s'autonomiser et devenir des processus automatiques qui conduisent à une dépolitisation et au « désarroi du politique ». LORRAIN (2006) considère par ailleurs que dans une organisation politisée où s'effectue une technisation du travail, les élus, autrefois en prise directe avec les décisions, finissent par laisser la place aux experts.

Compte tenu que la FFT est structurée d'un ensemble d'associations loi 1901, nous partons du postulat que le siège FFT exerce son pouvoir non pas par conquête et possession, mais en produisant, suscitant et organisant le système afin de lui permettre de développer toutes ses propriétés. L'action fédérale se caractérise donc par de l'enchevêtrement de réseaux, une multiplication d'acteurs, de nombreuses finalités (la question de la coordination d'une pluralité d'instruments mobilisés se pose d'ailleurs), une hétérogénéité de territoires, de la transversalité des problèmes. Ainsi, l'approche en termes d'instruments inaugure une démarche de recherche, c'est-à-dire une focalisation sur une dimension qui permet d'envisager aussi bien l'historicité de l'instrument que ses contenus cognitifs et normatifs, les réseaux d'acteurs qu'il permet de tisser (qui l'enrichissent de leurs usages et de leurs critiques) et les effets qu'il produit. Ainsi, l'analyse de ces derniers par la mise en œuvre d'instruments (fédéraux, publics, en interne ou à des fins normatives des clubs affiliés) au sein de la ligue CBBL, nous a semblé être une démarche pertinente, dans la mesure où nous considérons certains instruments comme marqueurs de changement ou d'adaptation du mode de gouvernance de ladite organisation. Mais au-delà de l'exploration des conséquences internes à la ligue CBBL, la sélection et l'usage des instruments nous ont également permis de

mettre en évidence la manière dont sont structurées les relations entre le siège FFT et ses unités territoriales et d'observer les éventuels décalages entre les objectifs fédéraux, les choix d'instruments correspondant et leurs effets. On peut d'ailleurs penser que selon l'usage que les acteurs font d'un instrument, ses effets puissent diverger, car les instruments constituent autant des opportunités que des contraintes pour les acteurs (individuels et collectifs) aux prises avec les politiques fédérales. Il s'agit donc d'observer les activités générées *via* les outils de l'action fédérale, les effets escomptés et inattendus, en considérant l'aspect processuel des instruments (BRISSET, 2014).

Par cette approche, il est donc question de combiner la restitution des dimensions normatives et stratégiques des instruments pour s'intéresser à la genèse et aux transformations des organisations fédérales (siège FFT, ligues et comités départementaux). Nous verrons par exemple comment le siège FFT développe certains outils d'évaluation non seulement pour recueillir des informations, mais aussi et surtout pour porter des orientations normatives et vectrices de changement dans l'action territoriale (BRISSET, 2014).

Un passage du « microscopique » au « mésologique » indispensable pour comprendre les changements à l'œuvre.

CROZIER et FRIEDBERG (1977) suggèrent que toute action de changement dans l'organisation passe par la découverte et l'acquisition de nouvelles capacités collectives, de nouvelles façons de raisonner et d'être ensemble. Pour analyser ces changements, « la sociologie de l'action organisée privilégie généralement une entrée par l'organisation plutôt que par la réforme, par les programmes, par les mesures gouvernementales (dans notre cas fédérales) ou par les décisions » (MUSSELIN, 2005, p.55). Autrement dit, en adoptant une démarche hypothético-inductive par laquelle « l'analyse stratégique » constitue et cerne son objet d'études par étapes successives à travers l'observation, la comparaison et l'interprétation des multiples processus d'interaction et d'échange qui composent la toile de fond de la vie à l'intérieur du « système d'action concret ». Une démarche en somme qui se sert de l'expérience vécue des participants pour proposer et vérifier des hypothèses de plus en plus générales sur les caractéristiques de l'ensemble (CROZIER et FRIEDBERG, 1977). Cette analyse en profondeur de la ligue CBBL, menée par une enquête ethnographique (BEAUD,

1996) dont la méthode privilégiée est l'observation participante (« être avec », « faire avec », être « immergé » dans le milieu enquêté), le recueil de données, l'analyse des documents et les entretiens, a permis certes l'exploration et la compréhension des mécanismes internes à la CBBL en termes stratégiques, managériaux et opérationnels, mais a aussi permis de révéler d'une part que les changements opérés au sein des ligues avaient comme principales origines les injonctions du siège fédéral (contrat de développement des ligues - statuts et règlements de la FFT) et d'autre part, qu'un des éléments clés dans la compréhension du fonctionnement des ligues se trouve dans les relations que les ligues multi-départementales entretiennent avec leurs comités départementaux. Ainsi, au fur et à mesure de l'avancée des travaux, face à ce que BAYLE (2007) appelle « la complexité du système organisationnel des fédérations », en plus du raisonnement stratégique qui part de l'acteur pour comprendre le système, nous complétons notre approche par un raisonnement systémique qui tente de mettre en évidence l'ordre qui émane du système. CROZIER et FRIEDBERG (1977) nous disent à ce sujet que si l'on veut comprendre les articulations entre les jeux d'acteurs et le système d'action concret, bien que de logiques opposées, ces deux raisonnements doivent être complémentaires, car « sans raisonnement systémique, l'analyse stratégique ne dépasse pas l'interprétation phénoménologique. Sans vérification stratégique, l'analyse systémique reste spéculative et, sans la stimulation du raisonnement stratégique, elle devient déterministe ». L'objectif est donc double : rendre compte de l'intégration des conduites dans un ensemble structuré et mettre en évidence les systèmes d'action concrets qui engendrent des dysfonctionnements globaux. Les auteurs cités précédemment disent par ailleurs que le changement est un phénomène systémique. Pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social. Il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle technique, une nouvelle méthode, mais de lancer un processus de changement qui implique actions et réactions, négociations et coopérations. En s'appuyant sur la compréhension de la structuration et des arrangements particuliers de la FFT dans son ensemble, nous tentons donc dans ces travaux d'analyser la réception, les effets, le succès ou les échecs des actions et programmes visant à transformer deux des maillons de l'organisation fédérale, les ligues et les comités départementaux (MUSSELIN, 2005).

Malgré les difficultés que cela comporte, nos travaux trouvent leur enracinement d'une part dans l'idée que « les organisations ne se comprennent qu'à travers la connaissance des actions quotidiennes des individus, celle du sens que les acteurs (individuels ou collectifs) donnent à ces actions, des règles qu'ils construisent, des interactions qui sont les lieux où se créent les règles et le sens » (BERNOUX, 2004, p.85). D'autre part, que « même si les changements sont le plus souvent impulsés par les responsables, ils ne se réalisent que si les individus et les groupes, qui ont toujours une part de liberté dans l'interprétation de leurs rôles, acceptent ces changements. Il n'existe pas de lois du changement parce que le changement est une combinaison toujours particulière entre trois composantes en interactions permanentes : les contraintes externes aux organisations (l'environnement), les institutions et les acteurs » (BERNOUX, 2004, p.85), ce que l'auteur nomme les « racines du changement ». Dans cette perspective, le changement est considéré comme un processus lent, permanent et récurrent, qui s'inscrit dans une continuité et dont les logiques et les rationalités sont multiples (BERNOUX, 2004). Ainsi, nous sommes en mesure de décrire et d'analyser qu'un flux de transformations, jamais terminées, jamais vraiment spécifiques les unes par rapports aux autres, car « le changement « résiste » à toute tentative de description » (ALTER, 2000, p.119). Nos travaux, réalisés en immersion et dans la durée, ont permis la description de ce flux de transformation, dont voici les conditions de l'enquête.

2. Genèse de la thèse CIFRE et de l'enquête ethnographique.

L'intégration au sein de la Ligue Côte Basque Béarn Landes de tennis.

Comme nous l'avons déjà évoqué dans l'avant-propos, pour aider à la compréhension des choix d'analyses et des processus étudiés dans le cadre d'une étude ethnographique, il est nécessaire de décrire les conditions dans lesquelles le doctorant a réalisé ses travaux. Dans mon cas, et sans en avoir conscience à ce moment-là, la recherche a donc débuté dès le stage en entreprise de Master, dont voici le contexte :

L'objet des travaux pendant les six mois de stage était de comprendre les motivations de la prise de licence FFT dans les clubs affiliés de la ligue CBBL, les flux des licenciés, leur fidélité, ainsi que les conditions et les raisons de leur abandon. Cela nous m'a conduit à procéder à une analyse de la concurrence, une analyse statistique approfondie sur l'évolution

des licenciés depuis vingt ans, une étude du *turn over* des licenciés, une mise en place d'une enquête de satisfaction qualitative et quantitative auprès de nouveaux licenciés de plus de quinze ans et auprès de licenciés n'ayant pas renouvelé leur adhésion dans un club. Ceci dans le but de définir une stratégie de fidélisation des pratiquants du tennis loisir adultes.

Avant d'intégrer l'équipe de permanents de la ligue CBBL, j'étais extrêmement positif et confiant sur la dynamique collective que j'allais trouver. J'imaginai une équipe plutôt réduite avec des missions précises et distinctes, sans concurrence directe et donc avec très peu de tensions internes. Du fait de mon passé de jeune espoir du tennis, mon estime voire même mon admiration pour l'Equipe Technique Régionale étaient fortes. Je méconnaissais en revanche les missions précises du service administratif et développement et plus généralement son fonctionnement. La grande inconnue était le rôle et le fonctionnement des élus dans cette organisation.

Une relation de confiance s'est rapidement établie avec le DAF (le tuteur), permettant un apprentissage accéléré et exhaustif du fonctionnement de la ligue CBBL, une écoute attentive et formatrice de la part de tous les salariés et d'une grande partie des élus, ainsi qu'un soutien permanent de la part du président de ligue de l'époque. Mes expériences préalables et ma connaissance intime de la pratique du tennis ont sans doute facilité cette insertion tout en permettant une compréhension des situations sociales concrètes dans toutes les activités de la ligue auxquelles j'avais accès (BOUTROY, 2004).

Par mon investissement, je profitais pleinement des atouts du statut d'étudiant. Personne ne « craignait » ma présence, car elle ne présentait pas de réel enjeu. Pour la plupart, j'étais l'étudiant intéressé et motivé qui n'était que de passage. Le meilleur exemple illustrant cela fut les applaudissements qui clôturaient certaines de mes interventions lorsque je présentais l'avancée des travaux de Master en bureau ou en comité directeur de ligue. Ce n'est que plus tard que je compris ce qu'ils signifiaient vraiment, à savoir essentiellement une forme de bienveillance et une manière de témoigner leur encouragement dans la poursuite de mes études.

Ainsi, depuis le stage de six mois et jusqu'aux négociations du contrat CIFRE, les échanges avec la structure étaient « idylliques ». Même si les travaux de recherche n'avaient pas officiellement débuté, nous pouvons considérer que cette période était celle de la « fiction »

(SOULARD et *al.*, 2007) durant laquelle j'observais et répondais favorablement aux diverses sollicitations. Les échanges entre les travaux universitaires et l'entreprise étaient fréquents, mais avec le DAF uniquement. Autrement, la plupart des salariés et des élus témoignaient à l'égard des travaux réalisés et de ceux qui se préparaient une « indifférence polie » (HELLEC, 2014, p.106).

Pendant ce temps de la recherche, où mon statut au sein de la ligue était plutôt flou, les missions l'étaient de moins en moins et une réelle fiche de poste se concrétisait. Une répartition du temps de travail précise avait été définie avec le DAF autour de quatre domaines d'activité : l'aide aux clubs par la création d'outils d'aide à la décision (20%), la communication interne et externe de la ligue CBBL (40%), le développement du partenariat privé marchand (20%) et la participation aux actions de formation de la ligue (20%).

Ces missions me positionnaient précisément auprès de l'ensemble des acteurs et me procuraient une certaine « légitimité ». Cependant, l'évolution de mon champ d'intervention a également conduit aux premières difficultés de terrain. Mon implication dans le traitement et la réalisation de certains projets ont en effet favorisé l'émergence de conflits soit par la concurrence professionnelle que cela pouvait susciter avec des salariés, soit par la nature même de certains projets jugés non-prioritaires notamment par le responsable de l'ETL. De plus, la relation privilégiée entretenue avec le DAF qui avait été jusqu'ici le principal vecteur de mon intégration, commençait à produire par endroit un effet contraire. En effet, ma proximité avec le principal coordonnateur de l'ensemble des activités de la ligue suscitait progressivement une méfiance de certains salariés à mon égard. Autrement dit, les atouts du statut d'étudiant s'estompaient peu à peu, pour totalement disparaître à la signature du contrat CIFRE. Les conditions de la recherche avaient donc rapidement changé, car j'étais dorénavant essentiellement considéré comme un « permanent ». Le temps de la recherche est ainsi resté celui de la « fiction » tout au long de la CIFRE. Mis à part pour les principaux dirigeants, pour qui le statut de « stagiaire doctorant » leur était au minimum rappeler chaque année par l'ANRT, les travaux universitaires ne suscitaient pas ou peu de curiosité. Les moments de « friction » (SOULARD et *al.*, 2007) ne concernaient pas la recherche sociologique, mais mon rôle et mon éventuel avenir dans la structure en tant que salarié. J'ai par ailleurs en quelque sorte entretenu cette indifférence au sujet de la réalisation des travaux universitaires. En effet, compte-tenu que mon objectif principal était de construire un environnement favorable à une

embauche « définitive » au sein de l'organisation étudiée à l'issue de la thèse, j'ai privilégié l'aspect « professionnel » dans la plupart des échanges.

Une position à la fois complexe et idéale.

Cependant, cet avenir n'était ni officiellement décidé, ni budgétisé. Je devais donc parvenir à m'intégrer dans l'entreprise, « faire mes preuves » le temps du contrat à durée déterminée de 36 mois, tout en conservant une marge de manœuvre suffisante à la réalisation des travaux universitaires. Cette situation « instable » a été plus particulièrement présente à deux reprises. Tout d'abord lors du deuxième semestre 2012 à l'occasion de la campagne qui précédait l'élection de la nouvelle équipe dirigeante de la ligue CBBL qui était présidée depuis plus de vingt ans par Jacques DUPRE. Ce dernier, signataire du contrat CIFRE, ne se présentait pas pour briguer un sixième mandat consécutif. Deux listes s'affrontaient alors pour lui succéder. Je ne représentais bien entendu pas l'enjeu principal de cette campagne et ce qui pouvait opposer les deux listes, mais mon avenir était évoqué car non définitif. Deux questions se posaient : du point de vue de la masse salariale, est-il raisonnable d'embaucher « définitivement » le stagiaire à l'issue de ses travaux ? Si les moyens d'une embauche étaient réunis, était-il judicieux de recruter ce profil de poste ?

Le second moment particulièrement conflictuel a eu lieu l'été 2013, lorsque les dirigeants des ligues ont reçu comme injonction fédérale de désigner en quelques semaines, au sein de leur équipe de salariés, un conseiller en développement coordonnateur (CEDC). Le siège FFT avait en effet entamé une réforme de la « filière développement » de la Fédération (sur laquelle nous reviendrons longuement dans différentes parties de cette thèse) qui avait comme principal objectif « d'imiter » l'organisation de la « filière sportive ». Parmi les changements que cela impliquait et suite au vote en comité directeur fédéral, il était alors demandé aux présidents des ligues de mettre en place une Equipe Régionale de Développement (ERD), dont le pilote serait le CEDC. L'ensemble des ligues devait donc choisir parmi leurs conseillers en développement (CED), ou plus largement parmi leurs salariés, celui qui allait devenir le coordonnateur de l'ERD et de fait, le principal interlocuteur du siège FFT sur les questions dites de « développement ». Au sein de la ligue CBBL, l'obligation de choisir à ce moment-là n'était pas des plus propices. En effet, les dirigeants de la ligue CBBL venaient

d'une part de valider un nouvel organigramme fonctionnel qui allait certes dans ce sens, mais seulement partiellement et d'autre part, parmi les trois choix qu'ils avaient en leur possession, aucun ne leur semblait pleinement satisfaisant. Le premier consistait à désigner parmi les deux CED celui qui avait la plus grande ancienneté (employé de la ligue CBBL depuis 1998), mais celui-ci, selon les dirigeants, ne convenait pas au profil de poste. Le deuxième choix était de me désigner CEDC. Or, dans ce cas aussi, nommer un « stagiaire » en contrat à durée déterminée comme pilote de l'ERD, pouvait amener à certaines incompréhensions. Le troisième choix qui s'offrait à eux était d'indiquer au siège FFT que le CEDC de la ligue CBBL serait le directeur (DAF dans le précédent organigramme et CED par le passé). Or, cumuler les deux fonctions ne leur semblait pas être une bonne solution et cette option ne correspondait pas au mode de management du directeur qui ne souhaitait pas s'approprier toutes les prérogatives. La décision représentait un enjeu capital pour mon avenir au sein de la structure. Me nommer CEDC était quasiment prendre la décision d'une embauche « définitive » à l'issue de la thèse et de l'assumer aux yeux des différents acteurs territoriaux, mais aussi envers ceux du siège FFT. Par ailleurs, d'un point de vue universitaire, cela allait grandement faciliter (nous le verrons plus tard) l'obtention de rendez-vous afin de réaliser des entretiens. C'est bien cette décision qui a été prise, produisant par la suite de vives tensions internes.

Ces deux exemples révèlent d'une part que j'ai rapidement été « pris » dans des jeux de pouvoir qui parfois m'échappaient complètement (HELLEC, 2014) et d'autre part, que mon engagement au sein de la structure était croissant, afin de permettre d'un côté mon intégration et de l'autre la démarche inductive de la recherche.

En effet, l'apprenti-chercheur en thèse CIFRE se trouve indéniablement et en partie (répartition contractuelle) au service de l'entreprise. Se pose ainsi régulièrement pour le doctorant la question de l'équilibre entre son intervention professionnelle hiérarchisée, avec ses exigences quotidiennes, et son travail de recherche doctorale répondant aux exigences scientifiques. Cet équilibre a été l'une des plus grandes difficultés rencontrées tout au long des quatre années. De plus, la configuration de cette thèse CIFRE a conduit au fait que nous constituions l'une des parties prenantes du système d'échanges au sein duquel nous intervenions et du processus que nous avons analysé. Se pose alors le problème de notre

objectivation sociologique du rapport à l'objet, car nous nous trouvions parfois confrontés à devoir analyser notre propre parcours dans ce processus de professionnalisation.

Pour parvenir à la prise de distance nécessaire à l'objectivation sociologique, nous avons alors tenté de traiter les faits sociaux comme des choses (HERREROS, 2009) et avons construit une méthodologie la plus à-même de garantir cette objectivation. Cela impliquait d'une part de croiser les méthodologies d'analyse et d'observations et d'autre part de confronter nos propres résultats monographiques avec d'autres recueil de données dans d'autres contextes où s'exerce l'action fédérale territoriale (LAHIRE, 1996).

Malgré les difficultés rencontrées, le contexte dans lequel ce travail a été réalisé était cependant propice à une étude de type monographique, dont le principe est de réaliser des allers retours permanents entre phases de constitution des données recueillies et phases de problématisation et de théorisation. Le rôle de « webmaster » (en charge de l'ensemble de la communication de la ligue CBBL), l'accès à tous les documents partagés, la présence à un grand nombre de réunions, l'apprentissage accéléré des codes et usages lors de tous les échanges *en off* et le fait d'être *quasi* instantanément informé d'un quelconque changement ou évolution, permettaient d'être au cœur des processus étudiés. Dans cette perspective, nous faisons référence aux travaux de MUSSELIN (2005) qui nous invitent à nous appuyer sur trois principes :

- l'acteur prime sur la structure et doit être l'unité d'analyse de base ;
- la rationalité des comportements des acteurs doit être considérée comme limitée ;
- et l'étude des interactions entre acteurs consiste aussi et surtout à identifier et comprendre les enjeux de pouvoir et formes de dominations plus ou moins explicites qui existent entre eux.

La position, dans la durée, de l'apprenti-chercheur était idéale pour cerner et analyser les interactions entre les différents acteurs (individuels et collectifs) territoriaux (relations, échanges, coopérations, partages, négociations, conflits, oppositions, arrangements plus ou moins formalisés, modes de coordination, *etc.*) en charge de mettre en œuvre la politique fédérale.

Dans une thèse CIFRE, même en sciences sociales, il est fréquent de constater que « l'entreprise » définit ce que doivent être les axes de recherches et orientent donc les travaux. Dans notre cas, la ligue CBBL n'avait pas déterminé de « commande » particulière et n'a donc pas fourni le cadre initial de ces travaux. Nous étions donc délestés de tout impératif et seul le terrain orientait les pistes de recherches. Cependant, la relation avec le tuteur en entreprise, le directeur de la ligue, a tout de même guidé les axes de réflexion. En effet, lors des innombrables échanges formels et informels, durant lesquels nous procédions à des allers-retours permanents entre recueil de données, analyse des premiers résultats et d'entretiens et questionnement théoriques managériales et organisationnelles, une véritable dialectique émergeait. Ainsi, les connaissances et réflexions apportées par les travaux de recherche servaient petit à petit d'éclairages et de perspectives à l'organisation étudiée et inversement. Nous ne sommes pas arrivés jusqu'à « l'intrication » décrite par HERREROS (2009) en sociologie de l'intervention, mais l'articulation entre recherche et expertise, par la fonction de CED occupé par le doctorant dans la structure, pouvait par moment s'en rapprocher. D'où la nécessité dans cette thèse d'éclaircir le travail « d'expert » et de le distinguer du travail de recherche proprement dit.

Une méthodologie au service d'une démarche inductive.

Notre méthodologie de recherche s'appuie essentiellement sur une démarche socio-ethnographique, combinant plusieurs modes de recueil de données selon l'avancée de nos recherches et des opportunités qui se présentaient à nous. Oscillant entre « observation participante » (WEBER et BEAUD, 2003) et « participation observante » (SOULE, 2007)¹⁸, nos choix méthodologiques permettaient initialement de satisfaire des fins exploratoires, puis au fur et à mesure de l'avancée des travaux, de nous donner les moyens de suivre le fil de ce

¹⁸ « L'observation participante implique de la part du chercheur une immersion totale dans son terrain, pour tenter d'en saisir toutes les subtilités, au risque de manquer de recul et de perdre en objectivité. L'avantage est cependant clair en termes de production de données : cette méthode permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décriptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité. En participant au même titre que les acteurs, le chercheur a un accès privilégié à des informations inaccessibles au moyen d'autres méthodes empiriques » (SOULE, 2007, p.128).

« La notion de participation observante apparaît fréquemment comme une sorte de figure de style, ayant vocation à souligner un investissement important, ou particulièrement prolongé, au sein d'un groupe, d'une communauté ou d'une organisation. La recherche d'originalité semble dès lors justifier ce choix terminologique, sans réel autre argument » (SOULE, 2007, p. 130).

qui se déroule. Nous avons construit cette méthodologie pour satisfaire trois objectifs qualifiés de primordiaux dans une recherche de type monographique, par une approche hypothético-inductive de l'action organisée :

- garantir la prise de distance « suffisante » de l'apprenti-chercheur par rapport à son objet ;
- ne pas s'enfermer dans une thématique, mais se laisser guider par ce que révèle le terrain pour orienter ses travaux ;
- et se servir de la monographie pour tenter ensuite d'élargir le propos par le biais d'une étude comparative.

Ainsi, selon notre démarche inductive qui nous rendait attentif aux surprises et contradictions du terrain de recherche, recueillies par de multiples matériaux (entretiens, participations à des réunions, rapports d'activités, correspondances privés et autres sources secondaires), nous nous sommes donc progressivement détachés des détails « monographiques » pour mieux comprendre les mécanismes qui étaient en jeu. Cette montée en généralité s'est produite de deux façons : interroger certains dirigeants du siège FFT et procéder à une ouverture de notre champ d'investigation dans d'autres ligues de configurations différentes à celle de la ligue CBBL. Les outils méthodologiques mobilisés et la démarche employée pour satisfaire ces objectifs se sont inscrits dans différents temps de la recherche, dont voici une synthèse datée (tableau 1).

Tableau 1 : Chronologie de la méthodologie de recherche.

Date / période	Description
2010 /2011	Stage de 6 mois dans le cadre du Master professionnel.
A partir de septembre 2011	Intégration et imprégnation au sein du terrain d'étude. Participation à toutes les actions proposées. Lecture des documents officiels.
Octobre 2011	Inscription en première année doctorale.
Mars 2012	Début du contrat CIFRE.
A partir de mars 2012	Tenue d'un journal de terrain et échanges informels multiples avec l'ensemble des acteurs de la ligue CBBL et tout particulièrement avec le DAF de la ligue devenu le temps de ces travaux directeur de ligue.
A partir de mars 2012	Premières lectures exploratoires notamment sur les concepts de professionnalisation, de gouvernance, de bénévolat, de principe associatif, <i>etc.</i>
De janvier à mars 2013	Mise en place et lancement d'une enquête quantitative à vocation exploratoire auprès des 92 CED. Catégorie d'acteurs incarnant la professionnalisation des unités territoriales de ces 15 dernières années.
Octobre 2012 et octobre 2013	Participation à deux séminaires nationaux des CED d'une durée de quatre jours organisés par la direction de la Vie Fédérale (DVF) du siège FFT.
Septembre 2013	Rédaction des premières hypothèses de recherche suite à l'immersion depuis plus de deux ans au sein de la ligue CBBL et d'une première version du cadre analytique de ces travaux afin d'écrire un guide d'entretien général.
De novembre 2013 à mai 2014	Choix des acteurs à interviewer et réalisations des premiers entretiens. Principalement deux cibles : une première sélection de dirigeants du siège de la FFT et les principaux acteurs (élus et salariés) de quatre ligues de configurations différentes à celle de la ligue CBBL.
Octobre 2014	Inscription dérogatoire en 4 ^{ème} année doctorale.
Janvier 2015	Interview de Jacques DUPRE (ex secrétaire générale du siège FFT / ex président de la ligue CBBL de tennis / actuel président de Tennis Europe).
Février 2015	Début de la rédaction de la thèse.
Mars 2015	Fin du contrat CIFRE.
Mars 2015	Participation au premier rassemblement regroupant CEDC et CTR organisé par la DVF et la DTN.
Mars 2015	Poursuite des interviews avec les personnalités fédérales.
Avril Mai Juin 2015	Interview des principaux élus et salariés de la ligue CBBL.

En raison des glissements propres à toute recherche (HELLEC, 2014), notamment lors d'une thèse CIFRE, ceux-ci nous ont conduits à devoir consacrer et obtenir auprès de l'Ecole Doctorale une année supplémentaire au travail de thèse. Ce type d'enquête ethnographique, dont l'objet est l'exploration « d'activités humaines standardisées, récurrentes, attendues, coordonnées, organisées en dépit de divergences évidentes d'intérêts, de pouvoir, d'expériences, de perspectives, de connaissances » (OGIEN, 2001, p. 72), requiert une « observation directe (in situ), par imprégnation lente et continue, de groupes humains minuscules avec lesquels nous entretenons un rapport personnel » (LAPLANTINE, 1987, p.21). Cette démarche par imprégnation, suppose de passer du temps sur le terrain, d'« aller partout, voir tout, entendre chacun » (BASZANGER, 1992, p.13), de rendre peu à peu sa présence « acceptable » avant de s'engager durablement (ROSTAINING, 2012, p.38). L'expérience préalable dans le monde du tennis et notre connaissance intime de l'activité, rendant par ailleurs plus délicate la mise à distance, ont cependant facilité notre insertion et notre compréhension des situations sociales concrètes rencontrées (BOUTROY, 2004, p.169).

L'imprégnation passe notamment par la collecte permanente de données empiriques transcrites dans un journal de terrain (WACQUANT, 2000). Pendant plusieurs mois, le travail consistait donc à noter toutes les observations, les ressentis, mais aussi certaines bribes de conversations et certaines réflexions personnelles. Cependant, « tout observer est chimérique, tout noter est illusoire, tout retenir est impossible et tout traiter est infaisable (BOUTROY, 2004, p.174). Ainsi, « de l'observation à la description, en passant par la prise de notes et l'élaboration conceptuelle, le chercheur est bien impliqué dans un processus cumulatif de perte de données » (PIETTE, 1996, p.13). En effet, si « l'immersion dans le terrain est essentielle pour comprendre en situation le phénomène d'organisation, le temps du « maintenant » est furtif, et la position duelle d'acteur-observateur ne rend pas pour autant ce « maintenant » double » (ABOUAD, 2009, p.13). La majorité de ce que vit et observe le chercheur n'est donc pas notée. « Pourtant, ces observations vont grandement jouer dans la familiarisation avec l'objet de recherche. C'est principalement par cette dimension (...) que l'observateur va progressivement, insensiblement, s'imprégner et pénétrer les logiques d'actions et de représentations de ceux qu'il étudie » (BOUTROY, 2004, p.175). Cette démarche inductive s'est poursuivie pendant une longue durée de la thèse durant laquelle l'apprenti-chercheur est délesté de tout « attirail » hypothético-déductif et de suppositions à

vérifier. Nous visions donc moins à chercher des réponses qu'à soulever des questions afin d'y laisser surgir les premières hypothèses (BOUTROY, 2004, p. 177).

Durant cette phase de l'enquête, l'analyse des documents de travail de l'organisation étudiée (« procédures », communications écrites, *etc.*) est un outil méthodologique complémentaire à l'imprégnation. Ces documents (du siège FFT et de la ligue CBBL) représentent à la fois le fond et la forme des prescriptions et sont des indices primordiaux sur la place et la fonction que ces prescriptions prennent aux yeux des membres dans la conduite de leurs actions. Ils permettent d'observer la façon dont les membres rendent compte de l'application des règles dans l'action collective en les comparant avec les documents de référence (statuts, règlements intérieurs) décrivant, en partie ou en totalité, ces mêmes règles. (ABOUAD, 2009, p.14)

L'étude ethnographique en sociologie des organisations correspond donc à une démarche dite « inductive » (MUSSELIN, 2005) qui nécessite le cadrage théorique le plus strict possible afin d'apporter le crédit à une distanciation « suffisante » du chercheur (ELIAS, 1993), où tout du moins reconnue par ses « pairs ». Ainsi, au travers d'une « observation participante complète » (LAPASSADE, 1991, p.37-38), nous avons cherché peu à peu à mettre en jeu les connaissances locales acquises sur les phénomènes observés afin d'en dévoiler les tenants structurels (ABOUAD, 2009) et de monter en généralités. L'objectif était double : d'une part d'être, tout au long de la recherche, dans une interaction permanente entre la collecte et l'analyse des données, selon ce que GLASER et STRAUSS (1967) appellent *l'emergent-fit*, c'est-à-dire une confrontation constante entre les données empiriques et les produits de l'analyse (ROSTAIN, 2012). Cela impliquait « des allers-retours incessants et vertueux entre les livres et le terrain, entre la formulation d'hypothèses et leur confrontation avec le matériau, entre les raisonnements par déduction et par induction » (GUERANGER, 2012, p.33). D'autre part, suite à l'immersion participative de longue durée au sein de la ligue CBBL, il était nécessaire de confronter les observations et les connaissances acquises sur cette organisation à d'autres terrains similaires, en réalisant des entretiens auprès des principaux « permanents » salariés et élus bénévoles en activités dans plusieurs ligues de configurations différentes¹⁹. L'objectif consistait à explorer « des situations contrastées » (BROMBERGER, 1995, p.13). L'approche comparative multi-située, par la multiplication des lieux explorés et

¹⁹ Des ligues différentes selon les critères suivants : mono ou multi-départementales, nombre de clubs affiliés, nombre de licenciés FFT, nombre de commissions et de groupes de travail, nombre de « permanents », organisées avec ou sans directeur de ligue, situation géographique, *etc.*

des discours auprès d'une pluralité d'acteurs, permet en effet de croiser les différentes sources d'informations. Ainsi, par l'analyse comparée de situations, lorsque les observations étaient récurrentes, que la gestion de certains cas était identique ou que les éléments semblables étaient plus pertinents que ce qui diffère, en plus de l'effet local, nous étions aussi en mesure de rendre compte de l'effet global des processus observés (ROSTAIN, 2012, p.50).

Nous avons ainsi retenu quatre ligues (Yvelines, Flandres, Lyonnais et Guyenne) avec l'objectif d'obtenir *a minima* un rendez-vous avec le président, le secrétaire général, le directeur et/ou le Responsable Administratif, le Conseiller en Développement Coordonnateur, le Conseiller Technique Régional Coordonnateur et l'un des Conseillers Sportifs départementaux. Au-delà des différences qui caractérisent ces ligues en termes de taille, de situation géographique, d'organisation et d'activités (tableau 2), nos choix ont également reposé sur les facilités d'accès au terrain. En effet, soit par l'intermédiaire de la présidente de la ligue CBBL, soit par celle du directeur ou des deux, il y avait une forte probabilité que dans ces ligues nous puissions être reçus. Suite à la désignation des personnes que nous souhaitions rencontrer, le protocole de la prise de contact a été le suivant : début septembre 2013, présentation du projet à la présidente et au directeur de la ligue CBBL ; septembre/octobre 2013, présentation individuelle du projet aux différentes personnalités concernées par la présidente de la ligue CBBL lors de comités directeur de la FFT ; 8 novembre 2013, envoi d'un courrier postal (annexe 1) à chacune des personnalités et aux 4 présidents de ligues.

Tableau 2 : Caractéristiques générales des ligues étudiées (Année Sportive 2014) :

	CBBL	YVELINES	FLANDRES	LYONNAIS	GUYENNE
comités départementaux	2	ligue monodépartementale	2	3	3
Superficie en km ²	16 887	2 284	12 414	13 792	24 421
Nombre de clubs	156	161	291	384	351
Nombre de licenciés	18 472	44 016	48 028	57 128	41 592
président de ligue au sein de la FFT	Membre du comité directeur Fédéral	Membre du comité directeur Fédéral	Vice-président (Pôle sociétal)	Membre du bureau Fédéral en charge de la « formation »	Vice-présidente (Tennis féminin)
Nombre de commissions ou groupes de travail au sein de la ligue	18	14	17	12	10
Nombre de membres au comité directeur de ligue	29	35	31	41	35
Centre de Formation	non	Oui, mais essentiellement géré par « TRANS-FAIRE »	oui	oui associé avec la ligue du Dauphiné	oui, mais essentiellement géré par le CREPS
Nombre de salariés ligue et comités départementaux (hors CDII)	10	13	17	24	20
directeur de ligue	oui	oui occupe aussi la fonction de CEDC	oui	non mais 4 RA	non (DAF)
Nombre de CED	2 rattachés à la ligue	2	4 rattachés à la ligue	4 au total : 1 rattaché à la ligue et 1 par département	3 rattachés à la ligue

Parallèlement aux entretiens menés dans les ligues, d'autres ont donc été réalisés auprès de « personnalités » élus et salariés au siège FFT, afin de satisfaire ce que nous pouvons appeler une approche *bottom-up* (HASSENTEUFEL, 2008). Elle valorise la mise en œuvre plutôt que la décision mais sans toutefois occulter cette dernière. Les derniers entretiens ont été réalisés au sein même de notre terrain d'étude, à l'issue de contrat CIFRE, à un moment où les relations avec les différents acteurs de la ligue CBBL étaient stables et où la rédaction de la thèse était

déjà engagée. Autrement dit, à un moment très avancé des travaux, avec une vision globale de ce que la thèse allait chercher à démontrer. BEAUD (1996, p.234) indique que « les entretiens prennent place naturellement dans une logique d'enquête » et ajoute que « cette approche progressive du terrain amène (...) à faire des présélections et des choix parmi les entretiens possibles, (car) l'enquête ethnographique nous apprend très rapidement que toute personne sociale n'est pas «interviewable», qu'il y a des conditions sociales à la prise de parole ». Placer les entretiens au sein de la ligue CBBL illustre bien ces propos, car le choix des acteurs à interviewer et le moment pour le faire, ont été maintes fois questionnés pendant les travaux. Au final 40 entretiens ont été réalisés et servent d'appui à la démonstration tout au long de la thèse (tableau 3).

Lors des derniers mois de travaux consacrés à la rédaction de la thèse, il était nécessaire de se détacher des préoccupations immédiates de l'entreprise pour réaliser une analyse sociologique objectivée (BERRY, 2000 – HELLEC, 2014). La fonction de CEDC qui allait se poursuivre après la soutenance ne facilitait pas cette objectivation. Cependant, en accord avec l'ensemble des parties prenantes, suite notamment à un entretien individuel annuel en janvier 2015 au sein de la ligue CBBL, où il a été conclu que la priorité 2015 était l'aboutissement de la thèse, le temps alloué aux travaux universitaires a considérablement augmenté permettant ainsi de les mener à terme.

Tableau 3 : Dates et liste des entretiens réalisés.

<p>PERSONNALITES SIEGE FFT</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secrétaire Général FFT (21 novembre 2013) 2. Directeur Général FFT (4 décembre 2013) 3. Directeur de la Vie Fédérale (28 janvier 2014) 4. Directeur adjoint de la Vie Fédérale (28 janvier 2014) 5. Président Tennis Europe (22 janvier 2015) 6. Vice-président de la FFT (18 mars 2015) 7. DTN (19 mars 2015)
<p>Ligue des YVELINES (4, 5 et 6 décembre 2013)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 8. Président 9. Directeur / CEDC 10. Responsable Administrative 11. CED 12. CSD 13. Entraîneur Fédéral 14. Secrétaire Général 15. Vice-président 16. Secrétaire Générale adjointe
<p>Ligue du LYONNAIS (20 et 21 janvier 2014)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 17. Président 18. CTS coordonnateur 19. CEDC 20. Responsable Administrative 21. Assistance Administrative (accueil / secrétariat) 22. Responsable gestion de la compétition / chargé de communication 23. Responsable administrative du Centre de Formation 24. Secrétaire Général (par téléphone)
<p>Ligue de GUYENNE (6 et 24 mars 2014)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 25. CTRC 26. Directeur Administratif 27. Présidente 28. Secrétaire Général 29. CEDC
<p>Ligue des FLANDRES (20 et 21 mai 2014)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 30. Vice-président de ligue – président du CD du Nord 31. Secrétaire Général 32. Directeur 33. CEDC 34. Président
<p>Ligue CBBL (avril, mai et juin 2015)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 35. Présidente 36. Secrétaire Général 37. Trésorier Général 38. Vice-présidente « sportif » 39. Vice-présidente « développement » 40. Directeur

L'élaboration préalable du guide d'entretien général (BEAUD et WEBER, 1997), qui a pour vocation de susciter l'expression des interlocuteurs sur un certain nombre de thèmes (entretien dit « semi-directif »), était adaptée au profil et statut de l'interviewé (annexe 2). Ces entretiens n'avaient pas comme seule fonction d'être exploratoires mais aussi de tester les premières hypothèses définies suite à une première phase d'immersion de longue durée. Cette approche progressive du terrain a été un atout majeur pour obtenir les rendez-vous. Cela permettait notamment d'être préalablement introduit dans ce milieu qui a tendance à se protéger (MINQUET, 1997). Par ailleurs, BAYLE (2007) explique qu'« au-delà du problème de l'accès aux données, se pose la question de la manière de faire de la recherche, d'un point de vue méthodologique et épistémologique, au regard de l'objet d'étude complexe que représentent les organisations étudiées dans le management du sport ».

Dans la mesure où nous considérons la professionnalisation en construction permanente à travers les connexions des acteurs, il s'agissait donc de cerner ce que disent les acteurs lorsqu'ils font, et sur ce qu'ils font, donc comment ils rendent compte de ces connexions. Ce sont ces comptes rendus qui donnent le sens de l'action fédérale en révélant un état de choses concret pour les acteurs (GARFINKEL, 1984). « Prendre en considération la multiplicité des perspectives sur et dans un objet ne signifie pas que chaque acteur possède *sa* vérité, mais plutôt que tout point de vue est une condition de manifestation du réel ». Ainsi, les différentes perspectives qui s'expriment sur un objet donnent accès à l'objet tel qu'il fait sens dans l'action (MONNEREAUD, 2009, p.40). Partant de ce postulat, MONNEREAUD (2009, p.38) nous invite à « envisager le discours à travers trois dimensions : il donne accès à l'expérience vécue des acteurs ; il révèle des activités constantes de définition, de catégorisation de leur part ; il participe de la permanente redéfinition de l'action collective, dans ses représentations et ses objectifs ».

3. Hypothèses et problématique de recherche

L'action fédérale pourrait se caractériser par l'alliance d'une définition centrale du siège FFT, de normes et techniques règlementaires pour chaque secteur d'activité et d'une mise en œuvre territoriale de ces politiques fédérales qui incombent aux ligues et aux comités départementaux.

Le déploiement territorial de la FFT aurait fait apparaître ces dernières années, la combinaison progressive entre une sorte de hiérarchie bureaucratique et le maintien d'un leadership politique, conduisant ainsi à ce que le système fédéral devienne peu à peu ce qui pourrait s'apparenter au « nid d'abeille » de DURAN et THOENIG (1996) décrivant l'action publique, soit comme une structure qui se tisse à la fois verticalement - du niveau départemental au siège FFT en passant par les ligues – et horizontalement à travers le territoire. Toutefois, si cette alternance permet une interpénétration constante entre le siège et ses unités territoriales, elle aurait créé par ailleurs un cloisonnement plus ou moins marqué entre secteurs - notamment entre les filières « sportive » et « développement » - entre les dirigeants élus et les salariés dont les territoires d'intervention ne sont pas toujours clairement définis, et entre les ligues et leurs comités départementaux dont les compétences (champs d'activités) ne sont là aussi pas toujours clairement définis. La conséquence, déplorée par certains dirigeants fédéraux, est une diminution des capacités d'actions collectives provoquant l'émergence de nombreux effets pervers (segmentation administrative, saupoudrage, double emploi, inflation des budgets, *etc.*) et par endroit à la fragmentation du « nid d'abeille », souvent pour des raisons politiques.

Nous émettons ainsi l'hypothèse qu'au travers du double processus de « déconcentration » (DUTERCQ, 2001 ; LE BOULER, 2006) et de professionnalisation de la FFT, la territorialisation de l'action fédérale aurait influé sur les modalités de structuration et d'exercice du pouvoir politique, rendant le territoire comme l'élément constitutif du politique, au sein duquel s'exercent une « centrifugation » et une « inflation » de micro pouvoirs (DURAN et THOENIG, 1996) fragilisant le système fédéral dans son ensemble. En effet, la recherche d'efficience dans le développement local de l'action fédérale, dont l'objectif initial était le développement du nombre de courts, de clubs, de licenciés et d'enseignants formés, a conduit la Fédération, depuis « l'ère CHATRIER », à passer d'une gestion fédérale centralisée à une gestion territorialisée. Ce passage aurait certes permis de rendre indépendamment plus fortes l'ensemble des unités territoriales, mais pour un collectif fédéral peut-être moins performant. La multiplication des acteurs impliqués dans les problèmes fédéraux, avec des intérêts parfois opposés, aurait rendu difficile la mise en cohérence de l'action fédérale entre les différents acteurs mobilisés, mais aussi d'un territoire à l'autre. Ce passage aurait fait naître également une hégémonie bureaucratique au sein des ligues et de certains comités

départementaux, non plus uniquement au service de la politique fédérale, mais aussi et surtout au service de leur fonctionnement interne et donc parfois au détriment de leur vocation initiale d'aide au développement des clubs affiliés FFT sur leur territoire.

L'affaiblissement du siège FFT, par sa perte de capacité de guidage central de la Fédération, a conduit ainsi le siège FFT à définir une nouvelle étape dans le processus de professionnalisation de ses unités territoriales, sous les traits que la FFT nomme le « nouveau modèle fédéral ». Nous verrons que celui-ci tend vers une logique de programmation et de planification de l'action qui débouche sur l'imposition de savoirs technicisés et l'instauration d'indices quantitatifs à la base de toute décision, de respect de règles et de normes précises dans la mise en œuvre sur les territoires. Autant d'éléments significatifs d'une « technocratisation » de l'action fédérale et d'une « neutralisation » (dans le sens d'amoinrir ou d'atténuer) des enjeux politiques. Autrement dit, derrière cette nouvelle étape de décentralisation de la Fédération se dissimuleraient des stratégies de rationalisation, de technicisation et d'instrumentation du pouvoir (LASCOUMES et LABORIER, 2005) menée par le siège FFT. Pour reprendre les travaux de DURANG et THOENIG (1996) sur l'action publique d'Etat, si à travers ce processus de décentralisation le siège FFT se retire, son influence se transforme par une redistribution de l'autorité et du pouvoir. Les processus d'ajustement ne s'opèrent plus en aval de l'action fédérale mais en amont par la conception d'instruments permettant au siège FFT d'alimenter les processus d'institutionnalisation de l'action collective et ainsi de peser dans la balance des affaires territoriales. Nous verrons cependant qu'aux règles générales, s'ajoutent des « normes secondaires d'applications » (LASCOUMES, 1990) qui proviennent du jeu politique et de la situation spécifique de chaque territoire. Ainsi le système fédéral pourrait tendre vers ce que DURAN et THOENIG ont observé dans la gestion des affaires publiques des années 1980, à savoir un mode de pilotage du siège FFT « pluraliste, ouvert et différencié », dont l'épicentre se situe autour du traitement territorialisé de l'action fédérale. Cela implique que l'ajustement mutuel entre les différents acteurs doit l'emporter sur le cloisonnement. Autrement dit, certains des enjeux seraient la déssegmentation entre pôle sportif et pôle développement, le décroisonnement entre les ligues et leurs comités départementaux ainsi que la détermination d'une gestion globale et d'une coordination optimale de l'ensemble des ressources humaines agissant sur le territoire d'une ligue.

Les acteurs et les territoires font donc partie d'un système complexe d'interactions entre organisations fédérales (siège FFT, ligues et comités départementaux), entre secteurs d'activités et entre catégories d'acteurs (élus bénévoles et salariés) qui nécessitent une mise en œuvre locale fondée sur l'action collective et ce malgré des stratégies et des intérêts parfois divergents.

La politique fédérale, depuis « l'ère CHATRIER » et jusqu'au premier mandat du président GACHASSIN, considérait le territoire comme un espace politico-administratif, soit un outil de renforcement de l'action fédérale. Avec le « nouveau modèle fédéral », la Fédération souhaite définir le territoire comme un espace de développement autour d'enjeux et de projets communs. Ainsi, nous émettons l'hypothèse que la territorialisation n'est plus une simple localisation de la production de l'action fédérale encouragée par le processus de décentralisation, mais devient un enjeu de réduction des problèmes d'engagement au projet fédéral. En localisant les problèmes, le siège fédéral fait appel à ses unités territoriales afin qu'elles s'engagent dans une gestion transversale et déssectorisée. Nous verrons par ailleurs que le siège FFT oriente ce changement en instituant les ligues comme principaux vecteurs d'articulation de l'action des acteurs et de leur interdépendance (FAURE et DOUILLET, 2005). Nous soulignerons cependant que la réussite de ce changement n'est pas acquise. D'une part parce que même si l'on peut constater une certaine « adolescence » dans les modes de raisonnement sur l'action fédérale territoriale – telle que la notion « d'entreprise associative » – ceux-ci existent au sein d'un cadre institutionnel « vieillissant » (DURAN et THOENIG, 1996). De fait, cela renvoie au problème de gouvernance territoriale par l'étude des procédures de réception et d'appropriation de la politique fédérale et sur la façon dont les acteurs locaux l'adaptent et la transforment, ces procédures faisant l'objet de conflits d'interprétation entre eux et de modes de régulations différents suivant les territoires (BRISSET, 2014). D'autre part parce que depuis le lancement de la mise en œuvre du « nouveau modèle fédéral », la réforme portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe)²⁰ d'août 2015 aura, lors des deux prochaines années, des répercussions importantes dans l'organisation territoriale de la FFT.

²⁰ Loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

PARTIE 1

S'adapter pour ne pas changer : un nouveau modèle préservant l'organisation générale de la Fédération.

Dans cette première partie, nous allons aborder la présentation de la nouvelle organisation qui se met en place à tous les niveaux de la Fédération (siège FFT, ligues et comités départementaux), le contexte dans lequel ce « nouveau modèle fédéral » émerge, les enjeux qu'il représente et les premiers effets, notamment sur l'organisation territoriale que cela implique.

Cette partie nous permettra aussi d'apporter de nombreux éclairages sur le fonctionnement de la FFT, sur le rôle et les échanges entre les principaux acteurs et de montrer que malgré l'ampleur des évolutions qui semblent être à l'œuvre, le mode d'organisation de la Fédération conduit le siège FFT à procéder par arrangements négociés et par ajustements au coup par coup. Autrement dit, pour éviter des changements plus profonds, la Fédération s'adapte pour ne pas changer (DUPUY et THOENIG, 1985).

I. La FFT : un système pyramidal complexe.

- 1) Une fédération d'associations sportives hybrides au service d'enjeux multiples.

L'association dite Fédération Française de Tennis (FFT), fondée le 30 octobre 1920 sous le nom de Fédération Française de Lawn Tennis, reconnue d'utilité publique par décret du 13 juillet 1923, a pour objet l'accès de tous à la pratique du tennis, du beach tennis et de la courte paume. Forte de ces 1 085 380 licenciés en 2014 répartis dans 7 950 clubs affiliés et de l'organisation annuelle d'un des plus prestigieux tournois au monde (Roland-Garros) suscitant de nombreuses retombées économiques (droits télévisuels, partenariats privés, billetterie, *etc.*), la FFT fait partie des Fédérations Françaises Sportives (FFS) les plus influentes du pays²¹. Les années 1980, marquées par la victoire d'un français aux Internationaux de France

²¹ La FFT a notamment rendu publique une étude réalisée par le BIPE (bureau d'informations et de prévisions économiques) sur l'impact économique et social du tennis en France, et sur le rôle de Roland-Garros dans cet écosystème. (étude présentée dans le « Tennis info » de JANVIER-FÉVRIER 2014 n°458)

« Roland-Garros » (1983-Yannick NOAH), puis le début des années 1990 avec notamment la victoire de l'équipe de France en Coupe Davis face aux Etats-Unis (1991-Lyon), peuvent être considérées comme la période « dorée » de la pratique du tennis en France (1990 : 1 363 962 licenciés pour 10 206 clubs et 33 547 courts de tennis référencés). Dans l'analyse du cycle de vie d'une pratique sportive, LAPEYRONIE et CHARRIER (2011) nomment cette période comme étant la phase de « maturité » faisant suite à une phase de « croissance » et précédant celle du « déclin », plus ou moins prononcée selon les cas étudiés. Nous pouvons constater aujourd'hui que malgré la phase de déclin que traverse la pratique du tennis en France, s'illustrant par la perte de 277 000 licenciés, de 2 250 clubs et par celle de près de 1 800 courts affiliés en moins de 20 ans, la FFT est parvenue à conserver sa place au second rang des FFS. De plus, deux études successives sur les comportements des Français en matière de sports et loisirs menées en 2010²² puis 2012²³ ont révélé, pour la première, que 3,1 millions de Français de plus de 15 ans avaient pratiqué le tennis au moins une fois lors des 12 derniers mois ; et la seconde que 10%, soit entre 5 et 6 millions de français âgés entre 4 et 70 ans, ont pratiqué en un an au moins une fois l'activité tennis (chiffres en légère baisse depuis 2002, plaçant le tennis du 10^{ème} au 13^{ème} rang des sports les plus cités). Autrement dit, le tennis est encore aujourd'hui un sport majeur en France et la FFT parvient plus ou moins efficacement à s'adapter aux nouvelles modalités de pratiques et aux évolutions des attentes des pratiquants sportifs. Dans le contexte concurrentiel dans lequel se situent les fédérations et dans un marché français de la pratique sportive qui connaît depuis plusieurs années une très faible croissance, HAUTBOIS (2014, p.72) explique par ailleurs que : « l'augmentation du nombre de pratiquant licenciés est aujourd'hui un axe de développement (stratégique) majeur par toutes les fédérations sportives (...), car le nombre de licenciés revêt une forte dimension symbolique : il constitue la vitrine d'une fédération²⁴, l'indicateur de sa bonne santé et lui confère un poids important dans le jeu d'acteurs dans lequel il se situe ».

Avec cet objectif, la FFT a notamment entamé, ces deux dernières années, une vaste réforme pédagogique de structuration des écoles de tennis et d'approche de la compétition pour les licenciés des 10 ans et moins (« galaxie tennis ») ; elle tente d'accompagner les clubs par rapport à la réforme des rythmes scolaires en les incitant à intervenir dans les temps

²² Etude réalisée par le CNDS, l'INSEP et MEOS : « Pratique physique et sportive 2010 »

²³ Etude réalisée par l'observatoire du sport FPS Ipsos (2012)

²⁴ Au-delà du symbolisme, le nombre de licenciés d'une fédération française sportive est un également un des critères permettant le calcul des subventions versées par l'Etat.

d'activités périscolaires ; elle élabore un plan de développement sur la thématique du « sport santé » ; elle aide depuis 2010 au financement des actions dites « sociales et solidaires » entreprises dans les clubs (tennis dans les « quartiers », tennis en fauteuil, tennis « adapté » et tennis « sport santé bien être ») ; elle fait évoluer depuis 2015 avec différents partenaires l'architecture des diplômes des enseignants (évolution du CQP-AMT, création d'un nouveau CQP à l'étude, abaissement du classement requis à 15/2 pour l'entrée en formation au Diplôme d'Etat de la Jeunesse (DEJEPS), de l'Education Populaire et du Sport et création probable d'un diplôme d'entraîneur de jeunes) ; elle développe une application informatique web, gratuite pour les dirigeants de clubs, d'aide à la gestion administrative de leurs associations et proposant de nouveaux services à leurs adhérents (ADOC) ; elle attribue une place importante au développement du tennis féminin au travers de différentes actions (avec 29% de licenciées féminines en 2014, la FFT se situe légèrement en-dessous de la moyenne du nombre de licenciées tous sports confondus – 36,8% en 2013) ; après le beach tennis en 2008, la FFT a intégré dans ses statuts en février 2015 le padel et a obtenu du Ministère des Sports sa délégation pour le développement de cette pratique sur le territoire français ; pour l'année sportive 2016, elle a diversifié son offre de licences FFT (licences « découverte » et « périscolaire ») ; enfin, elle a fait évoluer ses statuts (février 2015) en se donnant la possibilité « d'habiliter » des structures publiques et privés marchandes afin que celles-ci licencient leurs pratiquants de tennis, beach tennis ou padel et puissent en contrepartie organiser des compétitions officielles sous le label FFT et profiter de certains services fédéraux par le biais des unités territoriales.

Le renforcement des unités territoriales comme vecteur de développement des clubs et de la pratique du tennis.

Cependant, une évolution d'une plus grande ampleur et antérieure à ces différents programmes est en jeu au sein de la FFT depuis les années 1990 pour conserver son statut de premier sport individuel français. Cette évolution concerne davantage son modèle d'organisation par le renforcement et le développement de ses unités territoriales, les 36 ligues et les 85 comités départementaux qui composent avec le siège FFT, le système fédéral appelé aussi réseau fédéral. En effet, « la forte centralisation des pouvoirs (...) et l'augmentation

importante de (sa) taille » (BERNARDEAU MOREAU, 2004, p. 52), ont conduit la FFT à mettre en place « des organes intermédiaires (...) chargés de maintenir le lien entre le sommet et la base ». Cet ensemble poursuit quatre principaux objectifs : donner accès au plus grand nombre à la pratique du tennis ; former et suivre les professionnels de l'enseignement (DEJEPS / DESJEPS) ; détecter et entraîner afin d'offrir au pays une élite mondiale ; accompagner et aider les clubs à se créer et à se développer. Cette quatrième mission est fondamentale car en l'absence de clubs affiliés dynamiques et bien structurés sur l'ensemble du territoire, l'offre d'une pratique pour le plus grand nombre serait limitée et de fait le potentiel de faire émerger une élite, très largement amoindri. Ainsi, avec les clubs affiliés, l'organisation fédérale FFT s'apparente à une pyramide dont la base est composée par les licenciés.

La FFT n'est donc pas une structure unique mais un regroupement d'associations loi 1901 (BRODIEZ, 2006). Ceci implique que le siège FFT n'a théoriquement pas de pouvoir hiérarchique sur les autres strates du système fédéral. Dans une telle organisation, les responsables nationaux doivent faire appel au consensus et au bon vouloir. Ils ne sont pas des employeurs à qui on reconnaîtrait une légitimité d'édicter une régulation de contrôle (COMES et UGHETTO, 2010). Ainsi, dans ce modèle d'organisation, la direction fédérale renforce le rôle de ses structures intermédiaires, les ligues et leurs comités départementaux, afin qu'elles soient en mesure de faire le lien entre le haut et le bas (du siège FFT aux clubs) et inversement du bas vers le haut, par une décentralisation progressive mais contrôlée des pouvoirs (BERNARDEAU-MOREAU, 2005).

Malgré l'indépendance statutaire des structures intermédiaires (associations de droits privés), il existe un contrôle du pouvoir par le siège FFT car le mode de financement des ligues et indirectement celui des comités départementaux, provient à près de 80% du siège fédéral (plan de développement annuel et reversement de 60% du montant des licences souscrites dans les clubs). De plus, et en toutes circonstances, il y a une prédominance des statuts fédéraux sur ceux des ligues et des comités départementaux²⁵. En revanche, ce contrôle

²⁵ Article 7 des règlements administratifs fédéraux :

Les statuts des ligues sont établis en conformité avec les statuts types des ligues annexés aux présents règlements. S'il apparaît une incompatibilité avec l'une des dispositions des statuts de la Fédération, les dispositions de ceux-ci prévalent.

fédéral, transféré par ailleurs du siège aux ligues et à leurs comités départementaux, est bien plus difficile à établir avec les clubs affiliés. En effet, le principe d'affiliation est très peu contraignant²⁶ et les clubs se financent essentiellement par le biais des cotisations de leurs adhérents et des aides municipales (équipement, subvention, mise à disposition de personnels, etc.). Si l'échelon club ne sera pas ici l'objet d'une analyse à part entière, les relations avec ces organisations seront cependant très souvent abordées. En effet, l'essence même d'une fédération est d'être avant tout une fédération de clubs dont l'une des finalités est de favoriser leur développement. Selon le secrétaire général actuel de la FFT, c'est cette organisation « *qui fait la grande force de la Fédération Française de Tennis par rapport aux autres Fédérations de tennis dans le monde (...)* ». Lors d'un entretien réalisé auprès du secrétaire général de la FFT sous la présidence de Christian Bîmes (président de la FFT de 1993 à 2009), Jacques DUPRE, actuellement président de « Tennis Europe », a par ailleurs témoigné du même point de vue en disant : « *quand on voit au niveau européen par exemple, dans quasiment tous les pays, les clubs ne sont pas affiliés à leur fédération. Ce sont des clubs privés (...). Le système pyramidal français, qui certes peut être contesté à tous les étages, c'est quand même une force fantastique.* »

La compétition : principal facteur de mobilisation à tous les niveaux de la pyramide fédérale.

Cette force de déploiement territorial de la FFT sur une base associative s'observe aussi dans le cas de grandes associations caritatives telles que le Secours Populaire Français (SPF) sur lequel COMBES et UGHETTO (2010) ont notamment travaillé. L'intérêt de cette comparaison réside dans la mise en évidence d'une des différences fondamentales qui existe selon nous entre une association à vocation sociale telle que le SPF et la FFT. Celle-ci se situe dans la force « symbolique » et mobilisatrice que représente la finalité des actions

Les divers organes d'une ligue ne peuvent prendre ou maintenir des décisions contraires aux statuts ou aux règlements de la Fédération, à peine de nullité qui sera constaté par la juridiction fédérale compétente et sans préjudice des sanctions prévues par les règlements.

²⁶ Les statuts du club doivent être conformes aux dispositions de la Loi du 1er juillet 1901. L'association créée doit avoir obtenu l'agrément auprès de sa préfecture de rattachement. Le club doit avoir la jouissance d'installations permettant la pratique du tennis et a enfin l'obligation de licenciés ses adhérents. (Statuts et règlements de la FFT. Associations et joueurs. Chapitre 1. Article 51. Page 49)

menées par le SPF dont l'objectif général est de venir en aide aux familles et individus démunis par des aides alimentaires et vestimentaires, par l'accompagnement et l'écoute dans les démarches administratives de réinsertions sociales et professionnelles, par des activités culturelles et touristiques, *etc.* Ce socle commun, clair et fédérateur, n'est pas si évident pour le système fédéral tennistique. Il y a certes celui de permettre « l'accès de tous à la pratique du tennis ». Le slogan de la FFT était d'ailleurs jusqu'en avril 2015 « Le tennis un sport réservé à tous », mais en réalité, le réel socle commun est d'ordre sportif au travers des compétitions officielles et homologuées dont les règles sont imposées par le siège FFT. En effet, tout club de tennis qui souhaite organiser une compétition homologuée, inscrire une ou plusieurs équipes en championnat interclubs et donc plus globalement proposer une offre de compétitions, est dans l'obligation de s'affilier à la FFT et de licencier ses adhérents. Or, en 2014, la part des licenciés compétiteurs (du point de vue fédéral, un licencié est considéré comme compétiteur lorsqu'il a effectué au moins un match officiel le temps d'une saison sportive) représentait 37% au niveau national, 41% au niveau de la ligue CBBL. Ce pourcentage, globalement stable depuis 10 ans, peut paraître bas au regard du nombre considérable de compétitions existantes²⁷ et des efforts fédéraux fournis afin de proposer aux clubs et aux licenciés des nouveaux formats de compétitions adaptés à tous les âges et à tous les niveaux. En parallèle, le siège FFT crée et complète régulièrement la palette des nombreux outils informatiques de gestion des compétitions²⁸ pour faciliter leur mise en place et leur attrait. L'aspect sportif (détection, entraînement, formation des professionnels de l'enseignement, planification des compétitions, aide à la structuration des « écoles de tennis », *etc.*) a d'ailleurs été le premier axe de professionnalisation des ligues par la Fédération et ce avec le soutien de l'Etat par le placement auprès des fédérations sportives de cadres qui occupent des missions de directeur technique national, d'entraîneur national ou de conseiller technique (HAUTBOIS, 2014). Ce fut le cas au sein de la ligue CBBL en 1989 avec l'arrivée du premier « permanent » - dans le sens qui permet à la ligue d'assurer une permanence de service aux clubs - en tant que Conseiller Technique Régional. Sans les efforts réalisés à tous les niveaux de la pyramide fédérale pour offrir aux pratiquants licenciés un large choix de compétitions, il est probable que ce taux de compétiteurs serait encore plus bas. Il n'en

²⁷ Hors compétitions par équipes de clubs et championnats individuels au niveau départemental, régional et national, plus de 13 000 tournois homologués FFT se sont joués lors de l'année sportive 2014. Soit une augmentation de 35% en 15 ans.

²⁸ Création de tableaux, saisie des résultats, suivi des palmarès, classements intermédiaires, *etc.*

demeure pas moins que, dans leur grande majorité, les licenciés ne pratiquent pas le tennis en compétition alors que c'est par ce vecteur que le siège FFT et ses unités territoriales parviennent à mobiliser les différents acteurs de clubs et à fidéliser leurs adhérents. De nombreuses études sur les attentes des pratiquants sportifs et dernièrement sur celles des pratiquants de tennis (enquête réalisée en octobre 2014 par l'institut d'études de marché et d'opinion BVA) montrent en effet ce basculement progressif d'une recherche de performance et de compétition vers celle du « bien-être » avec des objectifs tels que l'entretien physique, le défoulement et la détente. La Fédération tente ainsi par différents moyens soit de satisfaire autrement ses pratiquants non-compétiteurs, soit de les amener vers la compétition en les adaptant aux nouvelles attentes de nos contemporains Français.

Au-delà des compétitions, ce travail fédéral lié au « sportif », notamment autour de l'enseignement et de la formation des jeunes, a permis la mise en place d'une école de tennis dans quasiment tous les clubs ; dans ces écoles exercent 5 400 enseignants professionnels (étude FFT de 2010). Cela a notamment eu comme effet dans les 1990 et 2000, une augmentation du nombre de licenciés jeunes (moins de 18 ans), allant jusqu'à inverser le rapport licences jeunes/licences adultes : en 1970, 66% des licenciés étaient des adultes, ces dernières années ils ne représentent plus que 47/48%. Cet étiolement des pratiquants adultes a eu des conséquences économiques parfois négatives pour les clubs. En effet, pour que le tennis soit attractif pour les jeunes par rapport aux autres activités sportives, la plupart des clubs parvenaient à financer leurs écoles de tennis, coûteuses car animées par un enseignement professionnel rémunéré, grâce principalement aux cotisations adultes. Parallèlement à cette difficulté, le système fédéral a également constaté d'une part, par le phénomène de « démocratisation » de la pratique du tennis en club au cours des années 1980 (SAINT MARTIN, 1989 ; WASER, 1995 ; BAYLE, 2014), un désintérêt grandissant d'un nombre non négligeable de licenciés appartenant aux catégories socio-professionnelles les plus élevées, qui occupaient pour certains des fonctions à responsabilités au sein de leur association (président – secrétaire – trésorier). En outre, un parc d'infrastructures vieillissant et un déficit de structures couvertes rendent moins attractive la pratique. A noter que les installations des clubs de tennis affiliés appartiennent dans la grande majorité des cas aux municipalités avec lesquelles une convention d'occupation et de gestion des installations est signée. C'est donc en collaboration avec les municipalités qu'un plan de rénovation et de

création de courts se réalise. Forte de ces constats, la FFT a poursuivi l'effort de renforcement des ligues en orientant et incitant ces dernières à développer un service administratif et développement. Le réseau fédéral a profité du programme « nouveaux services-emplois jeunes » lancé par le gouvernement français à la fin de l'année 1997 pour y parvenir (GUITTON, 2000 ; HINNEWINKEL, 2007). Cette nouvelle mesure d'aide à l'insertion professionnelle des jeunes permettait au secteur associatif, aux collectivités locales et à l'administration publique de recruter des personnes de moins de 26 ans (moins de 30 ans dans certaines conditions) par le biais d'un contrat de travail à temps plein d'une durée de cinq ans, rémunéré au moins au Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (SMIC). 80% du SMIC était pris en charge par l'Etat et dans le cas de la FFT, qui avait signé une convention avec la fondation d'entreprise Gaz de France, les 20% du SMIC restants étaient financés par ladite fondation. La convention précisait également qu'un complément de rémunération – au minimum équivalent à 10% du SMIC – était apporté par l'employeur et les délégations régionales de Gaz de France pouvaient abonder la participation nationale en salaire ou en modules de formation. L'employeur pouvait être soit le siège FFT, soit l'une de ses structures territoriales, soit l'un de ses clubs. L'enjeu de ce dispositif « emploi jeune » était : « de produire de nouvelles situations de travail qui aient du sens, tant pour les employeurs que pour les jeunes. Pour les premiers, le sens renvoyait à la plus-value de cette nouvelle activité, à l'amélioration du service rendu aux usagers de leur organisme, à la satisfaction de leur clientèle. Pour les seconds, le sens renvoyait à l'acquisition de compétences, à la construction d'une identité professionnelle, à la possibilité de se projeter dans l'avenir à partir de cette expérience » (DEMAZIERE et PELAGE, 2001, p. 83). C'est ainsi que de nombreuses unités territoriales ont débuté un vaste plan de salarisation sur des postes administratifs et/ou d'animateurs de club (agents de développement).

Avec le recrutement en 1998 de huit « emplois jeunes » en tant qu'animateurs, la ligue CBBL a été illustrative de ce processus. L'objectif étant, sous injonction du siège FFT, de « professionnaliser », d'une part le fonctionnement interne de la structure et d'autre part, l'aide aux clubs sur de nouvelles thématiques liées au « développement ». Jusqu'ici, ce service aux clubs était traditionnellement assumé par des bénévoles tels que les responsables de secteurs nommés, dans le cas de la ligue CBBL, par les comités départementaux qui avaient la charge, en partie, d'assurer le lien entre les structures fédérales et les clubs.

L'arrivée massive de ces jeunes employés (*cf.* partie 3, chapitre II, section 1), afin d'assurer cette « permanence » de service aux dirigeants de club, a ainsi conduit à une modification profonde du fonctionnement interne de ces organisations fédérales territoriales soit par le parcours interne de certains jeunes employés, soit par l'émergence de nouvelles activités, soit par les incidences notamment en terme de gouvernance que ces changements ont occasionné.

Aujourd'hui, et sans entrer dans le détail, l'aide et l'accompagnement des clubs s'illustrent au sein de la ligue CBBL par un ensemble de moyens concrets d'accompagnement et d'aides à la gestion et au développement de ces associations sportives locales autour de plusieurs axes²⁹. Les moyens humains pour y parvenir sont considérables. En se focalisant uniquement sur les salariés, on peut considérer que le directeur (sur des questions liées à des aspects administratifs et à l'équipement), le Conseiller Technique Régional (CTR), les deux Conseillers en Développement (CED), les deux Conseillers Sportifs Territoriaux (CST) et la secrétaire dédiée à temps plein à la gestion des compétitions apportent, certes à des degrés divers, leur soutien aux clubs.

Cette offre fédérale *quasi* gratuite³⁰ faite aux clubs n'a cependant pas systématiquement l'impact escompté car les clubs et leurs dirigeants sont libres d'y adhérer ou pas. Mis à part la partie « compétition » et certains outils informatiques qui les contraignent à une certaine homogénéisation, le développement de leur club dépend du comité directeur de chacun totalement indépendant et autonome dans le choix de faire ou de ne pas faire. Il en résulte une grande hétérogénéité d'un club à l'autre. Malgré l'affiliation statutaire qui lie les clubs au réseau fédéral, d'un point de vue stratégie de développement, nous voyons ici que l'enjeu principal d'une fédération telle que la FFT est la coopération.

²⁹ L'équipement (diagnostic et conseils – montage de projet – aide financière – suivi des travaux...), la diffusion de programmes de développement de la pratique (recrutement et fidélisation), la création et la diffusion de nombreux outils informatiques (gestion des licences – gestion des compétitions – outils de gestion WEB offrant à tous les clubs la possibilité de développer « simplement » leur propre site Internet – la mise à disposition d'un logiciel d'Aide au Développement et l'Organisation des Clubs au niveau de la réservation des courts, de la gestion des licences, de la communication avec ses licenciés, de la mise en relation des licenciés entre eux, de la gestion financière, *etc.*), le développement d'une offre de formation à destination de différents publics (enseignants – dirigeants de clubs – permanents administratifs de clubs – dirigeants de demain), la transmission d'informations via un site Intranet et par plusieurs types de réunions de « proximités », et les aides financières (sportif – équipement – animation).

³⁰ « Quasi gratuite » car les clubs reversent à la Fédération le coût de la licence de chacun de leurs adhérents (année sportive 2015 : licence jeune = 16€ / licence adulte = 25€), payent la cotisation statutaire annuelle de 30€, un droit d'inscription entre 20€ et 45€ pour chaque équipe inscrite dans un championnat interclubs, entre 20€ et 510€ de taxes tournois selon la catégorie et selon les ligues, un droit de participation aux formations, *etc.*

Pour le siège FFT, le problème de coopération se pose également avec les ligues et les comités départementaux. Cependant, comme nous l'avons déjà évoqué, la « difficulté » est en partie euphémisée avec les ligues car les unités territoriales sont très largement dépendantes financièrement du siège FFT. En effet, quasiment chaque poste au sein des ligues est subventionné par le siège FFT. Ceci a comme incidence directe une sorte de formatage organisationnel. De plus, au-delà du lien statutaire et financier qui lie le siège FFT aux ligues et de la présence actuelle de quasiment tous les présidents de celles-ci au comité de direction de la FFT (34 sièges sur 45), le siège anime son réseau par le biais de formations³¹, d'une stratégie de communication précise et rigoureuse, de rassemblements sur un ou plusieurs jours pour certaines catégories d'élus ou de salariés des ligues, de congrès inter-régionaux regroupant l'ensemble des principaux élus des ligues et des comités départementaux, de conférences des présidents des ligues, de groupes de réflexions mêlant élus fédéraux, élus des ligues, salariés du siège et salariés des ligues. Tout ce système d'interactions favorise les échanges entre le siège et ses unités territoriales. Dans le même ordre d'idée, parmi les directions qui composent le siège FFT, quatre d'entre elles sont en lien direct avec les ligues : la DVF concernant l'équipement, le développement de la pratique et certaines applications informatiques ; la DTN sur la formation de l'élite, celle des enseignants et sur le développement des écoles de tennis ; la direction de la compétition traitant de toutes les questions liées à l'arbitrage, aux tournois, aux championnats interclubs et interligues et aux applications informatiques qui s'y rattachent ; la direction administrative au sujet de questions relatives à la gestion comptable, juridique et sociale. Autrement dit, un ensemble de relations lie le siège à ses unités territoriales. Malgré cela, chaque unité territoriale est souveraine dans l'application ou dans le degré d'application d'un programme ou d'une prérogative fédérale.

« Roland-Garros » finance la politique territoriale de la FFT.

Le développement de la Fédération (siège FFT et unités territoriales), comme nous l'avons déjà évoqué, repose principalement sur la manne financière que génère l'organisation du tournoi « Roland-Garros ». Dans le budget 2014 du siège FFT (227 millions d'euros), par ailleurs excédentaire de 24,4 millions d'euros (résultat net, après impôt sur les sociétés) et en

³¹ Formations sur les logiciels et outils informatiques, les logiciels comptables, l'équipement, les programmes de développement, les programmes sportifs, etc.

constante augmentation depuis plusieurs années (plus 78% par rapport à 2003), nous pouvons constater en effet que les produits proviennent quasi intégralement (91% soit 205 millions d'euros) des « activités événementielles » gérées par le siège, à savoir l'organisation des Internationaux de France (Roland-Garros), l'exploitation de la marque « Roland-Garros » et, dans une moindre mesure, l'organisation du BNP Paribas Master de Paris Bercy. Avec un chiffre d'affaire en 2014 de 192 millions d'euros, le tournoi « Roland Garros » a généré un bénéfice net de 89,5 millions d'euros et finance donc depuis de nombreuses années le fonctionnement global de la Fédération³². Cette progression économique de la FFT a semblé-t-il conduit les membres actuels du comité de direction fédéral, suite aux décisions votées, à confier *quasi* intégralement la gestion de la Fédération aux différentes directions. Des collaborations entre élus et salariés sous forme de groupes de travail existent tout de même, mais dans la gestion managériale et la mise en œuvre des actions, les salariés ont une large autonomie. Ce mode de fonctionnement semble être aujourd'hui totalement assumé par les principaux élus de la Fédération. Voici par exemple un extrait d'entretien du secrétaire général de la FFT à ce sujet : « *Quand on a une Fédération comme la nôtre qui gère un événement comme le tournoi Roland Garros ; c'est un événement professionnel qui s'adresse à des professionnels et qui ne peut pas au quotidien être dirigé de manière bénévole. Nous avons donc fait le choix et nous l'avons même consacré, d'organiser notre Fédération avec une direction générale forte et cette direction générale, elle gère au quotidien la Fédération. Elle l'a gère bien entendu dans l'intérêt du tournoi mais dans l'intérêt aussi des ligues et de l'ensemble des structures qui en dépendent* ».

L'un des directeurs du siège FFT compare d'ailleurs le fonctionnement du siège FFT avec celui des ligues de la façon suivante : « *depuis que je travaille au siège, j'ai vraiment l'impression d'être dans une entreprise parce qu'il y a une gestion des ressources humaines que moi je n'ai pas connue quand j'étais en ligue (...). Moi mon patron ce n'est pas un dirigeant. Ici mon patron, c'est mon N+1.* ».

Ce modèle de management qui confie aux salariés la gestion technique et opérationnelle des dossiers (BAYLE, 2014), insufflé déjà à l'époque par Philippe CHATRIER (président de la FFT de 1973 à 1993), semble aujourd'hui avoir repris toute sa dimension au siège FFT. La présence d'une direction générale forte pouvant s'appuyer sur une équipe de 300 salariés

³² Données recueillies dans le procès-verbal de l'Assemblée générale FFT du 14 et 15 février 2015.

organisée en douze directions³³ en témoigne. Sur le plan budgétaire, la part des salaires et des charges sociales représentait 15% soit la somme de 34,5 millions d'euros en 2014. Pourcentage qui selon les travaux de BAYLE (2014) est quasiment le même qu'en 1992 (14,7%). L'un des principaux directeurs du siège fédéral expliquait qu'il favorise ce fonctionnement au niveau du siège en disant très régulièrement aux élus : « *ici vous n'avez rien à faire, on est 300, on a tout ce qu'il faut pour faire* ». Il poursuit généralement en leur expliquant que selon lui : « *il faut faire attention de ne pas répliquer ce modèle dans les ligues et les comités départementaux, sinon on n'y arrivera pas. Si on pousse le bouchon trop loin, si on a des élus dans les ligues et les comités départementaux qui ne font rien, on va continuer à embaucher. C'est ce qu'on fait depuis des années en prenant la solution de facilité* ». Il considère à ce propos « *qu'on a même quelque part trop cherché à professionnaliser les ligues. On a selon moi aujourd'hui des structures trop lourdes et on oublie que l'argent il faudrait commencer à le mettre dans Roland-Garros qui est notre outil de production* ».

Ces propos font référence au « plan de développement » de la FFT. Ce dernier correspond à une enveloppe budgétaire répartie dans les territoires et à destination principalement des ligues. La somme globale en 2014 s'élevait à 26,4 millions d'euros³⁴ soit 12% du budget global de la Fédération. Le plan de développement finance en très grande partie les emplois dans les unités territoriales, aide à la gestion courante de ces structures, participe au financement de certaines actions développées dans les territoires (tournois, animations, *etc.*) et dans une moindre mesure, principalement sur des projets liés à l'équipement, aide directement les clubs. Il convient cependant de préciser ici que l'aide du siège FFT liée à l'équipement des clubs se situe davantage aujourd'hui en termes « d'expertise technique » que financière. En effet, lors de l'exercice 2014, l'aide financière directe s'élevait à 1,2 millions d'euros sur l'enveloppe de 26,4 millions.

Ainsi, le plan de développement, qui a progressé de 29% depuis 2003, permet essentiellement de « faire vivre » les unités territoriales. Ces subventions transitent par les ligues qui ensuite, pour celles qui sont multi-départementales et selon les accords territoriaux, peuvent en

³³ Direction technique nationale (DTN) ; direction de la communication et du marketing ; direction financière ; direction des ressources humaines ; direction logistique travaux et sécurité ; direction de la compétition et des équipes de France ; direction opérationnelle événements ; direction B to C ; direction B to B ; direction de la vie fédérale (DVF) ; direction organisation et systèmes d'information ; direction juridique.

³⁴ Montant du « plan de développement » global auquel nous avons ajouté les salaires des cadres techniques régionaux dont le siège FFT est l'employeur et qu'il met à disposition des ligues (CTR fédéraux).

reverser une partie à leurs comités départementaux sans règle ou préconisation fédérale particulière.

Pour illustrer l'importance que représentent les aides fédérales dans le fonctionnement des ligues, prenons l'exemple de la ligue CBBL. Dans les produits du budget de la ligue, qui s'élève en 2014 à 905 442 euros (en progression de 12% en 10 ans), 60% (541 258 euros) proviennent des subventions du siège FFT et 22% (196 452 euros) et de la part qui revient aux ligues (60%) sur les licences souscrites par les clubs. En isolant de ces subventions les dotations (administratives, sportives et développement) faites par le siège FFT pour le financement des emplois au sein des ligues (sans prendre en compte la valorisation de 70 000 euros du CTR, conseiller technique sportif), il est possible de constater d'une part que la somme versée (325 377 euros en 2014) couvre plus de 75% des charges de personnel de la ligue CBBL en 2014 (429 844 euros soit 50% du budget global) et d'autre part, que ces dotations ont progressé depuis 2002 de 38%, alors que sur la même période l'inflation était de 22,6%.

A travers ces chiffres, nous pouvons constater que les ligues ont effectivement accru la structuration de leur organisation autour d'équipes de salariés et ce, principalement sous injonctions fédérales par un vaste plan de salarisation des unités territoriales. Cela a conduit les dirigeants des ligues à embaucher toujours davantage car le siège FFT leur donnait les ressources pour le faire, rendant leurs structures de plus en plus en plus lourdes à gérer. Ces embauches correspondaient à des missions supplémentaires confiées aux ligues mais aussi à la nécessité de faire face à une augmentation significative de tâches administratives et de procédures d'évaluations quantitatives et parfois qualitatives de leurs actions (CHESSEL et NICOURD, 2009), qui proviennent du siège FFT, des partenaires publics ou encore des dirigeants eux-mêmes de ces organisations. De plus, cette complexification du travail a eu un effet d'entraînement (ABRIOUX, 2010) à différents niveaux : création progressive de la filière « développement » conduisant à l'apparition de nouvelles professions (CED)³⁵ ; accroissement de besoins en professionnels formés pour la gestion comptable, juridique et sociale (développement du pôle administratif) ; augmentation du coût du travail nécessitant la recherche de ressources financières supplémentaires, occasionnant une diversification des activités (partenariat privé, communication, tournois nationaux, centre de formation,

³⁵ Nous consacrons une présentation détaillée de ce sujet dans la deuxième partie, chapitre I, section 1.

rentabilisation des centres de ligues, *etc.*) pour équilibrer les charges salariales (PIERSON in CHAUVIERE, 2009). Ceci pouvant, là encore et dans certains cas, conduire à des embauches supplémentaires.

L'organisation de la FFT : un modèle de configuration bureaucratique de type professionnelle et managériale.

La FFT (dans sa globalité) est donc un ensemble hétérogène d'associations lois 1901 liées entre elles par des statuts et par le principe d'affiliation pour les structures locales, sur l'ensemble du territoire français et d'outre-mer, avec pour chacune d'elles ses particularités historiques, démographiques, géographiques, politiques, structurelles, *etc.*

La Fédération gère un budget conséquent et en progression constante, dans un environnement de plus en plus concurrentiel (HAUTBOIS, 2014). Elle le fait en lien direct aussi bien avec des partenaires publics que privés. Ce modèle d'organisation hybride riche mais aussi complexe (BAYLE, 2007), conduit la Fédération à rencontrer des difficultés pour faire adopter, par la « base », des nouvelles pratiques et inversement un sentiment d'incompréhension de celle-ci par le sommet et tous les niveaux intermédiaires. Historiquement basée sur le bénévolat marqué par des jeux et des enjeux politiques, toutes les strates de la pyramide fédérale se sont de surcroît fortement « salarisées » ces vingt dernières années (LOIRAND, 2001). Ces emplois rémunérés sont régis depuis 2006 par la Convention Collective Nationale du Sport (CCNS), conduisant à un nouveau mode de gouvernance dans laquelle tentent de cohabiter des dirigeants bénévoles élus et des salariés.

Autrement dit, face à la multiplication des tâches, à la spécialisation des fonctions, au recrutement en nombre important de salariés de plus en plus qualifiés, au développement de nombreuses unités territoriales dans un système pyramidal où le sommet exerce une force de centralisation en concentrant les prises de décisions, l'organisation fédérale a pris la forme d'une configuration bureaucratique (WEBER, 1921). Dans ce processus de bureaucratisation, où la formalisation et la lourdeur administrative n'ont cessé de croître, un rôle et un pouvoir de plus en plus importants ont été attribués aux unités territoriales. En tant « qu'aiguilleurs » (CROZIER et FRIEDBERG, 1977) de l'action fédérale, ce transfert a conduit à une certaine

autonomisation des dirigeants élus et salariés au sein de ces structures intermédiaires, qui occupent une position clé de relais et de transmission des flux de communication (BERNADEAU MOREAU, 2004). La professionnalisation de l'organisation fédérale serait ainsi une des conséquences de cette bureaucratisation. Par ailleurs, selon le modèle de cycle de vie de l'organisation fédérale de BERNARDEAU MOREAU (2004, p.57), à ce niveau de développement, à cet état de maturité, la FFT aurait pris la forme d'une configuration bureaucratique de type professionnel et managérial très avancée « où la force dominante est celle de la décentralisation prônant une plus grande autonomie de la base par rapport au sommet, où la compétence du spécialiste est préférée à la bonne volonté de l'amateur, où le pouvoir de décision tend à se déplacer des dirigeants amateurs bénévoles vers les dirigeants professionnels salariés ».

- 2) Une politique fédérale unique relayée par des organisations territoriales autonomes.

Depuis plus de 30 ans, le siège FFT a donc élaboré et fourni aux ligues et aux comités départementaux de nombreux moyens financiers et humains, des outils de gestion et instruments en tout genre pour leur permettre, ainsi qu'aux clubs, de se développer et faire en sorte que l'offre de services sportifs tennistiques demeure attractive. Ainsi, tous ces programmes de développement, avant de s'appliquer dans les clubs, transitent au sein des unités territoriales qui ont la charge de les diffuser, de former les intervenants sur le terrain, de veiller à leur bonne utilisation, de les adapter au contexte régional, d'évaluer leurs effets et idéalement de faire remonter au siège fédéral toutes les informations recueillies.

Selon les travaux de BERNARDEAU MOREAU (2004, p.44) qui a notamment défini « les formes d'une configuration organisationnelle type » de l'organisation fédérale, le sommet stratégique est ainsi composé des dirigeants élus et salariés du siège FFT qui ont la responsabilité de définir et d'appliquer la politique sportive nationale, politique relayée ensuite au niveau local par les dirigeants élus et salariés des unités territoriales (ligues et comités départementaux). Ces derniers ont donc la charge, par cette ligne « hiérarchique », de diffuser les informations et de procéder aux régulations nécessaires au bon fonctionnement global de la Fédération. Le centre opérationnel (MINTZBERG, 1982) se situant alors au

niveau des clubs affiliés, dans lesquels sont présents les dirigeants bénévoles élus, les enseignants et les licenciés qui sont censés représenter la « raison d'être » de l'organisation fédérale.

L'un des objectifs de nos travaux de recherche réside dans la compréhension des mécanismes mis en jeu par les ligues pour honorer ces missions, en termes stratégique, managérial et opérationnel. Autrement dit, d'apprécier en interne les effets de cette professionnalisation « subie » par injonction fédérale, mais aussi d'analyser les relations qu'elles entretiennent avec leurs partenaires (siège FFT, comités départementaux, clubs) et les conséquences que cela engendre dans leur propre fonctionnement.

Cependant, malgré les préconisations fédérales sur l'organisation interne des ligues et le système de postes subventionnés par la FFT jusqu'en 2014 afin d'harmoniser le fonctionnement de ses organisations intermédiaires, il existe des particularités territoriales et des différences importantes entre les 36 ligues (31 ligues métropolitaines et 5 ligues d'outre-mer (Guyane, Guadeloupe, Martinique, Nouvelle-Calédonie et Réunion)). Par ailleurs, même si les statuts fédéraux prévalent en toutes circonstances sur ceux des ligues et des comités départementaux, ces mêmes statuts fédéraux indiquent préalablement que la ligue constitue l'unité administrative de la Fédération et qu'elle bénéficie, à ce titre, d'une gestion autonome³⁶. En revanche, concernant les comités départementaux, l'article 20 des règlements administratifs fédéraux (2015) précise que ceux-ci exercent les responsabilités qui leur sont confiées par les ligues³⁷. Autrement dit, selon ces textes, ce sont les instances dirigeantes des ligues qui doivent définir avec celles des comités départementaux, les prérogatives départementales.

³⁶ Article 7 : La ligue constitue l'unité administrative de la Fédération. Elle bénéficie, à ce titre, d'une gestion autonome dans le cadre des présents règlements et de la politique définie par la Fédération.

Ses statuts sont établis en conformité avec les Statuts des ligues annexés aux présents règlements. S'il apparaît une incompatibilité avec l'une des dispositions des Statuts de la Fédération, les dispositions de ceux-ci prévalent. Les divers organes d'une ligue ne peuvent prendre ou maintenir des décisions contraires aux Statuts ou aux règlements de la Fédération, à peine de nullité qui sera constatée par la juridiction fédérale compétente et sans préjudice des sanctions prévues par les règlements.

³⁷ Article 20 : Le comité départemental exerce les responsabilités qui lui sont confiées par la ligue, notamment en matière d'actions éducatives et de développement et d'organisation des compétitions sportives. Il assure les relations avec les pouvoirs publics du département. Le comité départemental doit se constituer sous forme d'association déclarée ainsi que prévu à l'article 5 des Statuts de la Fédération.

Ses statuts sont établis en conformité avec les statuts types annexés aux présents règlements. S'il apparaît une incompatibilité avec l'une des dispositions des Statuts de la Fédération, les dispositions de ceux-ci prévalent.

Un découpage territorial hétérogène.

Parmi les différences régionales observées, l'une des plus importantes provient du découpage territorial particulièrement hétérogène. En effet, certaines ligues (les franciliennes³⁸), sont des ligues monodépartementales ; d'autres sont divisées de deux à huit comités départementaux³⁹ ; trois régions administratives sont découpées en deux ligues multi-départementales : la région Provence-Alpes Côte d'Azur comprend les ligues de Provence et de Côte d'Azur, la région Rhône-Alpes comprend les ligues de Dauphiné-Savoie et du Lyonnais et la région Aquitaine les ligues de Guyenne et de la Côte Basque Béarn Landes (CBBL) ; enfin, il existe dans le cas de la FFT, deux autres particularités : il y a d'une part l'exemple de la région Corse qui, malgré le fait qu'elle soit composée de deux départements (Haute-Corse et Corse du Sud), seule l'unité ligue existe (sans comité départemental) et d'autre part, la ligue de Normandie qui a la particularité d'exercer ses prérogatives sur deux régions administratives, la Haute-Normandie et la Basse-Normandie. De plus, la superficie des territoires dans lesquels les ligues interviennent est très disparate. La moyenne se situe à 18 158 km², mais l'écart entre les ligues est très important : toutes les ligues franciliennes, la ligue de Corse, d'Alsace sont à moins de 10 000 km² et la ligue des Midi-Pyrénées dépasse par exemple les 45 000 km². La moyenne du nombre de clubs par ligue s'élevait en 2014 à 220 (médiane 204) et celle du nombre de licenciés à un peu plus de 30 000 (médiane 27 900), mais là aussi avec de grandes disparités : en 2014, la ligue de Corse comptait par exemple 36 clubs alors que celle des Pays de la Loire en comprenait 469 ; en terme de licences, les écarts sont du même ordre, avec par exemple 10 037 licenciés sur le territoire de la ligue du Limousin alors que la ligue du Lyonnais en dénombrait plus de 57 000. Ce découpage, qui certes s'apparente, mais comme nous venons de le montrer que partiellement, à celui de l'organisation territoriale française en 2014, conduit à de grandes différences dans le poids que représentent les ligues et leurs comités départementaux. Ainsi, au-delà même des difficultés que cela peut engendrer en termes d'harmonisation de fonctionnement, les ressources d'une ligue à l'autre sont aujourd'hui elles aussi très variables en fonctions des

³⁸ Paris, Yvelines, Seine-et-Marne, Val d'Oise, Val de Marne, Essonne, Seine-Saint-Denis et Hauts-de-Seine.

³⁹ 5 ligues comprennent 2 comités départementaux – 4 ligues avec 3 comités départementaux – 8 ligues avec 4 comités départementaux – 4 ligues avec 5 comités départementaux – 1 ligue avec 6 comités départementaux et la ligue Midi-Pyrénées composée de 8 comités départementaux.

territoires. Parmi celles-ci, il y a bien entendu la ressource financière qui provient, nous l'avons vu, d'une grande partie du plan de développement fédéral. Or, chaque montant que compose ce plan est calculé selon le poids de la ligue en termes de clubs, de licenciés et du nombre de comités départementaux. Si nous prenons l'exemple de la « dotation libre » intégrée dans le plan de développement qui est mise à disposition des ligues pour gérer les actions dites régionales, son calcul dépend directement du nombre de licenciés. Ainsi, sur une enveloppe globale en 2014 d'un peu plus de 5 millions d'euros, la somme attribuée oscille entre 58 000 euros et 280 000 euros. Les ressources humaines salariées, initialement liées par ce même plan de développement, sont là aussi très variables d'une ligue à l'autre (comités départementaux y compris). En se focalisant sur les cinq ligues plus particulièrement étudiées dans nos travaux (tableau 4), nous pouvons constater que le nombre de salariés (entre 10 et 24) - ligue et comités départementaux confondus, hors personnel en Contrat à Durée Indéterminée Intermittent (CDII)⁴⁰, mais y compris les CTS et les cadres fédéraux (CTR) - dépend du nombre de structures que comprend le territoire, autrement dit du nombre de comités départementaux. Fort logiquement, plus ces derniers sont nombreux, plus l'effectif de salariés, notamment administratifs tend à augmenter. Leur nombre est également étroitement lié au nombre de clubs affiliés. Plus celui-ci augmente plus le nombre de salariés est important. En revanche, le ratio entre le nombre de licenciés et le nombre de salariés ainsi que celui entre la superficie du territoire et le nombre de salariés, ne révèlent pas de cohérence particulière.

⁴⁰ Ce type de contrat était depuis 2006 et la création de la Convention Collective Nationale du Sport très utilisé par ces organisations afin de faire intervenir ponctuellement, mais aussi régulièrement, des enseignants professionnelles de clubs dans des activités ligue et/ou comité départemental. Nous verrons dans le point (...) que ces contrats à temps partiels sont aujourd'hui de moins en moins répandus.

Tableau 4 : Caractéristiques des cinq ligues plus particulièrement étudiées dans ces travaux.

(2014)	CBBL	YVELINES	FLANDRES	GUYENNE	LYONNAIS
Nombre de salariés	10	13	17	20	24
Nombre de clubs	156	161	291	351	384
<i>Ratio nombre de clubs / nombre de salariés</i>	<i>16</i>	<i>12</i>	<i>17</i>	<i>18</i>	<i>16</i>
Nombre de comités départementaux	2	0	2	3	3
Nombre de licenciés	18 472	44 016	48 028	41 592	57 128
<i>Ratio nombre de licenciés / nombre de salariés</i>	<i>1 847</i>	<i>3 386</i>	<i>2 825</i>	<i>2 080</i>	<i>2 380</i>
Superficie en km ²	16 887	2 284	12 414	24 421	13 792
<i>Ratio superficie en km2 / nombre de salariés</i>	<i>1 689</i>	<i>175</i>	<i>730</i>	<i>1 221</i>	<i>575</i>

D'autres différences d'envergure caractérisent les ligues de la FFT.

La première concerne les ligues qui, avec la réforme de la formation des enseignants professionnels de tennis en 2007⁴¹, se sont organisées de telle sorte à devenir « organismes de formation » pour assurer les formations DEJEPS et/ou DESJEPS. Après l'obtention d'une habilitation auprès de la direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS) et l'envoi d'une déclaration annuelle d'activité à la direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP), une ligue pouvait prétendre à la prise en charge du coût de la formation par les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA). En 2014, sur les 19 centres de formations DEJEPS, 10 sont des ligues, 7 sont des CREPS et les 2 derniers sont des organismes privés⁴².

⁴¹ Le Brevet d'Etat d'éducateur sportif 1^{er} degré tennis (BE1) et le Brevet d'Etat d'éducateur sportif 2^{ème} degré (BE2) délivrés exclusivement par les Centres d'Education Populaire et de Sport (CREPS), depuis le 31 décembre 2007, sont devenus le Diplôme d'Etat de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DEJEPS) mention tennis « moniteur » et Diplôme d'Etat Supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport (DESJEPS) mention tennis « professeur ».

⁴² 10 ligues : Auvergne, Bourgogne, Lyonnais, Bretagne, Midi-Pyrénées, Normandie, Centre, Pays de la Loire, Dauphiné Savoie et Flandres.

7 CREPS : Strasbourg, Montpellier, Poitiers, Reims, PACA, Bordeaux et de la Réunion.

Pour les ligues qui ont été en mesure de saisir cette opportunité, l'impact semble positif pour au moins deux raisons. Tout d'abord, en raison des retombées financières qui, comme en témoigne le vice-président d'une ligue, peuvent être très intéressantes : « *la création du centre de formation a permis de soutenir fortement l'activité de notre ligue. Cela nous a permis d'ailleurs d'avoir un nouveau centre de ligue, car l'activité du centre de formation représente une part non négligeable des revenus de la ligue* ». La seconde raison, qui dépend moins des qualités de gestionnaires des dirigeants, concerne le lien établi dès le début avec ces futurs acteurs de terrain. En effet, recruter, former puis favoriser l'embauche de ces jeunes diplômés dans les clubs est une aubaine car une fois qu'ils sont diplômés, comme ils n'ont aucune astreinte à suivre une quelconque formation continue ou à s'approprier une nouvelle mesure fédérale, il est parfois très difficile pour la Fédération de mobiliser certains enseignants professionnels. Ainsi, pouvoir les accompagner dès leur formation initiale permet aux formateurs de transmettre dès le départ ce qu'ils considèrent comme étant « *les bonnes pratiques* » et de créer un lien fort avec ces acteurs de clubs (la formation DEJEPS comprend 700 heures en centre). De plus, dans le rôle d'aide, d'accompagnement et de conseils aux clubs, être directement au contact des clubs par le biais de cette formation (la formation DEJEPS comprend 500 heures en club), dont l'un des modules est l'élaboration d'un projet associatif pour le club dans lequel l'apprenti enseignant exerce, est là encore une aubaine pour les ligues ou tout du moins une « porte d'entrée » intéressante.

La deuxième différence concerne l'existence ou non d'un centre de ligue fonctionnelle et adaptée aux nouveaux besoins (locaux administratifs et sportifs). En tant que véritable outil de travail pour entraîner les meilleurs, former les enseignants, les dirigeants de clubs, les officiels de la compétition, pour organiser des événements ou simplement pour animer la vie associative et administrative de la structure, de nombreuses ligues ont rénové, agrandi ou créé un nouveau centre de ligue ces 10 dernières années. Grandement aidées financièrement par le siège FFT, le Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) et les collectivités territoriales, les ligues du Lyonnais, des Yvelines, des Flandres et plus récemment de Guyenne, ont fait cet investissement, leur permettant notamment de définir un nouveau plan de développement pour leurs structures. Malgré l'étude d'un projet depuis 2008, la ligue

Les deux centres de formations privés sont le CFA régional de Formation par l'Apprentissage aux Métiers du Sport, de l'Animation et du Tourisme dans le sud-est de la France et l'organisme Trans-Faire en Ile-de-France.

CBBL fait partie de celles qui n'ont pas encore pu ou su réaliser cet investissement⁴³. Cependant, face à la vétusté des locaux administratifs et sportifs et au retard pris, dans ce domaines, par rapport aux autres ligues, depuis l'élection en 2012 et la mise en place d'une nouvelle direction, créer de nouvelles infrastructures pour la ligue CBBL est semble-t-il la première des priorités. A en croire le directeur de la ligue : « *le contexte n'est peut-être pas des plus favorables pour réaliser ce type de projet, mais il nous pousse aussi à agir vite et bien, car c'est peut-être la survie de notre organisation qui est en jeu* ».

Ce à quoi fait référence le directeur sont les deux incertitudes qui pèsent plus ou moins directement sur l'avenir de la ligue. En effet, il y a d'abord le nouveau modèle économique de la FFT – qui sera grandement développé dans ces travaux – qui tend vers une priorisation budgétaire pour le développement du stade et du tournoi Roland-Garros au détriment du développement territoriale. Le risque si le projet d'un nouveau centre de ligue pour la CBBL ne se réalise pas dans d'ici fin 2015, est une très probable baisse, voire même l'annulation de l'aide fédérale (Aide au Développement Territorial) qui finance ces projets. Ensuite et en marge du nouveau modèle économique fédéral, la loi NOTRe, dont les effets sont encore incertains à ce jour, notamment sur la répartition des compétences entre les collectivités, rend l'ensemble des acteurs « frileux » à s'engager dans l'avenir. De plus, compte-tenu que l'organisation fédérale territoriale en région Aquitaine – région vouée à disparaître au profit d'une grande région regroupant l'Aquitaine, le Limousin et le Poitou-Charentes – a déjà la particularité d'être découpée en deux ligues (Guyenne et CBBL) et que la ligue de Guyenne implantée dans la banlieue bordelaise vient de s'équiper d'un nouveau Centre de ligue adjacent au CREPS (organisme de formation DEJEPS), la ligue CBBL et ses comités départementaux peuvent légitimement se sentir « menacés » s'ils ne se dotent pas urgemment.

Lors d'un entretien avec un secrétaire général de ligue, lorsque nous évoquions le financement du nouveau centre de ligue, celui-ci souligna par ailleurs un autre aspect qui différencie les ligues d'un territoire à l'autre. Il s'agissait du montant attribué par les différentes instances publiques : « *toutes les ligues ne sont pas logées à la même enseigne financièrement. Par exemple, quand on a fait le centre de ligue ici, le conseil régional nous a subventionnés à*

⁴³ A noter que les comités départementaux des Landes et des Pyrénées-Atlantiques ne disposent pas non plus de structures propres.

hauteur de 200 000€, alors qu'au même moment le conseil régional d'une autre ligue sur un projet similaire allouait 600 000€ ; pareil avec le CNDS, nous 30 000€ et eux 90 000€ »

Une autre différence notable concerne le placement par l'Etat de Cadres techniques sportifs (CTS) auprès des ligues qui ont la fonction de Conseiller Technique Régional (CTR). En effet, selon les régions et plus précisément des accords avec le « pôle sport » des directions Régionales de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS), l'attribution varie d'une région à l'autre et donc d'une ligue à l'autre. C'est ainsi que certaines ligues disposent de trois CTS alors que 11 ligues n'en ont aucun. Les conséquences négatives pour les ligues moins bien « dotées » sont cependant en partie gommées, car selon le contexte, le siège FFT met à disposition de certaines ligues des cadres fédéraux. Néanmoins cette différence de traitement a un impact direct sur les ressources d'une ligue. En 2012, sur les 57 CTR, 37 avaient comme employeur le Ministère, 15 le siège FFT et 5 étaient employés par leur propre ligue.

Au-delà des différences importantes qui viennent d'être exposées entre les ligues, différences dont la plupart ne sont finalement pas du fait direct des acteurs territoriaux ou tout du moins, dont les acteurs actuels ont hérité en prenant la direction de ces unités territoriales, d'autres différences « fonctionnelles » existent entre les territoires. En effet comme le soulignait l'un des CTR coordonnateurs rencontrés, toujours en poste et qui a occupé cette fonction dans trois ligues différentes : *« chaque ligue est différente, même si on part d'une trame fédérale, nationale. (...) C'est complètement différent d'une région à l'autre, parce que c'est le capital humain qui façonne les programmes, la structuration d'une ligue, d'un club »*. Les jeux et enjeux politiques, les relations des dirigeants de ligues avec ceux du siège FFT et de leurs comités départementaux, les relations entre dirigeants élus et salariés, les relations entre les principaux salariés et les compétences en présence conduisent les ligues à faire des choix différents et ce malgré le plan de développement et les statuts fédéraux. Nous avons par exemple observé de nombreuses différences sur le nombre de commissions et groupes de travail ou cellules. Le chiffre oscille de 10 (les commissions statutaires obligatoires⁴⁴) à une vingtaine selon les ligues. Parmi les non-statutaires, il est fréquent de trouver des commissions telles que la féminine, communication, formation, actions sociales et solidaires,

⁴⁴ Classement - Jeunes - Arbitrage - Seniors plus - Sportive – Développement - Litiges - Médicale - Tennis entreprise - Surveillances des opérations électorales.

développement durable, aides aux clubs, actions en milieu scolaire, éthique, évènement, partenariat, licences, tennis handisport, finances, maintenance et travaux centre de ligue, ressources humaines, *etc.* Le nombre de commissions influence la vie interne de l'organisation, en termes de nombre d'élus, de réunions, de convocations, de comptes rendus et d'un ensemble de tâches administratives et souvent de présence des salariés dans ces groupes de travail.

Selon les territoires, dans les ligues multi-départementales, il existe également des différences quant à l'employeur des salariés⁴⁵. La différence la plus significative concerne les salariés occupant le poste de conseiller en développement (CED). En effet sur environ 90 personnes qui occupaient ce poste en 2013, 37% étaient employées par un comité départemental. Cela a un impact dans la gestion du personnel, car, contractuellement, dans pareil cas, le responsable hiérarchique de ce personnel n'est pas le président de ligue mais celui du comité départemental. Cette situation se retrouve également avec les conseillers sportifs départementaux (CSD), mais comme l'intitulé de leur fonction l'indique, le recrutement initial de ces salariés s'effectuait dans ce but, être le conseiller technique d'un comité départemental. Cependant, face aux difficultés managériales que cela a amené dans de nombreux territoires (sur lesquelles nous reviendrons plus longuement dans la 3^{ème} partie), le siège FFT dans son « nouveau modèle fédéral », incite les unités territoriales à faire en sorte que les conseillers techniques et les CED salariés des comités départementaux deviennent dorénavant des employés de ligue. Pour entamer ce processus, le siège a notamment rebaptisé la fonction CSD en la nommant conseiller sportif territorial (CST), révélant par là le souhait de « casser » les frontières départementales.

Enfin, une autre différence entre ligues nous semble intéressante à évoquer dans cette section. Il s'agit pour une ligue d'être organisateur ou non d'un tournoi international. En effet, cela représente un réel choix qui divise les dirigeants de ligues. Certains dirigeants estiment que ce n'est pas le rôle d'une ligue comme en témoigne ce responsable administratif : « *les évènements sont des évènements clubs, la ligue n'a pas vocation d'organiser un tournoi 10 000\$, 15 000\$ ou 100 000\$⁴⁶ (...). C'est un vrai choix politique (...). On se concentre sur les épreuves fédérales* ». Organiser ce type d'évènement implique effectivement certains

⁴⁵ Au global, un peu plus de 30% des salariés dans les territoires sont employés par un comité départemental.

⁴⁶ Ces sommes correspondent aux prizemoney (prix des joueurs) des tournois.

risques. Le premier d'entre eux est d'ordre financier. Lors des premières éditions, le démarchage de partenaires est complexe (difficulté qui peut par ailleurs se poursuivre) et le manque d'expérience expose à des aléas parfois coûteux qui peuvent aller jusqu'à empêcher d'atteindre l'équilibre budgétaire. En voici par exemple l'illustration par les propos d'un autre responsable administratif : *« C'est la 3^{ème} année que nous l'organisons et il faut vraiment qu'au niveau budgétaire nous ayons des objectifs autres que ceux que nous avons jusqu'à maintenant. Malheureusement, nous n'arrivons pas à l'équilibre. »*. Le second risque est le temps qu'il est nécessaire de consacrer à l'organisation de ce type d'évènement. Nous avons très largement pu le constater ces quatre dernières années au sein de la ligue CBBL qui était co-organisateur jusqu'à l'édition 2014 d'un tournoi féminin doté de 100 000\$. Cependant, comme le soulignait le secrétaire général d'une autre ligue, également organisateur d'un tournoi de ce genre : *« ça prend du temps, oui ça prend du temps ; mais bon l'avantage de la ligue c'est qu'on a des salariés qu'on n'a pas dans un club »*. C'est justement sur cet aspect que les avis sont divergents. Est-il judicieux de monopoliser certaines ressources salariées de ligues pour ce type de mission ? Un CEDC expliquait par exemple que pour le tournoi ITF organisé par sa ligue, pour lui, *« avant le tournoi c'est un mois de travail à temps complet »*. Or, comme nous l'évoquerons plus tard, préparer et faire vivre ce type d'évènement est loin de figurer dans la liste des missions considérées comme prioritaires par le siège FFT dans l'activité d'un CEDC. Néanmoins, malgré ces difficultés, de nombreux dirigeants des ligues estiment que ce type d'évènement mérite cet investissement car il représente un bon moyen pour promouvoir la ligue, pour développer les relations avec des partenaires privés locaux et permet l'organisation de diverses rencontres sportives et/ou d'échanges en tout genre avec différentes catégories d'acteurs.

En conclusion de cette section évoquant l'ensemble des variables organisationnelles observées – découpage territorial, ressources en termes d'infrastructures et de finances, gestion d'un centre de formation aux métiers de l'enseignement de la pratique du tennis, relations avec les partenaires fédéraux, institutionnels et privés marchands, choix et modes d'organisations propres à chaque territoire – celles-ci ont conduit chaque ligue à s'organiser de façons différentes tout en respectant les textes fédéraux et le plan de développement.

3) Ligues et comités départementaux : des unités territoriales décentralisées et fortement professionnalisées.

Les bénéfices générés par l'organisation des Internationaux de France, le tournoi « Roland-Garros », ont permis et permettent au siège fédéral d'aider ses unités territoriales à croître afin de relayer au plus près des clubs « *les bonnes pratiques* » et de promouvoir une grande variété d'outils, de techniques, de concepts et de programmes de développement afin d'harmoniser son action sur l'ensemble du territoire. Par cette « politique de décentralisation des moyens du siège de la FFT vers les ligues » (BAYLE, 2014), les objectifs initiaux de la Fédération étaient donc, il y a un peu plus de 30 ans, de profiter de l'essor de la pratique du tennis, pour accroître l'affiliation des clubs, licencier leurs adhérents, multiplier le nombre de courts règlementaires (opération 5 000 et 10 000 courts), accroître les compétitions homologuées, démocratiser le classement fédéral, former les enseignants et structurer les écoles de tennis dans les clubs, et bénéficier de cet afflux de pratiquants pour détecter les meilleurs jeunes afin de les accueillir dans les centres d'entraînement fédéraux et d'y faire émerger la future élite. C'est autour de ces objectifs que le recrutement des premiers salariés s'est effectué au sein des ligues, avec la constitution progressive des Equipes Techniques Régionales (ETR) et des équipes administratives.

Fin des années 1990, début des années 2000, la pratique dans les clubs avait cependant changé⁴⁷ : la démocratisation des pratiques sportives et particulièrement du tennis, réservées jusqu'ici à une certaine élite, entraîna une désertion des clubs de la part des catégories socio-professionnelles les plus élevées et un renouvellement des dirigeants moins avertis aux problèmes de gestion d'une association. Selon la formule de RENEAUD et ROLLAND (1995, p.55) : « plus le tennis recrute vers les classes moyennes et plus les classes aisées s'en détournent ». De plus, les infrastructures tennistiques étaient vieillissantes et le marché d'offre de services sportifs devenait de plus en plus concurrentiel, notamment auprès de nouvelles cibles porteuses, les « femmes » et les « séniors ». Fort de ces constats et des conséquences sur la vie des clubs, le siège FFT a poursuivi le renforcement de ses unités territoriales par un vaste plan de structuration, de spécialisation et de salarisation orchestré par un nouveau service au siège fédéral, la direction des Activités Fédérales de Services aux Clubs et aux

⁴⁷ Premières baisses du nombre de licenciés, démocratisation de la pratique, rajeunissement des pratiquants, rejet de la pratique en compétition, accroissement des demandes d'encadrement des pratiquants adultes, basculement des « adhérents » en « clients », *etc.*

Licenciés (DAFSCL) qui deviendra un peu plus tard la Direction de la Vie Fédérale (DVF). Ce déploiement territorial s'est traduit par la constitution progressive d'une filière « développement » au côté de la filière « sportive » (DTN et ETR), dont les prérogatives sont d'aider et d'accompagner les clubs notamment administrativement par des visites régulières dans les associations, la mise à disposition de nouveaux programmes informatiques, la formation des dirigeants, la rénovation des courts et la création de courts couverts, le développement de nouveaux formats de compétitions, le développement d'une école de tennis pour tous, le « tennis à l'école », le « tennis entreprise » et par la diffusion d'une nouvelle pratique plus « fun » et plus ludique le beach tennis ainsi que tout récemment le padel. Ces nouvelles missions confiées aux ligues ont impliqué le recrutement de nouveaux salariés (CED), qui malgré les efforts de formations, de regroupements et de communications par la DAFSCL pour homogénéiser leurs activités, bloquent dans l'émergence d'un véritable « groupe professionnel » (DEMAZIERE et GADEA, 2009) du fait de l'indépendance que possèdent les ligues dans la gestion de leurs personnels et des missions qu'elles leur confient. Malgré les difficultés de reconnaissance rencontrées par les CED exerçant ce métier aux contours flous (JEANNOT, 2005), le parcours individuel de certains d'entre eux (formations, expériences et connaissances acquises sur l'ensemble des activités fédérales, proximité avec les clubs et avec les dirigeants élus de ligue) leur a permis d'occuper une place prépondérante dans l'organisation interne (Responsable administratif, directeur Administratif et Financier, voire directeur de ligue) de certaines ligues ou de comités départementaux.

Il s'est produit ainsi ces dernières années, une ouverture des champs d'actions des ligues pour répondre à une évolution de la pratique du tennis et à l'émergence de nouveaux besoins des clubs. Cela fut accompagné par une augmentation du plan de développement fédéral et donc du budget des ligues⁴⁸, leur permettant le recrutement de nouveaux salariés. Pour faire face aux nouvelles exigences fédérales, à la diffusion des nouveaux outils fédéraux dans les clubs et à la complexification de la gestion interne des ligues (associatives, techniques, sociales, juridiques, économiques et managériales), ces dernières ont été amenées à rechercher des compétences plus élargies que celles des Diplômés et/ou titulaires de Brevet d'Etat d'Educateur Sportif. Les conséquences effectives de ces changements (introduction d'instruments, réformes organisationnelles, nouveaux métiers, nouveaux champs d'actions,

⁴⁸ Le budget de la ligue CBBL a par exemple progressé de 19% entre 2005 et 2014, passant de 857 000 à 900 000 euros.

augmentation des salariés...) sur la définition du travail et sur les activités des ligues ont été plus ou moins décisives avec, nous l'avons vu, des traductions différenciées d'une ligue à l'autre (BROUSSARD *et al.*, 2010). Chaque unité territoriale de la FFT construit en effet sa propre organisation, certes en fonction des consignes et prérogatives fédérales, mais aussi en fonction de sa propre histoire, de son territoire et de ses propres ressources. Dans leur ensemble, ces organisations, en se développant, se sont ainsi trouvées confrontées au processus « funeste » de bureaucratisation (JUAN, 2008) dont voici par exemple les manifestations au sein de la ligue CBBL :

- L'augmentation du budget de fonctionnement requiert un poste à part entière pour la gestion des flux sociaux et financiers.
- La nécessaire visibilité et les besoins d'échanges avec l'ensemble de ses partenaires ont suscité la création d'un nouveau profil de poste essentiellement dédié à la communication.
- Le projet de rendre la ligue « organisme de formation » afin de se rapprocher des OPCA (Uniformation depuis 2015, Agefos précédemment) et de générer de nouvelles recettes pourrait là encore impliquer, à terme, la création d'un nouveau poste.
- Le passage du « subventionnement » ou « conventionnement » ou à la « contractualisation » avec les collectivités territoriales et le siège fédéral conduit à l'élaboration de dossiers de demandes et d'évaluations régulières de plus en plus complexes.
- L'élargissement des prérogatives attribuées et recommandées aux ligues par le siège fédéral, multiplie le nombre de commissions et de groupes de travail (18 à ce jour), avec son lot de rédaction de comptes rendus et de suivis de d'activités.
- Le montage complexe d'un dossier tel que la création d'un nouveau centre de ligue implique des compétences et un temps considérables.
- L'activité quotidienne de l'ensemble des salariés implique désormais la rédaction d'un rapport hebdomadaire transmis à tout ou partie des dirigeants bénévoles élus.

- La complexité de certains dossiers et le « jeu politique » dans le traitement de certaines questions, conduisent à la multiplication des réunions, de leur préparation et de leurs comptes rendus.
- Face à l'augmentation des salariés, la gestion sociale et des ressources humaines a conduit l'organisation à nommer un directeur en tant que véritable manager.

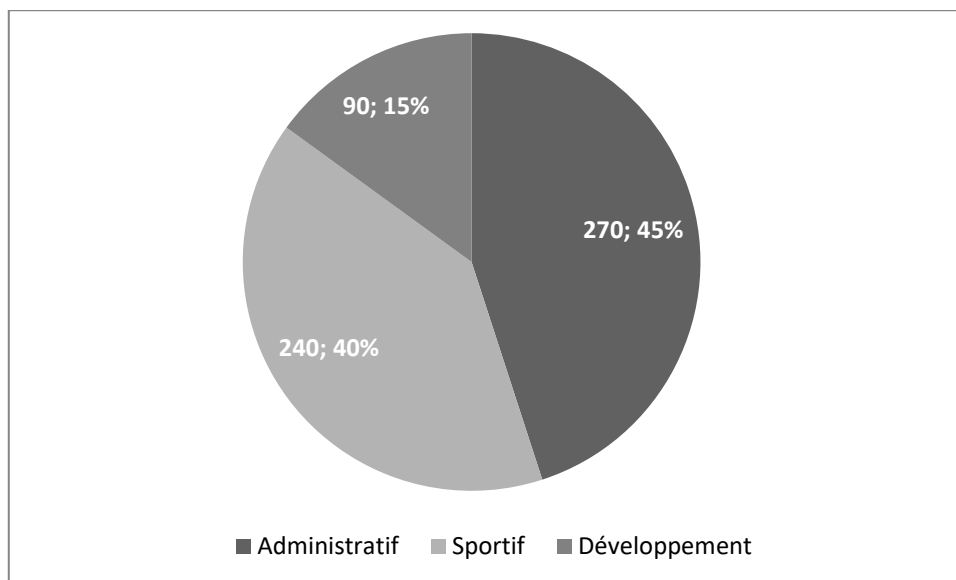
L'énumération des manifestations du processus de bureaucratisation, dévoile dans un premier temps que la complexification du travail a un effet d'entraînement. Elle accroît le besoin en professionnels formés qui augmente le coût du travail associatif (ABRIOUX, 2010). Dans une étude réalisée en 2002 sur l'emploi sportif en France, PIGEASSOU (2002) a notamment travaillé sur le nombre de salariés dans les ligues et les comités départementaux de la FFT. Ils ont estimé le nombre d'emplois temps plein (ETP) à 190 dans les fonctions administratives, 140 dans les fonctions techniques et 120 dans les fonctions liées au développement, soit un total de 450 ETP. En 2014, par le croisement de différentes données⁴⁹, nous estimons le nombre d'ETP dans les unités territoriales à près de 600. Nous incluons dans ce chiffre les 52 CTR cadres d'Etat (CTS) ou cadres fédéraux qui ne sont effectivement pas des salariés de ligue – les premiers étant des salariés de la fonction publique et les seconds du siège FFT – mais qui sont placés auprès des ligues à 100% de leur temps de travail. Environ 1/3 des salariés territoriaux sont des employés des comités départementaux. Nous avons également procédé à la répartition « administratif, sportif et développement ». Nous estimons à 270 ETP (45%) dans les fonctions administratives dans lesquelles nous incluons les postes de secrétaire, comptable, webmaster, responsable administratif, directeur administratif et financier, directeur, agent d'accueil et agent d'entretien du centre de ligue, responsable du centre de formation, responsable des compétitions, *etc.* En excluant les CDI (pour lesquels il est très compliqué d'avoir des données précises dans l'ensemble des unités territoriales⁵⁰) et en intégrant les postes de CTRC, CTR, CST, entraîneur fédéral de ligue, entraîneur de ligue et préparateur physique, nous sommes arrivés au total de 240, soit 40% des ETP qui exercent des

⁴⁹ Documents officiels de la FFT, entretiens et recherches sur tous les sites Internet des ligues et des comités départementaux.

⁵⁰ Extrait d'entretien avec un CTRC (CTS) qui illustre cette difficulté de recueil de données : « on est 7 au niveau de l'ETL et on a un pôle technique régional qui représente entre 20 et 25 enseignants qui sont salariés par la ligue, avec des contrats différents qui vont de 100 à 600 heures. »

fonctions sportives au sein des unités territoriales. Enfin les fonctions dites de développement (CEDC, CED et animateur) représentent 15% soit 90 ETP (graphique 1).

Graphique 1 : Estimation de la répartition des ETP dans les unités territoriales FFT (2015).



La répartition par territoire de ces 600 ETP est, comme nous l'avons déjà évoqué, très disparate⁵¹ et dépend de multiples facteurs. Cependant, il semblerait que les dirigeants actuels considèrent que globalement ce processus de salarisation des unités territoriales aurait atteint un seuil maximal. En effet, dans le projet de mandature FFT 2016 « être sport », il est notamment précisé que « *les ligues disposent désormais de moyens humains et matériels suffisants pour remplir leur mission* ». Concernant la mission qui pourrait être considérée par le siège comme étant la mission prioritaire des unités territoriales, celle-ci est évoquée un peu plus loin dans ce projet de mandature de manière indirecte, lorsqu'il est indiqué qu'un travail sur le plan comptable des ligues sera réétudié : « *afin d'améliorer la communication financière et de mieux valoriser l'ensemble des charges consacrées aux actions directes ou indirectes en direction des clubs* ». Ainsi, il y a une réelle volonté aujourd'hui de la part du siège FFT d'analyser dans le détail et d'orienter davantage les actions de ses unités territoriales à destination des clubs affiliés. Cependant, toujours sur le plan financier, le projet

⁵¹ La moyenne d'ETP par territoire (ligues et comités départementaux) s'élève à 17 et le delta va de 6 à 33.

de mandature stipule aussi que les ligues veilleront « à *diversifier leurs ressources* ». Il est donc demandé aux unités territoriales d'atteindre deux objectifs qui peuvent être considérés comme contradictoires, à savoir recentrer leurs activités sur l'aide aux clubs et en même temps diversifier leurs activités afin de trouver de nouvelles ressources financières. Pour y parvenir, le projet de mandature rappelle que dans cette organisation pyramidale fédérale, les ligues sont les organes « décentralisés » de la Fédération. En tant qu'unités administratives, elles sont les moyens d'actions territoriales statutaires de la FFT et doivent être gérées comme des « *entreprises associatives en mutualisant leurs moyens humains et techniques pour organiser le jeu, le sport et le soutien direct aux dirigeants de clubs* ». Cette mutualisation fait référence aux relations ligues/comités départementaux. Il est rappelé que les comités départementaux sont considérés, eux, comme étant les organes « déconcentrés » des ligues, qu'ils exercent les responsabilités qui lui sont confiées par les ligues et qu'il est aujourd'hui important, dans chaque territoire, de favoriser la mutualisation entre les différentes structures⁵².

Le développement des unités territoriales : un processus complexe aux effets contrastés.

Dès 2012, dans la politique de la Fédération, les grands axes de la gestion des unités territoriales pouvaient ainsi se résumer en une phrase qui, par ailleurs, est souvent revenue lors des entretiens menés au siège FFT : « *aujourd'hui, en terme de moyens, chaque territoire a la ligue dont il a besoin* ». Le second message fort qui apparaît est celui de réorienter l'activité des unités territoriales en directions des clubs. Nous avons vu en effet que l'un des enjeux du processus de leur professionnalisation initié par le siège FFT, était de favoriser la proximité avec les clubs afin de les accompagner dans leur développement. Notre objectif dans ces travaux n'est pas d'évaluer la qualité de services rendus mais d'analyser les choix et les orientations des ligues dans leur développement afin d'identifier la part dédiée à cette mission. Au-delà du programme de mandature, le moteur de cette quête provient aussi de la redondance à ce sujet de nombreux acteurs fédéraux qui incitent les ligues et leurs comités départementaux à prioriser leurs activités en ce sens : se tourner vers les clubs. Un directeur

⁵² Sur le plan strictement juridique, ligues et comités départementaux sont les organes déconcentrés de la fédération. Nous pouvons donc constater que la FFT a souhaité adopter son propre vocabulaire pour organiser la distribution du pouvoir entre elle et ses unités territoriales. Cette question sera par ailleurs très largement discutée dans les deuxième et troisième parties de ses travaux.

du siège FFT explique par exemple que : *« les relations avec les clubs doivent être l'axe premier des ligues et des comités départementaux et il y a eu, je pense, avec le temps, une forme d'oubli de cette mission fondamentale. On a le sentiment que les ligues sont devenues des mini-fédérations qui tournent un peu sur elles-mêmes et qu'elles ont perdu le lien avec les clubs. »*

Nous tenterons d'évaluer dans la troisième partie cette « dérive » décrite par certains dirigeants du siège FFT qui constateraient un éloignement progressif des unités territoriales de leur mission première. Cependant, il est possible de dire d'ores et déjà que l'énumération faite précédemment des manifestations du processus de bureaucratisation au sein de la ligue CBBL révèle effectivement le « cercle vicieux associatif » (PUJOL, 1995) qui peut toucher toutes les associations et particulièrement les plus grandes. « Pour servir leur vocation, les associations doivent développer leurs structures et risquent alors de ne plus servir que le bon fonctionnement de leurs structures en se détournant de leur vocation » (BERNARDEAU MOREAU, 2004, p.21). Par ailleurs, dans ce réajustement des priorités, le directeur général de la FFT se dit être *« un fervent défenseur du recentrage de l'activité salariée au profit des clubs »*, considérant *« qu'au fil du temps un certain nombre de responsabilités qui étaient assurées bénévolement par des élus sont passées sur des structures de permanents, qui du coup sont devenues de plus en plus lourdes. Je ne suis pas sûr que ce soit une bonne évolution »*.

Cette professionnalisation des ligues qui disposent d'un « triumvirat » de cadres (sportif, administratif et en charge du développement) est une situation unique dans les fédérations sportives françaises (BAYLE, 2014). Selon ABRIOUX et LABIT (2008), cela pourrait être une source de découragement des élus bénévoles qui ne trouveraient pas ou plus leur place aux côtés des professionnels. Pourquoi continueraient-ils à donner de leur temps alors que d'autres sont rémunérés pour réaliser le même travail ?

Par nos observations et nos entretiens, il semblerait que cette dernière question ne se pose pas au sein des ligues concernant le pôle sportif (détection, entraînement, suivi et planning de tournois des meilleurs jeunes). En effet, dans ce domaine d'activité, il est très largement répandu de la part des élus de ne quasiment pas s'y immiscer et ce pour au moins deux raisons. La première concerne la légitimité octroyée dans le milieu tennistique aux cadres

techniques disposant des diplômes d'enseignant et d'entraîneur. Aucun des élus rencontrés et fréquentés pendant la durée de ces travaux ne possédaient de diplôme d'enseignant professionnel et de fait considèrent que ces questions ne relèvent pas de leurs « compétences ». Un CTRC confiait par exemple que : « *les dirigeants interviennent sur les questions dites sportives si le processus en termes de communication et de budget n'a pas été respecté* ». Autrement dit, les affaires sportives sont gérées par l'ETL avec une certaine autonomie à partir du moment où le responsable de l'ETL informe le bureau de ligue et respecte l'enveloppe budgétaire allouée. La seconde raison est le statut particulier dans quasiment toutes les ligues du CTR coordonnateur, responsable de l'ETR. Particulier dans le sens où comme nous l'avons déjà évoqué, les CTRC sont soit des CTS soit des cadres fédéraux. Il n'y a donc pas de rapport hiérarchique contractuel entre le président de ligue - ou quelconque dirigeant élu ou salarié - et ces professionnels « sportifs » des unités territoriales. Dans le premier cas (CTS), ils sont tenus avant tout de rendre compte officiellement de leur activité à leur DRJSCS ainsi qu'à la DTN, dans le second cas à la DTN exclusivement. Ainsi, selon les contextes rencontrés au sein des ligues, les niveaux de collaboration et d'échanges entre ces cadres d'Etat (CTS) et fédéraux et les dirigeants de ligues sont très variables. Dans les travaux réalisés par HONTA et JULHE (2014, p.166) sur les parcours des CTS, les auteurs ont notamment conclu en disant qu'en général : « au sein d'une fédération ou d'une ligue régionale, la coexistence des CTS avec des salariés contractuels de droit privé, si elle est précieuse pour traiter des diverses missions induites par la division du travail, accentue effectivement leurs difficultés de positionnement vis-à-vis des dirigeants sportifs, des autres salariés et des pratiquants licenciés ». Par ce principe de placement de ces professionnels auprès du mouvement sportif, les relations de travail des CTS qui exercent au sein d'une ligue sont en effet, et comme en témoigne l'un d'entre eux, par « nature » complexes : « *mon employeur c'est le DR⁵³, par définition ; donc mon autorité hiérarchique c'est le DR. Maintenant la hiérarchie fonctionnelle au quotidien c'est le président de ligue, sa gouvernance et son bureau de ligue. Ensuite on a le DTN qui valide ou pas la lettre de missions qui est signée au bout de la chaîne par le DR. (...) Je suis donc complètement lié à ces trois têtes pensantes et il faut trouver l'équilibre* ».

⁵³ DR : directeur régional de la jeunesse des sports et de la cohésion sociale.

Ces « contraintes relationnelles » (AVRIL, 2003), souvent imputées par les CTS aux dirigeants élus ou à d'autres salariés qui sont régulièrement tentés de se comporter comme leur « patron », provient aussi des CTS qui « revendiquent leur autonomie et cherchent systématiquement à contrôler la définition et de leur activité et de leur statut » (HONTA et JULHE, 2012, p. 37). Cependant, ce même CTRC rajoute que : « *avec du recul, si ça se passe bien avec le président de ligue, le DR n'est pas obligé d'intervenir pour faire le pompier et le DTN n'est pas obligé d'intervenir pour faire évoluer les missions où changer de poste ou de région* ».

Il nous est impossible dans ces travaux d'évaluer si globalement les situations dans les ligues sont plutôt conflictuelles ou non avec les CTRC. Il est cependant intéressant de souligner que le siège FFT, en rappelant en août 2014 aux membres du comité directeur fédéral les missions prioritaires de l'ETL⁵⁴, a indiqué en cinquième position le fait de s'intégrer au fonctionnement interne de la ligue. Par ailleurs, même si le DTN reconnaît que par endroit et selon les cas le management des CTS pouvait poser des difficultés dans les ligues, celui-ci expliquait que ce qui l'intéressait n'était pas le statut des CTR (cadre d'Etat ou cadre Fédéral), mais leurs fonctions au sein de la Fédération.

Nos observations et certains témoignages concernant la coopération CTS/dirigeants de ligues ont effectivement révélé des tensions plus ou moins vives. Des tensions parfois insolubles tant le statut des CTS au sein des ligues conduit à une grande complexité managériale impliquant de nombreux acteurs avec des intérêts divergents. Cependant, nous avons également constaté que dans la plupart des cas, le placement de ce personnel est une aubaine pour les ligues et donc les dirigeants ont tendance à s'accommoder avec la personne qui leur a été affectée. Nous avons ainsi pu observer, dans les différentes ligues dans lesquelles nous avons procédé à des entretiens, une large autonomie laissée aux CTRC dans la gestion des Equipes Techniques de Ligues et dans la priorisation des missions dites sportives. Cette autonomie existe aussi selon nous en raison de la pluralité des employeurs des membres que composent les ETL. En

⁵⁴ Les cinq grandes missions de l'ETL (Rappel : comité directeur fédéral du 30/08/2014 repris en comité directeur de la ligue CBBL) :

- Mettre en œuvre le parcours de l'excellence sportive au niveau ligue
- Elever le niveau sportif régional
- Accompagner le développement éducatif et sportif des clubs
- Développer les ressources humaines nécessaires aux projets éducatifs et sportifs des clubs
- S'intégrer au fonctionnement interne de la ligue

effet, dans la composition des ETL, le CTRC qui a donc la charge statutaire d'animer ce pôle, peut être amené à devoir composer avec un quatrième employeur, le comité départemental. 60% des conseillers sportifs départementaux, devenus les conseillers sportifs territoriaux, sont des salariés des comités départementaux et donc sont sous l'autorité contractuelle de leur président. Ainsi, au sein d'une ETL, il n'est pas rare de trouver une « mixité » d'employeurs à satisfaire : Etat, siège FFT, ligue et comités départementaux.

D'un point de vue structurel, la priorisation des missions de l'ETL dépend aussi de l'existence ou non d'un centre de formation aux métiers de l'enseignement et d'un centre d'entraînement de type « pôle espoirs ». Comme l'évoquait l'un des CTRC interviewé : *« un CRTC avec un tennis étude, un centre de formation, ce n'est pas le même emploi du temps qu'un CRTC qui gère l'ETL et qui programme des TMC⁵⁵ »*. La gestion de ces deux activités dans une ligue implique effectivement un grand volume d'heures de la part des membres de l'ETL et particulièrement du CTRC qui, comme en témoigne l'un d'eux, peut de ce fait limiter le temps passé dans les clubs : *« on s'est rapproché des clubs, mais on peut encore faire mieux. (...) Nous l'ETL on a beaucoup de missions avec le centre de formation, avec les entraînements qu'on organise etc. On a donc un temps limité pour aller dans les clubs »*.

Dans les cinq ligues plus particulièrement étudiées dans ces travaux, nous pouvons conclure que dans les faits, les choix propres du CTRC conditionnent finalement pour beaucoup l'activité des membres de l'ETL et déterminent les priorités de sa propre action. Un entraîneur fédéral de ligue nous confiait par exemple que : *« 99% du temps, c'est avec le CRTC qu'on échange, qu'on partage, qu'on décide et qu'on discute »*. Au sein de la ligue CBBL, loin des missions confiées par le DTN ou par son Ministère de tutelle, le CTRC était jusqu'en 2014 le principal « artisan » dans l'organisation du tournoi international féminin de Biarritz doté de 100 000\$. Une charge de travail considérable qu'il peut se permettre de réaliser dans la mesure où il ne gère ni centre de formation DEJEPS ni centre d'entraînement, qu'il a fait le choix depuis plusieurs années de réduire ses heures de terrain et qu'il manage son équipe de telle sorte qu'il puisse y parvenir. Ces situations particulières sont dans l'ensemble plutôt acceptées par les dirigeants des ligues, dans la mesure où, comme nous l'avons indiqué plus haut, leurs CTRC rendent compte de leurs actions en bureau et respectent le budget validé. Il existe néanmoins de réels rapports conflictuels entre certains CTS et leurs présidents des

⁵⁵ Tournois Multi Chances

ligues. Ces conflits semblent naître essentiellement au sein de ligues où le CTRC occupe cette fonction depuis de longues années et éprouve des difficultés à s'adapter aux évolutions organisationnelles de leur structure dont il était par le passé le principal cadre « permanent ». Jacques DUPRE expliquait à ce sujet que : « *le CTR dans une ligue était le grand maître. (...) A eux d'admettre maintenant que les choses ont changé* ». Il considère par ailleurs que : « *c'est une corporation qui ne devrait pas pouvoir faire toute une carrière au même poste (...) On devrait les reclasser, les recycler et garder toujours des gens relativement jeunes, capables d'être sur le terrain* ».

Ce changement organisationnel auquel nous faisons référence concerne notamment le développement progressif du pôle administratif et plus récemment du pôle développement, qui avec le pôle sportif forment aujourd'hui la structure générale d'une ligue. Cette structuration des ligues par injonction fédérale a fait apparaître de nouveaux acteurs déterminants dans leur fonctionnement interne, les cadres administratifs et les CED. Le recrutement de ces salariés a permis un travail plus efficace, des compétences accrues et représente un moteur de développement de l'activité. Un CTRC, témoin de ces évolutions, confiait à ce propos : « *en 15 ans, j'ai vraiment vu une évolution (...) en termes de relations humaines, de plans de développement, de structuration, de professionnalisation. Et là on est vraiment dans une phase de transition entre loi 1901 et entreprise* ».

Cette nouvelle étape du processus de professionnalisation a bouleversé le fonctionnement interne des ligues, conduisant même certaines d'entre elles (de plus en plus nombreuses), à nommer à la tête de leur structure un directeur de ligue. Dans la plupart des cas, celui-ci forme, avec le président de ligue, le binôme fonctionnel sur lequel repose la fonction managériale de l'organisation. Cette fonction de directeur est symptomatique du fait qu'un président de ligue doit faire face aujourd'hui à des problèmes qui, à certains égards, ne sont pas très différents de ceux d'une entreprise (COMBES et UGHETTO, 2010). La particularité dans l'apparition de cette fonction est qu'elle se généralise alors qu'elle n'est pas impulsée voire préconisée par le siège FFT (nous estimons qu'en 2014, 19 ligues avaient un salarié qui occupait cette fonction). En effet, celle-ci n'existe pas dans les règlements et statuts fédéraux et de fait, contrairement aux autres fonctions telles que CTR⁵⁶, RA⁵⁷ ou CED⁵⁸, le siège FFT

⁵⁶ Article 19 des règlements administratifs de la FFT

n'a pour le moment quasiment pas structuré voire même intégré cette fonction dans les échanges avec les ligues. Tous les directeurs des ligues rencontrés ont effectivement confirmé que pour le moment ce « réseau » n'était pas animé par le siège FFT. Cependant, la plupart considère que cela va rapidement changer. Comme en témoigne le propos de l'un d'eux : « *dans une organisation ligue, dans la recherche de performance et de compétences, tout le monde y viendra* ». Jacques DUPRE expliquait en ce sens que selon lui : « *la reconnaissance des directeurs, de la part du siège, arrivera. Ça s'imposera par la force des choses. Cela mettra autant de temps qu'on a mis pour faire reconnaître le passage de l'animateur au CED et de le faire rentrer dans les statuts fédéraux.* »

Cette fonction au sein des ligues fait en effet encore débat entre les dirigeants élus. Elle se répand notamment dans les ligues dans lesquelles viennent d'être élus des nouveaux présidents. Ce sont leurs « bras droits », qu'ils ont souvent choisis et nommés eux-mêmes à ce poste et en qui ils ont une grande confiance. L'un des présidents de ligue confiait, par ailleurs, qu'il avait expliqué à ses colistiers qu'il accepterait de prendre la présidence à condition

Le Conseiller Technique Régional à la charge d'appliquer, sous l'autorité du président de la ligue et en liaison avec les commissions compétentes, les directives sportives de la direction Technique Nationale ainsi que les programmes sportifs définis et financés par la ligue.

Il anime et coordonne l'action des Cadres Techniques régionaux et départementaux.

Après concertation avec ceux-ci et les responsables élus des comités départementaux, il propose chaque année au comité de direction de la ligue un calendrier des actions d'éducation et de formation.

Le Conseiller Technique régional assiste aux séances du comité de direction de la ligue avec voix consultative pour les questions de sa compétence.

⁵⁷ Article 18 des règlements administratifs de la FFT

Le RA est chargé d'organiser et de diriger l'ensemble des travaux administratifs de la ligue sous l'autorité du président.

Il a notamment pour tâche :

- de soumettre au président, au secrétaire général et au trésorier les problèmes rencontrés
- d'assurer la liaison avec les dirigeants (bureau, comité de direction, Commissions) ainsi qu'avec la Fédération, les comités départementaux et les associations affiliés
- d'assurer les tâches administratives liées à l'activité du CTR
- d'effectuer la mise à jour du fichier informatique des associations affiliées et, en tant que responsable des licences, de relancer les clubs, de suivre les rentrées de licences et le paiement des factures adressées par le siège
- d'assurer le suivi des finances et de la comptabilité en liaison avec le trésorier et la personne chargée de la compatibilité
- de coordonner et suivre les travaux de l'ensemble du personnel

Il prépare les réunions du bureau et du comité directeur et y assiste avec voix consultative.

⁵⁸ Article 19 bis des règlements administratifs de la FFT

Le Conseiller en Développement à la charge d'appliquer, sous l'autorité du président de la ligue et en liaison avec les commissions compétentes, la politique définie en ce domaine par la Fédération ainsi que les programmes décidés par la ligue.

Il propose chaque année au président de la ligue un calendrier des actions de développement.

Le Conseiller en Développement assiste aux séances du comité de direction avec voix consultative pour les questions de sa compétence.

d'avoir un directeur de ligue : « *c'est mon relai. Je veux tout savoir par son intermédiaire* ». Nos observations et la confrontation des différents entretiens réalisés dans les trois ligues plus particulièrement étudiées et dans lesquelles il existe cette organisation, ne laissent aucun doute sur l'existence d'une certaine complicité entre président et directeur. Cependant, sans une clarification statutaire fédérale de cette fonction, cette proximité pourrait induire nous semble-t-il un risque de politisation de ce poste au sein des ligues. Comme l'évoquait en effet un CTRC : « *ce n'est pas un métier facile ; être en lien direct avec un président de ligue. Du jour au lendemain, ça peut sauter. Comme les politiques avec une étiquette par rapport aux élections. (...) c'est plus facile pour un cadre d'Etat de dire ce qu'il pense sur une action* ». Dans un passé peu lointain, dans les ligues qui fonctionnent aujourd'hui avec un directeur, il était répandu par ailleurs que ce soit les CTRC qui, sans en avoir « l'étiquette », occupaient cette fonction de directeur où tout du moins étaient l'interlocuteur privilégié du président sur quasiment tous les dossiers. Cette perte d'hégémonie des CTRC, plus ou moins conflictuelle selon les cas, a conduit à des niveaux de collaboration entre directeur et CTRC très variable d'une ligue à l'autre. Cependant, comme le soulignait l'un des CTRC : « *en bonne intelligence, le directeur de ligue a besoin du CTR et inversement* ». De plus, même si dans l'organigramme fonctionnel le directeur se situe au sommet, il n'y a généralement pas de lien hiérarchique entre le directeur et le CTRC. Un président de ligue disait à ce propos : « *mon directeur de ligue recouvre l'ensemble du personnel, y compris l'ETL, mais il ne s'initie pas dans la définition des orientations sportives. (...) Je ne dirais pas qu'il est directeur général, ce serait trop pompeux ! Par ailleurs il ne manage pas le CTR. Il doit veiller au bon fonctionnement général* ». Ainsi dans de nombreux cas où la collaboration semble bien fonctionner, nous avons constaté d'une part que le rôle du directeur par rapport à l'ETL consiste essentiellement à veiller à ce que les règles de gestion sociale soient bien respectées par le CTRC et d'autre part, que ce dernier s'appuie sur le directeur dans les échanges avec les dirigeants élus. D'une manière plus générale, le rôle d'un directeur dans le fonctionnement interne d'une ligue ne cesse de croître et semble représenter aujourd'hui un élément majeur à la fois pour les élus et les salariés. De nombreux extraits tels que ceux présentés ci-dessous témoignent de leur rôle devenu prépondérant : (président de ligue) « *Notre directeur est vraiment partenaire des prises de décisions (...) Quelquefois il faut le freiner un peu, sinon il en ferait un peu trop. Il faut recadrer, mais il est totalement autonome. Cela nous soulage aussi énormément (...) C'est quand même un outil important* ». (CED de ligue) « *Ce sont*

essentiellement les permanents qui sont sources de propositions et principalement le directeur qui est un véritable moteur, toujours en quête de nouveautés et d'améliorations (...) On craint de le voir partir un jour ». (secrétaire général d'une ligue) « *Notre directeur est d'une aide très très précieuse dans le montage des dossiers (Conseil départemental, CNDS, etc.) parce qu'il a une vue globale de ce qui se passe, de la ligue. Par le passé, ce type de dossier passait de main en main, avant que le président en face la synthèse. Aujourd'hui, c'est lui qui prépare les dossiers dans leur globalité. Après bien-sûr, il nous demande de les approuver et de les valider* ».

La « vue globale » dont fait référence ce secrétaire général est effectivement un aspect qui semble-t-il a été un des éléments clés dans le choix de la personne nommée à cette fonction. De nombreux directeurs, avant d'occuper ce poste, étaient CED et/ou RA, connaissaient depuis longtemps le fonctionnement fédéral et pour certains d'entre eux étaient enseignants et/ou juges-arbitres. La plupart ont ainsi atteint ce poste par promotion interne et, parallèlement à ce parcours fédéral, ont étoffé leurs compétences soit le temps d'une expérience professionnelle dans un autre secteur d'activité, soit par le suivi d'une formation. Le directeur de la ligue CBBL, préalablement embauché en 1998 dans le cadre du dispositif « emplois-jeunes » en tant qu'animateur, devenu par la suite CED, a par exemple obtenu en 2011 un Master 2 Droit, Economie et Gestion du Sport au Centre de Droit et d'Economie du Sport de Limoges, alors qu'il exerçait la fonction de directeur administratif et financier de la ligue à ce moment-là.

Au sein des deux ligues plus particulièrement étudiées qui ne se sont pas organisées au moment de ces écrits avec un directeur, le RA de l'une d'entre elles, qui a un parcours qui pourrait s'apparenter à celui du directeur de la ligue CBBL, est décrit par son président de la sorte : « (...) *c'est mon bras et mon bras gauche ! (...). On a quelqu'un de qualité (...). On dit qu'il est responsable administratif, mais pour nous il est directeur administratif* ». Le secrétaire général de cette même ligue, qui se dit former avec le président un « vrai binôme », confiait à ce titre que : « *le responsable administratif est quasiment associé à toutes nos préparations de décisions, en tout cas on le consulte* ». Le RA auquel nous faisons référence ici considère, par ailleurs, que : « *les relations permanents/élus passent dans beaucoup de cas par moi (...). C'est une part importante de mon travail que de mettre un peu d'huile dans les rouages entre les permanents et les élus* ». Il semblerait toutefois que chacun des pôles dans

cette ligue (administratif, sportif et développement) fonctionne les uns aux côtés des autres, avec une large autonomie laissée aux responsables salariés de chacune de ces entités. Le croisement du contenu des différents entretiens semble effectivement coïncider avec la description faite par le président qui se considère en quelque sorte comme le manager général : *« alors le sportif c'est le CTR. Ce n'est pas moi qui vais lui dire comment faire un revers, un coup-droit ; mais tous les lundis on se voit ; cela dure 10 minutes parce qu'on n'a pas grand-chose à se dire ou ça dure 3 heures parce qu'on a des soucis (...). Après il y a l'administratif avec le RA qui gère le personnel et notre secrétaire général qui a également cette mission de gérer le personnel. Là c'est pareil, ils ont carte blanche. Moi je délègue et je fais confiance (...) Et le développement, on a un nouvel élu en charge du développement (...), mais sur ce pôle on a encore beaucoup à faire ; il n'existe pas vraiment encore ».*

Dans la seconde ligue dans laquelle il n'y a pas de directeur annoncé dans l'organigramme, on retrouve le binôme président/secrétaire général à la tête de la ligue ainsi qu'un cloisonnement entre les différents pôles. Cela s'illustre dans ce cas par un secrétaire général en tant que manager de l'ensemble des salariés mais avec une activité professionnelle qui lui permet d'être qu'une demi-journée par semaine au centre de ligue, et avec quasiment autant de « responsables » salariés qu'il existe de fonctions : responsable administratif, responsable administratif adjoint, responsable administratif du centre de formation, responsable de la gestion de la compétition, responsable du centre de ligue, CEDC et CTRC.

Ces exemples d'organisations internes de ligues, succinctement décrits dans cette partie, si elles ont certes dévoilé des similitudes, essentiellement dues au cadre donné par le plan de développement fédéral, comportent aussi de nombreuses différences. Par nos observations et le croisement du contenu des différents entretiens réalisés, peu importe le fonctionnement actuel de chacune des ligues, une constante semble émerger dans la volonté des dirigeants élus et salariés, celle de mieux coordonner l'activité. Mieux la coordonner entre pôles d'activités, mais aussi entre élus et salariés, car comme le souligne FERRAND-BECHMANN (2014, p. 5) au sujet des bénévoles élus : « désirer des responsabilités n'implique pas toujours de les prendre à bras le corps ni de pouvoir assumer un service et le management subtil de salariés et de bénévoles ou même seulement de l'une des deux ».

Ainsi, au-delà de la vision globale attendue d'un directeur de ligue et donc de son apport dans les choix stratégiques de l'organisation, la création de cette fonction, aux côtés du président, prend également sens dans le but de professionnaliser le management des ressources humaines, qu'elles soient bénévoles ou salariées. Lors d'un entretien avec l'un des directeurs de ligue, quand celui-ci évoquait l'importance du projet associatif, il nous confiait que : *« bien évidemment, j'ai construit le projet associatif de ma ligue ; mais ce n'est pas mes idées, car je suis en quelque sorte la plume de mon président que je côtoie depuis longtemps et quotidiennement (...) Je sais ce qu'il pense, donc c'est facile pour moi de retraduire (...) Ce sont les idées d'un collectif par rapport à des échanges, de l'écoute. Donc moi je suis au service du projet et du collectif. »*

L'un des présidents des ligues rencontrés expliquait lors de l'entretien, qu'il avait aussi fait le choix de recruter un directeur pour : *« faire face au manque d'investissement de certains élus »* et que progressivement il constatait : *« un transfert de compétences et d'activités qui s'est fait sur mon directeur de ligue »*. Le sujet de la compétence est en effet, nous semble-t-il, une question centrale. L'idée n'est pas de dire que l'incompétence serait inévitablement du côté des bénévoles, mais comme l'énonce FERRAND-BECHMANN (2014, p. 79) : la bonne volonté, la pureté des intentions ne garantissent pas l'efficacité de l'action. L'amateurisme, les présupposés idéologiques, le manque d'évaluation ou d'actualisation des méthodes peuvent être dommageables dans certains domaines ». Il ajoute que : *« quand ce problème apparaît et nécessite objectivement une résolution, elle se heurte à la difficulté qu'il y a à se confronter à une personne qui peut être profondément investie, qui donne du temps et de l'énergie, et se montre, malgré tout, contre-productive, voire nuisible, au but de la structure »*. Un exemple recueilli auprès d'un président de ligue illustre semble-t-il plutôt bien la difficulté évoquée par l'auteur et ses conséquences : *« la commission développement, ça fait 8 ans qu'elle est moribonde. Elle commence à fonctionner maintenant, d'où ce qu'on veut mettre en place. Avant, on avait un papy, un colonel à la retraite. Bien sûr qu'il était bien, mais bon c'étaient les années 30 (...). Tout le monde me disait « tu n'as qu'à le mettre dehors ». Je disais « attend ! Le pauvre papy va partir de lui-même. On ne va pas le mettre dehors non plus ». On a laissé faire effectivement comme ça. Il ne s'y passait rien »*.

D'une manière générale, LORRAIN (2005) considère que dans une organisation politisée où s'effectue une technisation du travail, les élus, autrefois directement impliqués dans le

pilotage de « leur organisation », finissent par laisser la place aux « experts ». Les compétences de ces derniers, leur niveau de connaissance global du fonctionnement fédéral, leurs réseaux et la dimension stratégique de leurs « propositions », conduiraient au « désarroi du politique », ne trouvant plus leur place au sein de l'association dont ils sont élus. Peu à peu, il semble que tout en conservant le même modèle de gouvernance (commissions, bureau, comité directeur), on assiste au sein des ligues à la prise de pouvoir des salariés sur un grand nombre d'activités, salariés qui disposent du temps et des compétences pour mener les actions. Les observations réalisées laissent à penser en effet que le mode de gouvernance tend vers un fonctionnement où les responsables salariés de chaque pôle ont un contrôle de plus en plus grand sur leurs activités. Les « organes de décisions », le bureau et le comité directeur de ligue, servent essentiellement de lieu de présentation et de validation officielle de leurs projets. Le comité directeur des ligues sont des « conseils façade » (MAYAUX, 1999, p.50), dont le rôle est très limité et formel. Les réunions du comité directeur consistent essentiellement à entériner des décisions déjà « dégrossies » par un groupe restreint de dirigeants salariés et élus. Ce groupe de 4 à 8 personnes selon les ligues et selon la nature du problème, procède quasi systématiquement au contrôle préalable du montage du projet (budgétaire, cohérence générale, capacité de mise en œuvre, pertinence, *etc.*), avant que ce dernier ne soit exposé aux « chambres d'enregistrement ». Les propos d'un secrétaire général de ligue reflète assez bien nos différentes observations sur le fonctionnement actuel des ligues : *« nous ce qu'on a fait évoluer, c'est un peu la gouvernance quand même ou on prépare beaucoup plus les dossiers pour les amener en bureau ficelés le mieux possibles (...). Si on veut avancer et avoir moins de lenteur, c'est une obligation. Si on n'arrive pas avec des dossiers préparés en bureau, on ne fait que reporter. Cela peut nous être reproché, mais je ne vois comment faire autrement aujourd'hui ».*

Comme l'évoque ce secrétaire général, lorsqu'il parle de « reproches », le glissement vers ce mode de fonctionnement conduit à un certain désengagement d'une grande majorité d'élus de ligue et de comités départementaux. Or, parvenir à (re)mobiliser l'ensemble de ses ressources humaines bénévoles autour des questions fédérales sur un territoire donné, représente très probablement l'un des enjeux majeurs des unités territoriales pour les années à venir. D'autant que les moyens alloués aux ligues par le siège qui vont diminuer dans le cadre du « nouveau modèle fédéral » et les ressources propres des unités territoriales, ne permettent pas de

fonctionner comme au siège FFT. La ressource bénévole est capitale au niveau des ligues, car les salariés ne peuvent assumer l'ensemble des missions confiées. L'un des présidents de ligue interrogés considère à cet égard que certains dirigeants : « *devraient voir ce qui se passe dans d'autres fédérations olympiques comme l'athlétisme, le judo ou l'escrime, où je peux vous dire qu'il n'y a pas tout ce personnel et les gens sont obligés d'avoir les mains dans le cambouis beaucoup plus* ». La nouvelle étape qui, nous le verrons dans la troisième partie de document (chapitre II), commence à voir le jour par endroit sous diverses formes, est peut-être ce qu'évoque FERRAND-BECHMANN (2014, p.89) : « la contractualisation des rapports afin d'éviter leur (les bénévoles) désertion des associations et l'inorganisation, stérile d'autant que leur travail est indispensable ».

Au-delà du mode de gouvernance, les modes d'échanges informatisés et les interventions des salariés dans les clubs sur des thématiques précises ont peu à peu dissout le rôle primordial de « liant » entre les clubs et les élus dont ils sont les représentants, considérant que le travail est fait. Or, les techniques de communication informatique, les « visites de clubs » et les formations délivrées par les salariés, ne suffisent pas à mobiliser les dirigeants bénévoles dans les clubs autour de la vie fédérale. Le meilleur exemple est le rôle « flou » et non défini à ce jour des « responsables de secteurs » (la ligue CBBL est par exemple découpée en 7 secteurs géographiques, 4 dans les Landes et 3 dans les Pyrénées-Atlantiques) nommés en totale autonomie par les comités départementaux des Landes et des Pyrénées-Atlantiques et dont les missions échappent aux dirigeants de ligue. La répartition des missions entre salariés et élus demeurent une question fondamentale. Ainsi, dans ce contexte où le professionnalisme associatif (les « permanents » salariés) se renforce, les élus bénévoles sont eux-mêmes soumis aux contraintes de qualité et de rendement dans leurs activités associatives, mais cela reste compliqué à formaliser. C'est en quelque sorte ce que BERNARDEAU MOREAU (2004) nomme la « professionnalisation des bénévoles », dans le sens d'une élévation et d'une spécialisation des compétences. Une professionnalisation très complexe à construire, mais aujourd'hui fondamentale dans un contexte économique difficile.

Se pose alors la question du pilotage de ces organisations. Comme nous l'avons vu précédemment, de nombreuses formules sont possibles et cela dépend probablement et en grande partie des ressources humaines en présence. Cependant, malgré le processus de professionnalisation, une constante émerge à savoir la prédominance du président de ligue

dont le rôle est central à la fois statutairement, mais aussi concrètement dans le fonctionnement interne des ligues. Nous le verrons dans les points suivants, ce rôle de « patron » territorial est par ailleurs très largement renforcé dans le « nouveau modèle fédéral ».

Cela s'est aussi vérifié dans toutes les ligues dans lesquelles a été nommé un directeur avec de larges prérogatives. Le choix de la personne nommée revenait essentiellement au président de ligue qui voyait notamment par ce moyen la possibilité d'assumer la responsabilité acquise par son élection. La présidente de la ligue CBBL, dès son élection début 2013, a par ailleurs immédiatement réorganisé l'équipe de salariés en mettant à la tête de l'organisation un directeur. Ainsi, dans l'organigramme fonctionnel, le duo président/directeur constitue le sommet hiérarchique. Par nos observations, les raisons que nous pourrions évoquer pour expliquer le choix de la personne nommée directeur au sein de la ligue CBBL sont d'une part, les compétences transversales de celui-ci (fonctionnement associatif, fonctionnement fédéral, gestion économique, juridique et sociale, *etc.*), ses connaissances précises de la ligue, des deux comités départementaux et des 156 clubs affiliés sur le territoire, et la relation de confiance qu'il entretient avec les principaux dirigeants élus. La collaboration entre responsables salariés et responsables élus est bien évidemment essentielle au bon fonctionnement de la structure et comme l'évoque FERRAND-BECHMANN (2014, p.89), la coopération devient évidente lorsque : « les frontières entre les salariés et les bénévoles sont floues ». Autrement dit lorsque le statut de l'un ne s'oppose pas à celui de l'autre et que la création d'une culture commune permet de fonctionner efficacement. Au-delà de la nomination d'un directeur au sein de la ligue CBBL en 2013, nous avons pu constater que l'élection des nouveaux comités directeurs de ligue et des comités départementaux pouvaient être la source d'autres modifications d'envergure dans le fonctionnement et les relations entre les unités territoriales (sur lesquelles nous reviendrons dans la troisième partie). Or, si l'on réunit l'ensemble des élus des trois comités, nous pouvons nous apercevoir qu'une grande part d'entre eux faisait déjà partie des comités directeurs lors du ou des mandats précédents, mais à des fonctions différentes. De la même manière, ces changements se sont produits sans le départ ou l'arrivée de nouveaux salariés. Il n'existe par ailleurs aucun *turn-over* des salariés. Depuis le processus de salarisation au sein de la ligue CBBL (mise à part suite au dispositif « emplois jeunes » où la ligue CBBL avait employé huit jeunes salariés), le salarié recruté pour

occuper un nouveau poste est aujourd'hui encore un employé de ligue. Autrement dit, depuis une dizaine d'années, les évolutions s'effectuent en présence des mêmes personnes (bénévoles et salariés), mais à des postes et fonctions différentes. Le fonctionnement démocratique associatif est quasiment inchangé, avec le même nombre d'élus organisés en commissions, bureaux et comités directeurs répartis dans trois structures, la ligue et ses deux comités départementaux. Cela prouve l'existence d'un réel dynamisme interne (formations, remises en question, adaptations, *etc.*), au sein d'une structure fixe et inchangée. On peut tout de même se demander si la « machine » fédérale ne sera pas contrainte de modifier en profondeur son organisation afin de poursuivre le processus de professionnalisation de ses ligues débuté sous l'ère « Chatrier » dans les années 1970, notamment dans un contexte de réduction du plan de développement afin de financer le nouveau stade « Roland-Garros » et de pérenniser son célèbre et précieux tournoi.

II. Du « nouveau modèle économique de la FFT » au « nouveau modèle fédéral » : une dynamique en construction.

1) La « vision Chatrier » et les « dérives » des années 1990.

Sportif de haut niveau, journaliste, président de la FFT puis de la Fédération Internationale de Tennis (FIT) pendant plusieurs mandats consécutifs, Philippe CHATRIER « reste surtout l'homme qui a modernisé la structure fédérale française et l'a fait rentrer de plein pied, avec les autres grandes nations sportives, dans l'ère de la professionnalisation » (BERNARDEAU MOREAU, 2004, p.173). Tous les dirigeants fédéraux rencontrés lors de nos travaux sont unanimes et élogieux sur ce qu'a accompli Philippe CHATRIER. Le modèle sur lequel repose encore aujourd'hui le fonctionnement global de la Fédération provient, selon le directeur général de la FFT, de cette « *vision gagnant-gagnant* » qu'a eue Philippe CHATRIER : « *dans le milieu des années 1970, avec à la fois le développement de Roland-Garros et celui du tennis sur le territoire national* ».

Dans le programme politique de l'équipe « CHATRIER » victorieuse en 1968 et qui verra Marcel BERNARD prendre la Présidence de la FFLT le temps d'un mandat, il est en effet déjà mentionné que dans le plan de modernisation de la Fédération, « une décentralisation des

pouvoirs en direction des régions devra s'amorcer en donnant aux ligues régionales une grande autonomie » (BERNARDEAU MOREAU, 2004, p.179). Mais c'est réellement à partir de 1972, avec l'élection de Philippe CHATRIER à la présidence de la FFLT que l'institution fédérale débute sa modernisation. Les réformes portaient sur l'administration et l'amélioration des procédures, l'équipement, la formation des joueurs, l'enseignement, l'informatisation des classements, mais aussi sur la mise en œuvre d'un processus de décentralisation des pouvoirs vers les ligues régionales. Cela passe notamment par l'augmentation du nombre de comités départementaux, voyant en cela un renforcement des missions et prérogatives des présidents des ligues (BERNARDEAU MOREAU, 2004). L'objectif des dirigeants fédéraux est alors de limiter la centralisation bureaucratique et favoriser la proximité avec les clubs affiliés. Dans ce processus, le budget alloué aux ligues croît d'une manière exponentielle (plus 500% entre 1981 et 1986) permettant notamment, et comme nous l'avons déjà évoqué, de financer des postes régionaux de cadres techniques, de cadres administratifs et divers postes salariés à vocation sportive ou administrative. En parallèle, la Fédération profite du succès grandissant des Internationaux de France pour développer le stade Roland-Garros au travers d'un vaste plan de rénovation et d'agrandissement qui s'achèvera en 1992.

Ainsi, dans les années 1980, les objectifs de la Fédération sont les suivants : faire croître le tournoi Roland-Garros afin qu'il dégage le plus d'excédent ; profiter des retombées médiatiques du tournoi et de l'élan autour de la pratique du tennis pour augmenter le nombre de courts, de clubs affiliés et de licenciés ; structurer et développer les unités territoriales pour « assurer la qualité du maillage fédéral » (BAYLE, 2014) afin d'être au plus près des clubs ; passer d'une forme de centralisation bureaucratique à une configuration bureaucratique de type professionnelle et managériale (BERNARDEAU MOREAU, 2004), en diffusant une culture organisationnelle forte pour impliquer élus et cadres salariés dans un projet commun et pour faire vivre une gouvernance fédérale efficace (BAYLE, 2014).

C'est donc dans ce plan global que la Fédération a engagé le processus de professionnalisation des unités territoriales par une politique de décentralisation des moyens du siège de la FFT vers les ligues. Grâce aux bénéfiques croissants générés par l'organisation du tournoi Roland-Garros, la Fédération a subventionné la structuration des ligues puis des comités départementaux par le biais d'un plan développement qui a atteint en 2013 la somme globale de près de 27 millions d'euros. Ceci représente selon le directeur général actuel de la FFT :

« l'un des atouts majeur de notre Fédération, (...) cette dualité où chacun se nourrit de l'autre. Le tournoi est d'autant plus fort qu'il est dans le secteur fédéral et bien-sûr, la Fédération est d'autant plus forte qu'elle est propriétaire de ce tournoi ».

Les dirigeants des ligues se sont ainsi trouvés à la tête d'organisations dont les budgets de fonctionnement ne cessaient d'augmenter et avec la responsabilité d'une équipe de salariés toujours plus étoffée. L'un des présidents de ligue interviewé, encore en fonction et qui a vécu cette période, dit à ce sujet : *« aujourd'hui la professionnalisation il faut l'adapter, alors qu'au départ elle s'est un peu casée de façon sauvage. Au fur et à mesure où l'argent arrivait, on disait « tient on peut embaucher » ».*

Cette politique de développement des ligues a été très largement poursuivie par le successeur de Philippe CHATRIER, Christian BIMES, avec toutefois des différences d'approche concernant la gouvernance du siège FFT. En effet Philippe CHATRIER avait imposé un modèle de management où les cadres salariés étaient responsables de la mise en œuvre des dossiers et actions votés par les élus et dirigeants bénévoles. Autrement dit, il souhaitait que les dirigeants puissent se concentrer sur leur fonction politique et que les cadres recrutés mènent à bien cette politique avec le maximum d'autonomie (BAYLE, 1999 et 2014). De plus, Philippe CHATRIER avait instauré la tradition d'une cooptation des présidents de ligue au niveau du comité directeur fédéral voyant en cela différents avantages dans la gouvernance du système fédéral : homogénéité, cohérence de gestion, mise à niveau d'information, représentativité du système, etc. (BAYLE, 2014). Cependant, comme l'a souligné BAYLE (2014) dans le portrait qu'il a réalisé sur Philippe CHATRIER, ce mode de cooptation présente aussi certaines difficultés et notamment celle de voir les ligues défendre leurs propres intérêts avant celui de la Fédération. C'est semble-t-il ce qui s'est produit lors de la présidence de Christian BIMES, ou la culture organisationnelle créée sous « l'ère CHATRIER », qui avait permis de coaliser et d'impliquer élus et salariés sans les opposer (BAYLE, 1999), se modifia. Selon l'un des directeurs fédéraux, cela aurait conduit à des conséquences parfois « extrêmes » dans les relations entre le siège FFT et certaines ligues et entre certaines ligues et leurs comités départementaux : *« avant, à l'époque de Chatrier, les présidents de ligues n'avaient pas la parole. Après, il y a eu la période Bîmes, où là c'est vrai, ils ont donné pas mal de pouvoir aux ligues et à la fin aux départements (...) Résultats, dans certains cas, pas partout, certaines ligues font ce qu'elles veulent (...) en caricaturant, le président est maître*

chez lui. Après, dans certains départements c'est pareil (...) si tu n'as pas le passeport tu ne passes pas, c'est presque ça (...) On est allé jusqu'à cet extrême. Pour moi, c'était complètement aberrant, parce qu'au final, tout l'argent, il vient de la Fédération, sinon personne ne pourrait vivre ».

Dans le même ordre d'idée, le directeur général de la FFT considère que : « *le plus gros travers de la gestion de Bîmes a été (...) au nom de cette obsession électorale, non seulement de donner le pouvoir, trop de pouvoir aux élus, mais il a aussi donné trop d'argent. Il a ouvert les vannes* ». Jacques DUPRE qui était de 1992 à 2009 le secrétaire général de Christian BIMES, explique effectivement qu'il y a eu par endroit : « *des abus fantastiques en terme de nombre de permanents embauchés, mais aussi en terme de salaires octroyés (et que) parmi les erreurs monumentales qui ont été faites et qu'on a laissé faire, il y a eu par exemple la construction de centres départementaux qui ont coûté à certains endroits des sommes faramineuses* ». Il concède que ces « abus » se sont produits « *un peu par clientélisme et démagogie* », mais il rappelle cependant « *qu'à l'époque de Chatrier ce clientélisme était encore plus développé* ». L'importance donnée aux présidents des ligues et des comités départementaux dans le système électif, lors de votes déterminants en Assemblée générale, est probablement la raison du clientélisme évoqué par Jacques DUPRE. En effet, selon les statuts fédéraux, trois délégués dont le président de chaque ligue et un délégué par comité départemental (tous préalablement élus par les présidents de clubs) votent pour élire les membres du comité directeur de la FFT. Ces modalités électives ont conduit, depuis la présidence de Philippe CHATRIER, à une représentation grandissante des présidents des ligues qui siègent au comité directeur de la FFT composé de 45 sièges jusqu'en 2016 : ils étaient 16% en 1922, 37% en 1973, 74% en 1977 et 76% en 2012.

Selon les circonstances, ce modèle aurait donc conduit à des « dérives » que l'on pourrait qualifier de politiques, profitant certes au développement de certaines unités territoriales, mais au détriment du fonctionnement général de la Fédération.

- 2) Une Fédération puissante mais fragilisée par sa base et par les menaces qui pèsent sur le tournoi « Roland-Garros » : la montée en puissance d'un raisonnement économique.

La force de la FFT et, selon BERNARDEAU MOREAU (2004, p.222), son « originalité » est « d'avoir su concilier depuis toutes ces années les exigences du fonctionnement associatif et celles d'un sport devenu un produit qui se vend », grâce notamment à ce qui constitue probablement sa plus grande réussite jusqu'à aujourd'hui, le tournoi « Roland-Garros ». Or aujourd'hui, force est de constater que : « *la maison FFT est à la croisée des chemins* », pour reprendre une formule du directeur général de la FFT lors du rassemblement 2014 des CTR et des CEDC. Pour autant, tous les indicateurs ne nourrissent pas d'inquiétude immédiate, car la fédération a su pour le moment conserver le statut « Grand Chelem » si porteur au tournoi « Roland-Garros » :

- le tournoi bénéficie encore à cet égard d'une notoriété internationale d'envergure et génère des résultats financiers excédentaires chaque année plus importants ;
- avec une finale en 2014 de l'équipe de France de Coupe Davis (défaite face à l'équipe suisse), la remontée dans le groupe mondial de l'équipe de France de Fed Cup, la victoire en 2013 de Marion BARTOLI à Wimbledon et une dizaine de joueurs français masculins qui, en mai 2015, étaient dans le top 100 mondial du classement ATP (deuxième derrière l'Espagne avec 13 représentants), la formation de l'élite obtient de bon résultats ;
- en termes de licenciés, le tennis demeure le premier sport individuel français (second derrière le football tous sports confondus) ;
- et comme nous l'avons déjà longuement décrit, la Fédération possède un siège et un ensemble d'unités territoriales structurées et avec de nombreuses ressources pour mener leurs actions.

Cependant, il n'en demeure pas moins que certains indicateurs inquiètent les dirigeants fédéraux :

- l'érosion du nombre de clubs, de courts et de licenciés ;
- plus de titre dans un tournoi du Grand Chelem chez les messieurs depuis celui de Yannick NOAH en 1983 à Roland-Garros ;

- un degré d'autonomie des unités territoriales qui, selon certains dirigeants de la FFT, serait trop important et conduirait certaines d'entre elles à un éloignement du projet fédéral global ;
- enfin et surtout les menaces qui pèsent sur le tournoi Roland-Garros car comme cela était précisé dans le programme de mandature « FFT 2016 » : « *le statut de tournoi du grand chelem n'est ni un acquis, ni un dû, mais le résultat d'une quête permanente et exigeante de l'excellence, à tous les niveaux, entre les quatre tournois du grand chelem*⁵⁹ ». Dans un contexte concurrentiel de plus en plus fort, certains porteurs de tournois, qui n'ont pas le rang de Grand Chelem, rivalisent d'initiatives pour qu'ils le deviennent.

Un état des lieux a par ailleurs été mené par le siège FFT révélant les points de faiblesse du tournoi et les dangers qu'ils représentent pour conserver son statut :

- un stade insuffisamment entretenu, sous dimensionné et ne disposant pas des moyens suffisants à l'organisation d'un tel évènement⁶⁰ ;
- un grand déficit dans les nouvelles technologies de l'information ;
- un retard important dans les prix des joueurs⁶¹ ;
- des services d'une qualité insuffisante et des attentes non satisfaites pour les joueurs, les médias, les partenaires et le public ;
- des ressources humaines pas assez nombreuses ;
- et un déficit dans la promotion notamment à l'international du tournoi et de la terre battue.

⁵⁹ Open d'Australie à Melbourne en janvier ; Roland-Garros en juin ; Wimbledon en juillet ; US Open à New-York en septembre.

⁶⁰ Notamment l'existence d'un toit sur l'un des grands courts permettant une continuité de la retransmission télévisuel de la compétition en cas de pluie et la possibilité d'organiser des sessions de nuits très vendeurs.

⁶¹ En 2014 les dotations globales ont été par exemple de 30,5 millions d'euros pour Wimbledon contre 25 millions d'euros pour Roland-Garros.

Face à ces constats et à l'ampleur de ce qui semble nécessaire à accomplir, le secrétaire général a notamment tenu les propos suivants lors de l'Assemblée générale 2013 de la FFT : *« les dirigeants doivent s'engager à donner la priorité aux investissements nécessaires au tournoi, à son stade, à son rayonnement et à son influence dans le monde »*. La résolution votée lors de cette Assemblée générale a ainsi fixé trois objectifs : donner la priorité aux investissements nécessaires au tournoi, à son stade et à son rayonnement dans le monde ; développer d'autres ressources, notamment fédérales ; optimiser les charges.

Cette évolution fédérale est de taille car la FFT, pour préserver le tournoi « Roland-Garros » et ainsi son modèle économique global (90% du budget de la FFT provient des recettes générées par le tournoi), entame un vaste plan de réorientation budgétaire en faveur du tournoi Roland-Garros qui passe notamment par la modernisation et l'agrandissement de son stade. Ainsi, dans le « nouveau modèle fédéral » qui en 2013 était présenté par le siège FFT comme le « nouveau modèle économique fédéral », une série de premières mesures économiques ont été mises en œuvre :

- augmentation de la billetterie du tournoi Roland-Garros ;
- affectation, pendant les travaux du stade Roland-Garros du montant de la revalorisation du prix de la licence au financement du projet (augmentation de 2 euros chaque année sportive à compter de 2014 : licence jeune 2015, 16 euros / licence adulte 2015, 25 euros) ;
- rééquilibrage de l'utilisation des résultats des Internationaux de France afin qu'ils contribuent au tournoi lui-même ;
- et réalisation d'économies à tous les niveaux de la Fédération, siège FFT, ligues et comités départementaux, notamment sur les actions fédérales conduites par le siège, la masse salariale et le plan de développement des unités territoriales.

Sur ce dernier point, le directeur général de la FFT considère en effet que la Fédération : *« a créé une forme de déséquilibre qui fait que Roland Garros est à la traîne sur la scène internationale. Il n'y a pas un seul pays au monde où on donne autant d'argent aux ligues et aux comités départementaux »*. Les dirigeants de la Fédération estiment donc que dans le contexte actuel, l'organisation fédérale (siège, ligues et comités départementaux) est trop

coûteuse et nécessite la recherche d'économies à plusieurs niveaux : les ressources humaines au sein de chaque structure ; les différents programmes sportifs et de développement en analysant leur pertinence ; les missions des différentes strates de la pyramide fédérale en favorisant notamment la mutualisation entre les ligues et leurs comités départementaux et en réfléchissant à un nouveau maillage territorial en fonction de la loi NOTRe.

Parmi les réorientations budgétaires, le « contrat de développement » qui représente entre 50 et 60% du budget des ligues et qui ne cesse de croître depuis sa création, a donc baissé pour la première fois de l'ordre de 4% lors de l'année sportive 2015. Au moment de nos visites de ligues, nous avons pu constater que même si l'inconnu face à l'avenir pouvait inviter à la prudence certains dirigeants, les responsables territoriaux rencontrés ne semblaient pas spécialement inquiets par les annonces économiques du siège FFT. La plupart des ligues avaient en effet d'ores et déjà débuté tout un processus de réflexions sur leur fonctionnement interne et voyaient, en ces premières mesures fédérales, l'occasion d'accélérer celles entreprises dans leurs propres structures notamment sur la gestion des ressources humaines et sur celles de leurs comités départementaux. Certains dirigeants des ligues avaient semble-t-il en effet pris conscience bien avant que le contexte économique changeait ou allait changer, qu'ils ne pouvaient plus se permettre certains fonctionnements : *« on a par exemple quelqu'un qui gagne plus de 2000 euros pour être homme d'entretien (...) Ça c'est les années fastes de la manne qui vient de la Fédération. A un moment donné ou à un autre, on n'a pas compté (...) Aujourd'hui, à chaque opportunité, on cherche à rationaliser et à économiser sur chacun des postes ».*

Cependant, au-delà de cette baisse de subventions des unités territoriales qui devrait par ailleurs se poursuivre dans les années sportives à venir, ce qui nous semble intéressant à relever est que cela s'accompagne d'un discours fédéral et de certaines mesures redéfinissant le rôle de chaque strate du système fédéral, de priorisation des actions dans les territoires et d'une rationalisation du fonctionnement des ligues et de leurs comités départementaux. Le directeur de la vie fédérale et l'un de ses adjoints estimaient début 2014 que les ligues et leurs comités départementaux sont arrivés à un maximum d'indépendance. Ils considèrent en outre qu'il n'est plus possible aujourd'hui de continuer à octroyer une subvention sur des postes liés par exemple au « développement », de savoir que seulement une partie de cet argent est effectivement utilisée dans ce secteur d'activités par certaines unités territoriales et de

continuer tout de même à verser la somme initialement prévue. Comme en témoigne l'un des RA rencontré, salariés d'une ligue depuis de longues années, malgré les « contrats de développement » qui accompagnaient le versement des subventions fédérales, aucune vérification réelle sur l'utilisation des fonds versés n'existait. En revanche les choses semblent changer : *« il y a un peu plus de contrôle de la Fédération, même si ce n'est pas vraiment le mot approprié. Mais en même temps, quand je suis arrivé ce qui m'avait frappé c'est qu'il n'y avait rien (...). Tu avais une subvention qui correspondait à la moitié de ton budget et puis voilà. Et après la Fédération s'étonnait que les CED par exemple ne fassent pas du tout le même boulot entre Marseille, Bordeaux, Dax et Strasbourg (...). Maintenant, cela ne me choquerait pas du tout qu'il y ait des espèces de fiches de postes qui soient définies au niveau fédéral ».*

Ainsi, la liberté accordée aux unités territoriales dotées de structures de plus en plus puissantes, aurait certes permis de faire progresser la qualité du travail dans les ligues et les comités départementaux mais au détriment du travail de l'ensemble. Lors de nos travaux, de nombreux responsables au siège FFT regrettaient le manque d'harmonisation de l'action fédérale territoriale, déplorant que : *« certaines ligues se prennent un peu trop pour des petites fédérations et certains comités départementaux pour des petites ligues ».* Un conseiller technique, en poste au sein d'une ligue depuis plus de vingt ans, confiait effectivement que : *« l'on a fonctionné chacun un peu dans son coin ; chaque patron, chaque président fait ce qu'il veut dans sa ligue (...). La connexion avec la hiérarchie et les structures fédérales doit être plus affûtée pour arriver à faire en sorte que le bateau continue à avancer dans la même direction. Il faut que l'on fonctionne comme si on était une seule entité. On donne parfois l'impression d'être un peu divisé ».*

Ces écarts de fonctionnement et/ou de priorités des actions mises en œuvre, sont souvent justifiés par les responsables territoriaux, par l'existence de particularités départementales ou régionales. Ces particularités existent comme nous l'avons souligné précédemment. Il semblerait cependant que certaines politiques territoriales résultent aussi des choix propres des responsables de ces organisations qui, pour diverses raisons, s'affranchissent du sentiment d'appartenance au mouvement fédéral. Les conséquences peuvent être néfastes, car l'unité et l'efficacité initialement recherchées par la création d'organisations territoriales fortes peuvent produire par endroit des effets contraires. Des blocages, notamment politiques (oppositions,

conflits, etc.), ne peuvent souvent se résoudre qu'avec le temps et le départ de certains acteurs. Dans ce contexte d'urgence autour de Roland-Garros, nécessitant des économies à tous les étages de la Fédération, le siège FFT tente par le « nouveau modèle fédéral », qui n'est donc plus le « nouveau modèle économique fédéral », de clarifier le rôle de chacun, de pointer du doigt certains fonctionnements qu'il considère comme des dérives et réaffirme son autorité financière et statutaire. Par une sorte de *meaculpa*, l'un des présidents de ligue questionné a évoqué les « dérives » mentionnées plus haut et les objectifs du siège FFT de la manière suivante : « *même si rien n'a changé statutairement, la Fédération cherche aujourd'hui à rappeler le rôle de chacune des entités. Elle cherche à montrer tout ce qui a dérivé y compris peut-être par notre faute ; on n'a pas été peut-être assez patron* ».

Dans la description du « phénomène bureaucratique » de CROZIER (1963), le changement ne peut advenir de l'intérieur, il ne peut venir que d'une crise extérieure, violente, qui remet en question l'équilibre de l'ensemble. Selon CROZIER, « il y a impossibilité de transformer sans crise l'équilibre du fonctionnement journalier d'un système de relations ». C'est ce qui semble effectivement se passer au sein de la FFT qui, avec les enjeux critiques qui se posent actuellement sur l'avenir du tournoi Roland-Garros, profiterait de ce contexte pour entamer une nouvelle étape d'envergure dans l'évolution de son organisation générale. Dans ce processus, sans occulter sa culture associative et de services public, la culture managériale de la méritocratie, de la performance et de la rentabilité des managers et des experts (CHIFFLET, 1988) semblent prédominer dans le discours et les premières mesures relatives au « nouveau modèle fédéral » de la FFT. En effet, malgré l'attachement idéologique associatif des dirigeants fédéraux, les enjeux économiques sont devenus aussi importants qu'incontournables (RAMANANTSOA et THIERY-BASLE, 1989).

3) « Roland-Garros » ou l'opportunité d'impulser une nouvelle régulation du système fédéral.

Tous les acteurs fédéraux rencontrés ou interviewés - BERNARDEAU MOREAU l'avaient par ailleurs déjà souligné dans ses travaux en 2004 - disent l'importance de conserver la propriété des Internationaux de France « Roland-Garros » dans le giron fédéral. Ainsi, avec les menaces qui pèsent sur le tournoi, la plupart des dirigeants élus et salariés évoluant au

siège FFT ou dans les territoires se disent prêts à faire les efforts nécessaires pour que le tournoi puisse conserver le statut « Grand Chelem » si convoité et porteur. L'un des présidents de ligue explique par exemple « *qu'il faut que tout le monde prenne conscience qu'on a mangé notre pain blanc et que plus jamais on ne pourra vivre comme on a vécu ces dernières années (...) Roland-Garros est en grand danger si on ne fait rien. On a les cartes en mains et si on ne prend pas conscience qu'il faut aider Roland-Garros et donc investir dans le stade et bien on est mort !* ».

Au-delà de l'aspect économique, cette prise de conscience, très largement partagée, s'explique aussi par le fait que « toutes les organisations, toutes les entreprises, connaissent des activités considérées comme le cœur, le noyau de leur produit (qui font) l'objet d'un grand investissement affectif et d'une valorisation dont il est indispensable de tenir compte. » (BERNOUX, 2004, p.130). La Fédération, au travers de son « nouveau modèle fédéral », profite ainsi de ce contexte de « crise » autour du tournoi pour entamer la mise en œuvre d'un vaste plan de modifications de son fonctionnement général. Parmi les orientations prises, une nouvelle étape dans la structuration de toutes les strates de la pyramide fédérale a débuté, avec semble-t-il comme objectif central de (re)distribuer les rôles entre celles-ci. « Comme toute organisation est un système (...) dont les composants sont en interactions constantes et où le changement qui affecte l'un d'eux se répercute sur les autres » (BERNOUX, 2004, p.97), le « nouveau modèle fédéral » a vocation à impulser une nouvelle régulation du système qui touche toutes les unités qui le composent. Selon Jacques DUPRE, la Fédération se trouve aujourd'hui devant cette nécessité, principalement en raison du fait qu'elle n'a pas : « *suffisamment bien défini qu'elles étaient les missions des uns et des autres. C'est toujours resté dans un flou artistique complet ce qui a donné le résultat qu'on connaît aujourd'hui où tout le monde réalise en quelque sorte les mêmes actions* ».

Par ce nouveau modèle, les représentants du siège FFT tentent donc de clarifier le rôle de chaque strate du système fédéral en rappelant finalement ce qu'ils considèrent comme étant le fonctionnement idéal, à savoir que le siège FFT définit la politique fédérale, les ligues en tant qu'organes décentralisés mettent en œuvre cette politique en l'adaptant à leurs territoires et en déconcentrant leurs activités auprès de leurs comités départementaux. Au lancement du mandat 2012/2016, lors du rassemblement des trésoriers et secrétaires des ligues organisé en 2013 au siège FFT, il était par ailleurs rappelé que : « *toutes les ligues doivent, sous la*

conduite de leur présidente ou de leur président, dont le rôle est bien défini par nos règlements administratifs, aller dans le même sens et contribuer à la réussite du projet « FFT2016 être sport » ».

Par ailleurs le secrétaire général du siège FFT considère que : *« la finalité de la Fédération est de relier les clubs les uns aux autres (...) et c'est les ligues qui doivent faire ce lien. (...) La ligue est l'Unité Administrative de la Fédération ; ce qui veut dire qu'une décision fédérale, pour être appliquée, pour être mise en œuvre, doit être administrée, et puis même je dirais au-delà de son administration, doit être organisée par le niveau régional »*. Ces différents extraits révèlent la volonté de la Fédération d'affirmer d'une part que c'est le siège FFT qui dicte la politique fédérale et d'autre part qu'au niveau des territoires, c'est l'échelon ligue qui a la charge d'appliquer et de faire respecter cette politique auprès des comités départementaux.

Face aux divers conflits territoriaux qui engagent les ligues avec des comités départementaux, le siège FFT tente donc de « reprendre la main » en responsabilisant les présidents de ligues et en faisant de l'échelon ligue la structure centrale dans la mise en œuvre de la politique fédérale territoriale. Selon le directeur général de la FFT, l'explication d'un grand nombre de ces conflits provient de la : *« montée en puissance des comités départementaux pour des raisons hélas politiques et électorales qui n'avaient pas lieu d'être, (car) en faisant ainsi, on a créé dans certains comités départementaux des contre-pouvoirs de la ligue »*. Le « nouveau modèle fédéral » a donc l'ambition de redéfinir les « hiérarchies » territoriales dans le but de limiter les effets néfastes de ces conflits. Cependant, dans certains territoires, les comités départementaux ne sont plus de simples *« émanations locales de la ligue »*, sans ressource ni capacité d'agir et ce indépendamment des velléités du siège FFT et/ou de leur ligue. En effet, comme le confiait Jacques DUPRE : *« ce qui a failli, et on en est tous responsables, on a laissé aux départements beaucoup trop de latitude. Si bien qu'on a vu les départements appliquer des politiques qui n'avaient plus tellement de rapport avec la politique fédérale, en terme d'utilisation du personnel, en terme de mise en place de projets, d'où la situation qui conduit la fédération aujourd'hui à reprendre en quelques sortes les rennes et à dire, c'est la ligue qui est responsable et qui est la déléguée de la fédération et les départements sont soumis »*.

Ainsi, au-delà du message, le siège FFT, dans son nouveau modèle, a élaboré un ensemble de « mesures » pour donner voire redonner aux ligues les moyens d'appliquer dans les territoires leur « autorité » face aux comités départementaux et d'affirmer la prédominance des orientations et des règles fédérales à tous les niveaux. Comme l'évoquait l'un des principaux élus du siège FFT, l'objectif est clair : « *la politique fédérale doit s'appliquer dans toutes les ligues, avec bien sûr une adaptation en fonction des spécificités territoriales (...), mais cette adaptation doit se situer à la marge* ». Le rôle des ligues et de leurs principaux acteurs se voit donc renforcé en tant que représentants des structures intermédiaires fédérales et avec la mission de médiatiser les relations entre le sommet et la base du système (BERNARDEAU MOREAU, 2004).

Une nouvelle approche du territoire.

L'un des enjeux est de revoir la répartition des tâches entre les ligues et leurs comités départementaux en amenant les responsables territoriaux à adopter une vision globale du territoire et non sectorisée en département. Aussi, les principes de mutualisation, de rationalisation, d'efficience, *etc.*, reviennent-ils fréquemment dans les propos des acteurs rencontrés. Un président de ligue souligne à ce titre : « *on a des moyens qui n'ont peut-être pas été rationalisés (...). On a sectorisé plutôt que rationalisé (...). On a mis en place par exemple dans chaque département un certain nombre de choses, alors qu'en fait la mutualisation permettrait d'avoir une efficacité identique voire même supérieure* ». Au moment de nos entretiens, un autre président de ligue (organisée avec trois comités départementaux) expliquait que l'un de leurs objectifs était de revoir la répartition géographique des zones d'intervention de leurs trois CED. En effet, comme dans de nombreux territoires, même si les CED sont salariés de ligue, chacun est « détaché » contractuellement sur un comité départemental. Sous l'autorité du président du comité, ils interviennent donc essentiellement dans et auprès des clubs qui se trouvent dans ce périmètre départemental. Or dans notre exemple, la répartition du nombre de clubs entre les trois départements est très largement inégale⁶² et donc, dans ce qui représente la mission principale d'un CED, la charge de travail s'en trouve fortement accentuée. Ainsi au moment de l'entretien, le président nous

⁶² Deux départements comptent chacun une soixantaine de clubs et un département en dénombre plus de 200 en 2014.

confiait que les discussions avec les présidents des comités départementaux pour revoir cette répartition étaient : « *difficiles (car) ils ont l'impression qu'on (la ligue) leur enlève du pouvoir* ». Cependant, nous avons pu constater qu'un an plus tard, les zones d'intervention des CED dans cette ligue ne correspondaient plus aux frontières départementales, mais que trois nouveaux territoires plus égalitaires en terme de nombres de clubs avaient été définis.

Cet exemple de changement d'organisation illustre parfaitement ce que souhaite impulser le siège FFT sur l'ensemble du territoire. Améliorer la gestion des ressources humaines en la coordonnant depuis les instances régionales (les ligues) et en définissant des territoires fonctionnels dans l'activité des salariés contre des territoires administratifs. Les objectifs fédéraux étant multiples, nous en faisons la traduction suivante :

- mieux répartir les ressources humaines salariées au sein du territoire d'une ligue ;
- prendre en compte lors de la répartition des missions entre les salariés non plus uniquement le facteur géographique, mais aussi et surtout les domaines de compétences des salariés ;
- tendre vers une harmonisation de l'action fédérale sur l'ensemble du territoire ;
- avoir une gestion des ressources humaines globale sur un territoire donné et non plus structure par structure ;
- limiter ce phénomène de multiplication des liens hiérarchiques des salariés rendant le processus managérial illisible et incertain.
- et probablement, à terme, réduire le nombre de salariés dans les territoires.

C'est en ce sens que le siège FFT a également impulsé la création dans toutes les ligues, à l'image des Equipes Techniques de ligues (ETL), dont l'activité est sous la responsabilité du CTRC, la création d'une Equipe Régionale de Développement (ERD) et d'une nouvelle fonction fédérale : le Conseiller en développement coordonnateur (CEDC). Nous décrirons très largement cette réforme de la filière développement fédéral dans la seconde partie (chapitre I, section 1), dont les objectifs énoncés par les dirigeants fédéraux sont là aussi de ne plus laisser les comités départementaux travailler isolément sur les questions liées au développement ; de mutualiser et de revoir la répartition des tâches sur ces questions entre les

parties en présence ; de structurer les pôles « développement » territoriaux autour d'un CED coordonnateur obligatoirement salarié de ligue et donc sous l'autorité du président de ligue ; d'harmoniser la politique fédérale de développement sur l'ensemble du territoire en créant et animant le réseau des CEDC ; d'inciter et de favoriser le rattachement de tous les CED au niveau d'une ligue. Pour favoriser ce dernier point, le siège FFT a notamment mis en place un service qui propose aux ligues un accompagnement dans la gestion de leurs ressources humaines, initiative allant même jusqu'à se rendre dans celles-ci afin d'y effectuer un « audit »⁶³.

L'un des objectifs est donc le « contrôle » par la ligue, sous une forme ou sous une autre, de tous les salariés du territoire et en particulier des CST (anciennement CSD) et des CED. Les situations sont très différentes d'un territoire à l'autre avec, comme nous l'avons déjà évoqué, des conflits entre dirigeants qui dans certains cas ne permettent pas de changement et dans d'autres, ont conduit certaines ligues à opter pour des choix radicaux. Ce fut par exemple le cas au sein d'une ligue qui en 2014 a souhaité que les deux CST ne soient plus salariés des comités départementaux et ce, quitte à perdre l'aide financière salariale allouée par les conseils départementaux. Les objectifs prioritaires des dirigeants de ligue étaient à ce moment-là d'avoir le « contrôle » des salariés dans leur globalité, de se défaire partiellement des relations très conflictuelles entretenues avec les dirigeants d'un des deux comités départementaux qui représentaient leurs opposants lors de la dernière élection de ligue mais aussi, de revoir les missions des deux CST, en ne sectorisant plus géographiquement leurs activités, mais en adaptant leur fiche de poste en fonction des principales compétences de chacun, sur l'ensemble du territoire de la ligue et en accord avec les priorités régionales et non plus départementales. L'un fut ainsi orienté davantage sur des missions de détection et d'entraînement et l'autre sur la formation des enseignants, celles des dirigeants de clubs et sur l'aide à la structuration des écoles de tennis.

Il convient ici de préciser que ce type de changement ne pourrait se généraliser à l'ensemble des territoires et a pu se réaliser dans le contexte particulier de cette ligue. Cela nous a cependant semblé intéressant de l'évoquer, car il reflète la tendance fédérale du moment et n'a par ailleurs pas été contesté par le siège FFT. Bien au contraire, le siège FFT, dès l'année sportive 2014, a pris, entre autres mesures adoptées dans le cadre du « nouveau modèle

⁶³ Ce principe d'« audit » sera plus amplement décrit dans la deuxième partie (chapitre III, section 2).

fédéral », la décision de s'adresser dorénavant exclusivement aux ligues et non plus aux comités départementaux. Tous les échanges en provenance du siège FFT sont désormais centralisés au niveau des ligues qui ont ensuite la charge, selon la nature des informations et de leur propre appréciation, d'impliquer les comités départementaux. Cette règle de communication est aujourd'hui scrupuleusement respectée par les services permanents du siège FFT et témoigne, au niveau territorial, de la prédominance des ligues souhaitée par la Fédération.

Le contexte économique lié au tournoi Roland-Garros et nécessitant selon le directeur général 10 millions d'euros d'économies supplémentaires dans les actions fédérales territoriales entre 2015 et 2018⁶⁴, semble donc conduire le siège FFT à réorganiser son organisation territoriale au détriment des comités départementaux. Ce choix est notamment justifié par un président de ligue membre du bureau fédéral, expliquant que : *« la décentralisation elle est au niveau des ligues, elle n'est pas au niveau des comités. C'est ce qui pose énormément de problèmes à certains comités. C'est ce qu'ils n'ont pas compris ou ne veulent pas comprendre (...). Dans les ligues, on a créé les comités pour déconcentrer l'activité qui normalement doit être pilotée par les ligues. Tous les clashes qui se passent à plein d'endroits viennent de là : les comités veulent être des mini-ligues ».*

Le financement des ligues provient, nous l'avons dit, en grande partie d'aides fédérales qui ont d'ores et déjà diminué en 2015 et semble-t-il continueront à le faire dans les années à venir. Le financement des comités départementaux dépend aussi des aides fédérales, mais indirectement, car le reversement des ligues aux comités départementaux varie selon les accords définis entre les différentes structures concernées sur un territoire donné. Le siège FFT n'intervient donc pas dans ces négociations et laisse les unités territoriales négocier (souvent par convention ou chaque année en votant lors d'un comité directeur de ligue). Comme en témoigne l'un des présidents des ligues rencontré : *« honnêtement, on a bien vécu jusqu'à maintenant, donc se serrer un peu la ceinture, moi je pense que tout le monde peut le faire (...) L'enveloppe qu'on donne chaque année aux comités, ça a été moins 10% à la dernière rentrée. On a commencé ! ».*

⁶⁴ Source : intervention en plénière lors du rassemblement des CTR et CEDC fin mars 2015.

Il est donc probable que les comités départementaux soient les premiers à subir les conséquences de la baisse de la dotation fédérale dans les territoires, surtout dans ceux où les conflits politiques sont les plus prégnants.

La priorité donnée au développement des clubs.

Dans le « nouveau modèle fédéral » et selon la formule utilisée par le secrétaire général de la FFT : « *il y a (également) la volonté un peu de défragmenter l'intérêt fédéral. Ça veut dire aujourd'hui, dans une ligue, l'intérêt fédéral il est dans l'organisation d'un gros tournoi, il est sur l'accompagnement de jeunes dans des tournois internationaux, et donc tout ça dilue les énergies et ça nous retire de notre mission première, ça nous éloigne de notre mission première* ».

La Fédération tente ainsi de recentrer l'activité fédérale dans les territoires et de la prioriser en direction de l'aide aux clubs sous toutes ses formes. Malgré la diversification des activités, par ailleurs parfois directement impulsée par le siège FFT, le sommet fédéral souhaite s'assurer aujourd'hui que les unités territoriales ne se soient pas détournées de l'accompagnement et du développement des clubs et favorisent la relation directe avec leurs principaux acteurs. Le directeur général de la FFT est à ce propos un : « *fervent défenseur du recentrage de l'activité salariée au profit des clubs* ». Nos observations ont certes révélé que l'activité d'une ligue est très diversifiée mais aussi que cette mission de « services aux clubs » reste centrale. Il nous est cependant difficile de quantifier ce que cela représente réellement dans l'ensemble des ligues. Nous verrons par ailleurs, dans la deuxième partie que le siège FFT l'ignore aussi, mais tente actuellement d'élaborer certains indicateurs afin de l'évaluer ligue par ligue. Selon certains témoignages de présidents des ligues, qui pour la plupart estiment qu'ils répondent à un grand nombre d'attentes de leurs clubs, « *en tout cas chez nous* », les relations avec les principaux acteurs de certains clubs semblent par ailleurs s'être distendues ces dernières années. Cela se manifeste notamment, par endroits, par le faible taux de présence des clubs lors des assemblées générales de ligue, où comme l'expliquait l'un des présidents de ligue : « *les clubs se font tirer l'oreille car très peu se déplacent. (...) L'assemblée générale, si ce n'est pas électif, il n'y a personne. On se torture la tête pour avoir le quorum, les pouvoirs*

dans le coffre de la voiture (...). Quand on fait quelque chose, on envoie un mail maintenant et la secrétaire fait du phoning ».

Cette difficulté se retrouve aussi semble-t-il concernant la formation continue des enseignants professionnels : *« lorsqu'on les convoque, ils ne viennent pas. C'est dramatique (...). Une année, on a dit (...), si votre BE ne vient pas à la formation, la subvention pour tel ou tel programme, 0 ! ».* Là encore, si ces constats ne peuvent être généralisés, de nombreux exemples de ce type ont pu être observés au cours de la recherche effectuée. Plusieurs actions de formations et des réunions d'informations ont été annulées faute de participants, phénomène qui dépasse, par ailleurs, le seul cas du tennis (HONTA, 2010). Ainsi, comme nous le verrons dans la troisième partie, chaque ligue définit sa propre organisation et ses priorités en matière d'aide, d'accompagnement et de relations avec les clubs (formations, visites, aides financières, programmes de développement, etc.) et le siège FFT cherche, aujourd'hui, à en connaître davantage les modalités.

Un autre objectif du « nouveau modèle fédéral » lié au fonctionnement des ligues nous semble intéressant à souligner. Il s'agit d'accroître le niveau de collaboration entre les Equipes Techniques de ligue (ETL) et les Equipes Régionales de Développement (ERD). L'émergence progressive et non achevée des ERD au sein des ligues conduit, par endroit, à des tensions voire des conflits de juridiction (ABBOTT, 1988) entre CED et certains membres de l'ETL. Le parcours interne de certains CED, l'importance grandissante accordée par les dirigeants de ligues aux questions dites de « développement », modifie peu à peu le fonctionnement interne des ligues faisant perdre aux cadres techniques leur hégémonie d'antan. Cela crée par endroit une disqualification des actions de développement par certains membres de l'ETL et par conséquent des tensions plus ou moins vives entre les salariés dits « sportifs » et ceux qui œuvrent au « développement ». Pour diminuer les impacts négatifs de ces relations conflictuelles ou l'absence de relation entre cadres techniques et CED, le siège FFT tente d'infléchir ces pratiques. Les dirigeants fédéraux estiment effectivement que dans le contexte actuel (baisse des clubs et des licenciés), ces deux filières ne doivent plus travailler de manière cloisonnée mais davantage dans la transversalité. C'est pourquoi le siège FFT organise la filière développement à l'image de la DTN (création du poste de CEDC et de l'ERD) et tente de donner l'exemple en transmettant régulièrement des courriers co-signés par le DTN et le directeur de la Vie Fédérale avec un contenu dévoilant des objectifs communs.

Cette démonstration d'un fort niveau de collaboration entre la DTN et la DVF (projet commun, outils transversaux, premier rassemblement annuel en 2015 réunissant durant quatre jours tous les CEDC et les CTRC), témoigne d'une réelle volonté fédérale d'intégrer les diverses activités fédérales. Ainsi, par le biais d'outils et de programmes, ces deux directions fédérales s'associent dans leur déploiement et préconisent de procéder de la même manière dans les territoires. L'extrait de courrier signé par le DTN et le DVF et transmis aux ERD et aux ETL, au mois d'avril 2014, en témoigne : *« Au moment où nous entrons dans la phase opérationnelle de la réforme des moins de 12 ans, nous souhaitons par cette lettre vous sensibiliser à la nécessaire coopération entre les Equipes Techniques de Ligues et les Equipes Régionales de Développement. En effet, pour réussir cette importante mutation, le développement, dont c'est une des six priorités fédérales, et le sportif doivent s'unir pour accompagner les clubs dans toutes les dimensions du projet : promotion, organisation, formation. La mutualisation des compétences, le partage des expertises et le travail en équipe entre les permanents des ligues sont un gage de réussite pour que tous nos clubs adoptent au plus vite et dans les meilleures conditions Galaxie tennis ».*

Ce changement est à l'œuvre dans de nombreuses ligues mais est également exposé à de nombreux freins. La séparation entre les volets « sportif » et « développement » et les effets néfastes rencontrés dans les unités territoriales peuvent être considérés comme des « problèmes de riches » dans le paysage fédéral sportif français où peu de FFS ont les moyens de créer deux filières distinctes et ce, à tous les niveaux de la pyramide fédérale. Selon le DVF, cette séparation n'existe en effet : *« qu'à la Fédération Française de Tennis ; elle est artificielle à la FFT. C'est pour ça que naturellement, on doit travailler ensemble en permanence ».*

En conclusion de ce chapitre et à la lumière des données recueillies auprès de personnalités fédérales et des récentes mesures prises par le siège FFT, il semblerait que la Fédération considère désormais l'efficacité de son action comme un impératif. Le but final étant de gagner en efficacité à tous les niveaux de son organisation afin de les réinvestir dans le stade et le tournoi « Roland-Garros » et ainsi préserver son organisation générale et continuer à assurer voire améliorer la qualité de services aux clubs. Quelque peu semblable au changement managérial impulsé par le *New Public Management* (NPM), la FFT par son « nouveau modèle fédéral » semble effectivement adopter une approche fondée sur le triangle

de la performance reliant « économie, efficacité, et efficience » (GIBERT, 2008). Trinôme étant à la base du management privé et qui pose la problématique de la mesure de la performance. Il n'est cependant pas surprenant d'observer des similitudes entre ce changement fédéral et le NPM car comme l'expliquent BEZES et MUSSELIN (2015), le NPM est une sorte de « puzzle doctrinal à vocation générique », pouvant « être appliqué à tous les services administratifs quels qu'ils soient ». Dans les huit principes de HOOD (1991) concernant le changement managérial dans le cadre du NPM, l'analogie avec la réforme fédérale que nous tentons de décrire semble effectivement intéressante :

1. une orientation sur l'output (performance) et non plus sur l'input (ressources) en invoquant notamment que les moyens pour faire sont, aujourd'hui, suffisants ;
2. un contrôle dit « post-bureaucratique » prônant une plus grande autonomie de la base par rapport au sommet et en responsabilisant les principaux dirigeants (élus et salariés) territoriaux (point qui sera davantage détaillé dans la deuxième partie de ces écrits) ;
3. une nouvelle gestion du personnel, centralisée au niveau des ligues, et dont les missions ne se limitent plus à l'échelle d'un département ;
4. une orientation client, marché et qualité qui dans notre cas correspond aux services aux clubs et à leurs principaux acteurs, ainsi qu'au développement de la pratique licenciée ;
5. une réorganisation (aplatissement des hiérarchies, orientation processus) afin d'impliquer, par une meilleure collaboration, l'ensemble des ressources humaines (bénévoles et salariés) et de tendre vers une coordination plus efficace ;
6. une conscience et maîtrise des coûts ;
7. une introduction des mécanismes de feed-back et de contrôle par notamment l'application de nouveaux indicateurs (point qui sera davantage détaillée dans la deuxième partie) ;
8. et une nouvelle forme de décentralisation territoriale (outsourcing) redéfinissant le rôle du siège FFT, des ligues et des comités départementaux.

Dans ce changement d'orientation, le siège FFT n'a, semble-t-il jamais évoqué qu'il serait nécessaire de procéder à un plan social dans les territoires afin de réduire le nombre de salariés et donc la charge financière que cela représente. Cependant, et même si pour le moment les unités territoriales semblent être en mesure de faire face aux premières baisses de subventions, sur le moyen terme, la question de l'emploi deviendra centrale. L'un des principaux élus fédéraux rencontrés, lors d'un entretien début 2015, l'a par ailleurs évoqué de cette manière : « *notre organisation territoriale qui était fondée sur des moyens très importants a généré une forme de développement qui aujourd'hui nous pénalise (...). On a notamment beaucoup de personnels dans les territoires qui aujourd'hui ne se justifient plus (...). Les nouveaux moyens technologiques et des principes de mutualisation devraient permettre aux territoires de faire mieux avec moins* ».

III. Un contexte favorable à l'émergence d'une telle « réforme ».

1) Vers un nouveau mode de gouvernance au siège de la Fédération.

Les instances dirigeantes élues au siège FFT sont pour le mandat 2012/2016 le comité directeur et le bureau fédéral. Le premier est composé de 45 sièges et le bureau de 19. Les présidents de ligue, comme nous l'avons déjà évoqué, occupent une part majoritaire dans ces organes de décisions. Sur 45 membres au comité directeur de la FFT, 3 sont des présidents de comité départemental, 8 sont d'anciens joueurs professionnels et 34 sont des présidents de ligues (76%). La représentation au bureau Fédéral des présidents de ligue est encore plus marquée, car sur 19 sièges, 16 sont occupés par des présidents de ligue en activité. En plus du président de la FFT (ex président de la ligue des Midi-Pyrénées), les 2 autres membres sont d'anciens joueurs professionnels. Outre les fonctions de secrétaire général, trésorier général, secrétaire général adjoint et trésorier général adjoint, le bureau est composé de 8 vice-présidents (en charge : de la DTN et des compétitions nationales et internationales ; de l'équipement et de l'ADT ; du nouveau modèle économique fédéral ; des rassemblements fédéraux ; du tennis féminin ; du tennis scolaire et universitaire ; du plan de développement ; du pôle sociétal), 3 délégués (marketing fédéral ; tennis entreprise ; formation), 2 membres (en charge du tennis professionnel et du tennis en Outre-Mer) et 1 conseiller du président.

Suite au vote de l'assemblée générale de la Fédération en février 2015, la gouvernance interne du siège FFT va cependant changer dès l'année sportive 2017. En accord avec les évolutions règlementaires de l'Etat qui permet aux fédérations sportives « d'organiser leurs statuts sous la forme d'un directoire assorti d'un conseil de surveillance, selon un mode de fonctionnement très proche de celui de l'entreprise » (BERNARDEAU MOREAU, 2004, p.266), la FFT va s'organiser de la manière suivante : le bureau et le comité de direction seront remplacés par le comité exécutif (COMEX), le Conseil Supérieur du Tennis (CST) et le Conseil des présidents de ligue. Selon le directeur général de la FFT, lors de la présentation au rassemblement des CEDC et des CTR (mars 2015) du « nouveau modèle fédéral » et notamment de l'évolution du mode de gouvernance : « *le COMEX deviendra l'unique organe de décision* ». Il sera composé de 18 membres élus qui seront les 18 premiers de la liste en tête de l'élection. Deux tiers des membres devront avoir moins de 70 ans et les principaux élus (président, secrétaire général et trésorier général) ne pourront cumuler avec d'autres fonctions territoriales. Le CST sera lui composé de 32 membres représentant les tendances exprimées lors de l'élection. Une fois constitué, contrairement au président du COMEX qui sera le président élu de la FFT, le président du CST sera choisi par et parmi ses membres et ne pourra pas, lui non plus, cumuler avec une autre fonction territoriale. Les compétences du CST seront essentiellement de proposer des orientations et de contrôler l'activité du COMEX. Le COMEX sera donc bel et bien la seule instance à exercer quasiment l'ensemble des pouvoirs⁶⁵. En amont de l'approbation par l'assemblée générale des nouveaux statuts et règlements administratifs (81% de votes favorables), Jean WALLACH (membre du bureau fédéral) lors de sa présentation de la « modernisation de la gouvernance » a expliqué les fondements de ce changement de la manière suivante :

« D'abord, la gouvernance actuelle est peu adaptée au caractère atypique de la fédération, qui est une entreprise associative propriétaire d'un événement international. La gouvernance y est exclusivement associative. L'organe de décision est le comité de direction, composé de 45 membres mais qui vote toujours après les propositions faites par le bureau fédéral, lui-même constitué de 18 membres. Depuis deux mandats déjà, un délai a été instauré entre le bureau et le comité de direction. On peut voir les choses en bien ou en mal : en bien, ce délai

⁶⁵ Quasiment, car certaines commissions fédérales dites à pouvoir juridictionnelle ont la capacité de décider : commission de justice fédérale, commission des litiges, commission des épreuves par équipes, commissions disciplinaires de lutte contre le dopage, commission des agents sportifs et la commission de surveillance des opérations électorales.

de réflexion permet au comité de direction de prendre le temps de lire les propositions avant de les adopter ; en négative, cela retarde le processus d'adoption des décisions. Au niveau du comité de direction, il y a ce ralentissement, mais aussi souvent un sentiment de frustration, parfois même d'inutilité. En tout cas, il a l'impression de n'être qu'une chambre d'enregistrement dans la mesure où depuis une bonne dizaine d'années, toutes les décisions du bureau – à une modification près – ont été adoptées telles quelles par le comité de direction. »⁶⁶

Quelques semaines plus tard, lorsque nous questionnions l'un des principaux élus du siège FFT sur cette nouvelle gouvernance, celui-ci insista aussi sur la nécessité d'accélérer les processus décisionnels : *« Sur l'événementiel et le sportif, qui représentent quand même le cœur de notre métier, nous devons être plus réactifs (...). Avant, les statuts nous obligeaient, avec le bureau Fédéral, le comité de direction, l'Assemblée général, à de multiples réunions et consultations, alors qu'on sait bien que dans le contexte actuel, tout ce processus n'est pas assez efficace ».*

Ainsi, comme l'exprimaient déjà CHIFFLET en 1990 (p.117) puis BERNARDEAU MOREAU en 2004 (p.265) : *« à côté de la gestion associative, c'est la gestion professionnelle de la fédération-entreprise qui s'affirme de plus en plus ».* Le renforcement de l'exécutif dans le nouveau mode de gouvernance du siège FFT semble donc émerger pour limiter les *« lenteurs/lourdeurs »* qui peuvent exister dans le pilotage de ce type d'associations sportives (BAYLE, 2007). En raison du processus politique démocratique, l'édiction d'une régulation de contrôle doit suivre en effet un chemin de construction de sa légitimité autrement plus compliqué dans le milieu associatif qu'en entreprise (COMBES et UGHETTO, 2010). Lorsque le secrétaire général de la FFT évoquait par ailleurs lors de notre entretien le rythme associatif, celui-ci reprit une formule de Philippe CHATRIER qui parlait de la vie associative fédérale en faisant une analogie avec le pas d'éléphant : *« on est puissant, mais on avance lentement ! ».*

Dans le même ordre d'idée, l'un des principaux directeurs au siège FFT nous confiait que : *« oui le maillage territorial est fantastique, l'investissement du tennis en France est colossal ;*

⁶⁶ Extrait du compte-rendu du procès-verbal de l'Assemblée générale FFT des 14 et 15 février 2015 (p.34).

mais en multipliant les organes, les strates et les processus de validation, pour faire avancer ce gros paquebot qu'est notre Fédération, c'est par moment vraiment compliqué ».

Dans ce nouveau mode de gouvernance il y aura donc statutairement deux organes, un organe d'exécution (COMEX) et un de contrôle (CST), ainsi qu'un Conseil des présidents de ligues⁶⁷ qui a été décrit lors de sa présentation en Assemblée générale FFT (février 2015) comme un « *laboratoire d'idée où tout peut se dire* ». Ainsi avec le maintien des congrès interrégionaux⁶⁸ et du congrès fédéral⁶⁹, ils forment avec le Conseil des présidents de ligue les trois structures censées alimenter le COMEX, le tout sous la surveillance et le contrôle du CST.

En définitive, la plupart des dispositions votées traduisent deux aspects : d'une part soutenir le bénévolat comme fondement de la vie associative tout en actualisant son statut. D'autre part, à travers la création du COMEX comme unique organe décisionnel et composé en partie d'élus qui ne peuvent cumuler d'autres fonctions territoriales, cela semble témoigner de la volonté d'introduire encore davantage de logiques managériales empruntées au monde de l'entreprise ou plus généralement du travail : « aux valeurs de l'amateurisme sont préférées celles de la compétence, de l'efficacité et de la rationalité professionnelle des dirigeants » (BERNARDEAU MOREAU, 2004, p.242). Cette nouvelle étape dans le processus de professionnalisation du siège FFT fait écho au postulat de BERNARDEAU MOREAU selon laquelle « des niveaux minimaux de compétence et de qualification sont de plus en plus requis en fonction du poste et des responsabilités assumés par les dirigeants bénévoles des fédérations sportives » (2004, p.242).

Si effectivement certains profils de dirigeants fédéraux laissent à penser que leurs parcours d'élus ont été favorisés par leurs compétences professionnelles et/ou sportives, les rendant

⁶⁷ Le conseil des présidents de ligue existait déjà mais n'était pas inscrit dans les statuts.

⁶⁸ Tous les présidents, secrétaires Généraux et trésoriers généraux de ligue, ainsi que tous les présidents de comités départementaux sont invités chaque année à passer deux journées afin d'échanger sur différents thèmes. Il y a eu par exemple en septembre/octobre 2013 six rassemblements dans lesquels ont été abordés :

- La licence et les effectifs
- La mise en œuvre de la réforme des moins de 12 ans
- La modernisation du stade Roland-Garros
- Le nouveau modèle économique fédéral et la sauvegarde de Roland-Garros
- Le plan pluriannuel d'action de la ligue pour mettre en œuvre la politique fédérale

⁶⁹ Les dirigeants territoriaux se réunissent généralement une fois par an en congrès fédéral, après les rassemblements inter-régionaux, lors du BNP Paribas Masters de Paris Bercy fin octobre / début novembre, afin de prolonger les échanges sous forme d'ateliers.

plus « performants » donc légitimes que d'autres, nous estimons cependant qu'il est peu probable qu'une organisation telle que le siège FFT puisse se projeter en faisant le pari d'une part que tel ou tel dirigeant soit réélu où souhaite bien poursuivre son action et d'autre part, que parmi les nouveaux présidents de ligue élus, certains auront les compétences pour assumer telle ou telle mission. Autrement dit, même si toutes compétences détenues par un nouvel élu sont probablement très bien accueillies, le siège FFT, pour pérenniser son action, ne peut décemment pas compter uniquement sur cette ressource pour y parvenir. Au moment de ces écrits nous ignorons quelle place sera « octroyée » aux principaux directeurs dans le COMEX, mais ce changement de gouvernance interne du siège FFT n'illustre-t-il pas aussi le poids de plus en plus important que prennent les salariés dans l'organisation ?

Nous verrons que ce questionnement sur la gouvernance interne existe dorénavant aussi au sein des ligues. Cependant, rien ne dit pour le moment que la Fédération souhaite apporter une modification statutaire sur le mode de gouvernance des unités territoriales. Au regard des observations réalisées sur le fonctionnement interne des ligues (sur lequel nous reviendrons très largement dans la troisième partie), il est probable en effet que par « mimétisme organisationnel », les ligues et les comités départementaux finissent par adopter un mode de gouvernance similaire à celui du siège. Les problématiques sont les mêmes à tous les niveaux de la pyramide fédérale. Ainsi, une évolution jugée positive au siège conduit naturellement les dirigeants territoriaux à la décliner, surtout dans le cas où le changement opéré concrétise de manière statutaire un fonctionnement déjà existant.

Ce dernier point nous semble effectivement important, car sans vouloir minimiser l'évolution du mode de gouvernance au siège FFT, ce changement est davantage un ensemble de nouvelles normes qu'une coalition d'intérêts s'efforce de promouvoir au niveau collectif, plutôt qu'une « réforme »⁷⁰ au vrai sens du terme (BELORGEY, 2011).

Cependant si ce changement statutaire peut se réaliser aujourd'hui, c'est qu'un groupe de dirigeants assez influents a compris que de nouvelles manières de faire sont possibles et souhaitables et parviennent à en montrer l'intérêt (BERNOUX, 2004). Nos entretiens réalisés au siège FFT ainsi que ceux menés auprès de présidents de ligue, ont en effet révélé qu'aux

⁷⁰ Définition du terme « réforme » dans le Petit Robert : « une amélioration apportée dans le domaine moral ou social ».

Définition du terme « réforme » dans le Petit Larousse : « changement important, radical apporté à quelque chose, en particulier à une institution, en vue de l'améliorer ».

côtés du président Jean GACHASSIN, trois dirigeants fédéraux exerçant des fonctions de haute importance entre 2012 et 2015 sont les principaux moteurs de ces changements. Il s'agit du secrétaire général de la FFT, du vice-président en charge de la compétition nationale et de la direction technique nationale et du directeur général. COLLERETTE et *al.* (2005) expliquent par ailleurs que dans chaque situation de changement il y a un agent, un acteur principal, qui représente « l'éveil » dans le processus. Dans le changement de mode de gouvernance et plus largement dans le « nouveau modèle fédéral » FFT, il semblerait que le directeur général soit cet acteur principal, dont l'objectif prioritaire et vital pour la Fédération est la pérennité du tournoi « Roland-Garros ».

- 2) Des présidents de ligue placés au cœur du processus décisionnel des questions territoriales.

CROZIER (1977) explique que toute stratégie visant à transformer l'Etat doit reposer sur la priorité donnée à l'investissement dans les ressources humaines. Son principal levier est la notion de la connaissance, la stimulation qu'apporte la connaissance des réalités et des résultats de l'action. Aux travers des rassemblements inter-régionaux, du congrès fédéral, du conseil des présidents de ligue, les 194 délégués participent aux réflexions fédérales et donc le siège FFT s'inscrit dans ce processus d'investissement des ressources humaines élus. La Fédération tente ainsi d'impliquer les élus territoriaux dans le mouvement fédéral en leur rappelant les objectifs globaux de l'organisation. Du siège FFT aux clubs affiliés, il existe en effet des logiques d'actions et des rationalités différentes qui font de la coopération un enjeu capital dans l'organisation fédérale (BERNOUX, 2004).

Pour obtenir la coopération territoriale nécessaire à la « bonne gouvernance » d'ensemble de la Fédération, le siège FFT depuis la Présidence de Philippe CHATRIER, s'appuie aussi et surtout comme indiqué dans le point précédent, sur les présidents de ligue. En leur attribuant des responsabilités fédérales importantes, leur rôle devient capital. Ils représentent la ressource principale de médiation entre les différentes parties prenantes de la FFT. Ainsi, toutes les mesures qui ont trait au « nouveau modèle fédéral » sont présentées en comité directeur et donc soumises aux votes des présidents de ligue. Les principaux dirigeants fédéraux profitent de cette présence en comité directeur pour responsabiliser encore davantage

les leaders territoriaux dans l'application des mesures qu'ils ont eux-mêmes préalablement votées. Comme l'indiquait l'un des directeurs fédéraux interviewés, avec aujourd'hui une direction générale forte et deux dirigeants élus « *qui sont capables de mettre le point sur la table auprès de leurs collègues (...), c'est la première fois que le comité directeur valide des objectifs précis, chiffrés qui sont donnés aux ligues* ». La plupart des acteurs rencontrés s'accordent à dire cependant que les débats en bureau et comité directeur fédéral sont *quasi* inexistants. Ils soulignent ainsi que ces arènes sont avant tout le lieu de validation de travaux dont les conclusions sont déjà arrêtées par les différentes directions avant d'être portés par les élus référents. Il n'empêche qu'en impliquant de la sorte les présidents de ligue, les acteurs fédéraux et territoriaux se retrouvent en interrelations durables. Ainsi, comme l'explique BERNOUX (2004), dans ce type d'organisation où les relations entre acteurs s'incluent dans une situation de réciprocité liée à la performance, la légitimité, la confiance et la justice sont des concepts qui rendent possibles « l'obéissance aux ordres donnés par la hiérarchie » (p.45).

Tout changement dépend ainsi de la capacité des acteurs à se mobiliser pour que les ajustements, conditions de la coopération et les transformations, puissent avoir lieu (BERNOUX, 2004, p.8). Au regard de la complexité de l'organisation fédérale, ce principe est en effet essentiel à la réussite d'un changement émanant du siège FFT. C'est pour cela que pouvoir s'appuyer sur les présidents de ligue est un atout important dans la conduite du changement. Mais face aux particularités territoriales auxquelles doivent faire face tous les présidents de ligue, le siège FFT doit aussi laisser une marge d'autonomie « suffisante » dans l'application et la mise en œuvre des mesures. Ainsi, tout comme DUBOIS (2010) l'avait démontré concernant les politiques publiques contemporaines, la politique fédérale FFT, dans de nombreux cas, laisse une responsabilité croissante aux échelons territoriaux pour apprécier les conditions et modalités de mise en œuvre. Ainsi, les présidents de ligue et leurs équipes, se retrouvent en situation de devoir « fabriquer », mais sous fortes contraintes, la politique fédérale territoriale (HASSENTEUFEL, 2008). Cela « brouille la répartition des compétences et les relations hiérarchiques ce qui peut conduire des agents intermédiaires (les dirigeants élus, salariés et CTS de ligues) à pouvoir (ou devoir) prendre des décisions dont on ne sait plus clairement à qui elles incombent (DUBOIS, 2010, p.276). Face à cette complexité et ce déficit d'imputabilité, les ligues se sont certes fortement structurées autour d'équipes de salariés, mais dans ce processus de professionnalisation, il convient également d'évoquer les

quelques élus bénévoles (au minimum le président de ligue) qui s'investissent dans les ligues au point d'en faire un « second » métier (BERNARDEAU MOREAU, 2004).

3) La structuration des ligues adaptée aux nouveaux enjeux fédéraux.

Suite aux premières observations et analyses effectuées au sein de la ligue CBBL et lors des entretiens réalisés dans quatre autres ligues, alors que le siège FFT parlait encore du « nouveau modèle économique fédéral » et que les contours du « nouveau modèle fédéral » n'étaient donc pas encore connus, nous avons pu constater que les dirigeants de ligue avaient déjà entrepris de nombreuses transformations internes anticipant ainsi la « réforme » à venir.

Sur la gestion du personnel, une ligue a même été particulièrement innovante. En limitant les impacts sur la situation individuelle des salariés, qui ont dans la plupart des cas conservé leur employeur, pour faciliter la gestion sociale et managériale de ce personnel non rattaché à la ligue, cette structure a notamment créé une Unité Economique et Sociale (UES). La création d'une UES⁷¹ est un procédé entraînant le regroupement de plusieurs sociétés juridiquement distinctes, mais liées par une direction commune, la similarité ou la complémentarité de leurs activités et par une communauté de salariés. Aucun texte ne définit l'UES. Il s'agit d'un état de fait permettant le regroupement de sociétés juridiquement distinctes, mais reliées par des liens économiques et sociaux. Des liens tels que ces différentes sociétés ne forment, en fait, qu'une seule entreprise, notamment pour l'application des règles relatives à la représentation du personnel. La création de cette unité a donc nécessité un accord entre les dirigeants de ligue et des comités départementaux puis de procéder à la reconnaissance de son existence auprès du tribunal d'instance. L'UES a ainsi permis aux dirigeants d'harmoniser la gestion sociale de l'ensemble du personnel, mais aussi d'évoluer dans la gestion managériale de chaque salarié. Une revue complète des missions de chacun d'entre eux a été menée, permettant ainsi si nécessaire d'adapter leurs activités sur l'ensemble du territoire de la ligue, qu'ils soient salariés de ligue ou de comité départemental. Toutes les décisions relatives à l'ensemble du personnel sont désormais prises au sein d'une nouvelle unité, le « groupe ressources humaines », dans laquelle sont représentés les élus des comités départementaux et de ligue

⁷¹ L'UES peut être reconnue conventionnellement, c'est-à-dire résulter d'un accord collectif qui doit être adopté à l'unanimité des syndicats représentatifs (Cass. soc., 10 nov. 2010, no 09-60.451).

ainsi que les salariés. Selon l'un des dirigeants de ligue questionné, l'un des fondements de la création de cette UES était également de dire dorénavant : « *on ne recrute plus ; si on a besoin, on fait un transfert* ». Ce principe de mutualisation des ressources humaines salariées entre les différentes unités sur un même territoire, se retrouve dans plusieurs ligues mais de différentes manières. Les trois objectifs récurrents sont : coordonner et contrôler l'activité de tous les salariés (ligue et comités départementaux) depuis l'échelon ligue, missionner les salariés sur l'ensemble du territoire de la ligue et réduire ou tout du moins maîtriser les charges sociales et salariales dans leur globalité.

Pour atteindre ces objectifs, la mesure adoptée dans tous les territoires étudiés, était celle de réduire voire même de mettre fin à l'emploi à temps partiel d'enseignant pour entraîner et/ou accompagner des jeunes sélectionnés sur les tournois. Depuis la création du Contrat à Durée Indéterminé Intermittent (CDII), qui est un contrat à temps incomplet annualisé où le salarié alterne des périodes travaillées et non travaillées avec une rémunération lissée sur l'année, un grand nombre d'unités territoriales, ligues et comités départementaux confondus, usaient en effet de ce dispositif dans le domaine « sportif ». Le coût, la gestion et le management de ces salariés étaient devenus très difficiles avec une multitude d'acteurs impliqués. C'est pourquoi, certaines ligues ont fait le choix de ne plus avoir recours à ces « renforts » dans l'activité de l'ETL en s'organisant uniquement avec les salariés sportifs à temps plein. D'autres ont très largement réduit le nombre de ces salariés CDII en élaborant une planification plus rigoureuse de leurs missions. Une ligue, dans laquelle un grand nombre d'enseignants étaient salariés en CDII soit directement avec la ligue soit avec l'un des comités départementaux, a notamment créé un Pôle Technique Régional (PTR). Les objectifs étaient là aussi de centraliser la gestion de ces salariés au niveau de la ligue, d'en réduire le nombre, de les missionner si nécessaire au-delà des frontières départementales et de désigner le CTCRC comme unique « manager » de cette ressource.

Le contrôle des charges, quelles qu'elles soient, est devenu par ailleurs une priorité des dirigeants de ligue. C'est le cas par exemple au sein de la ligue CBBL qui déjà depuis 2009 a fait le choix de ne plus externaliser la gestion financière. La comptabilité est gérée en interne permettant ainsi un contrôle de chaque ligne budgétaire et surtout d'arbitrer chaque décision en connaissant avec précision son impact financier. Le directeur et le trésorier général effectuent lors d'une année sportive, un bilan financier à six mois, puis à neuf, avant de suivre

quasiment quotidiennement, pour les trois derniers mois, les sorties et rentrées afin de contrôler le budget jusqu'à son terme. De fait, chaque programme, déplacement sportif, aide financière ou dépense est aujourd'hui budgétisé avant d'être effectif. Cette visibilité permet et incite les dirigeants de ligue à prioriser leurs actions en déterminant les secteurs d'activités dans lesquels ils doivent faire des économies. A entendre les dirigeants de ligue et suite aux observations faites durant quatre ans au sein de l'une d'entre elles, cette notion de contrôle semble effectivement capitale : contrôle des finances, de l'activité des salariés, des commissions, de l'activité des comités départementaux, *etc.* En s'amplifiant, une partie de l'activité semble avoir progressivement échappé aux principaux dirigeants de ligue qui souhaitent aujourd'hui (re)prendre le contrôle pour mieux jouer leur rôle de coordination et d'harmonisation de l'activité fédérale sur leur territoire.

Nous avons également pu constater dans les différentes ligues plus particulièrement étudiées, une politique forte de développement des ressources financières. Les domaines dans lesquelles les ligues ont des marges de manœuvre ne sont pas nombreux et comme nous l'avons déjà évoqué, toutes n'ont pas les mêmes ressources et contraintes. Certaines sont parvenues à développer leur activité de formation qui, par le biais des OPCA, est devenue rentable. Grâce aux réseaux de certains élus, à l'organisation d'événements porteurs (compétitions par équipes de clubs, tournois internationaux, *etc.*), à un plan de communication offrant un fort niveau de visibilité web et à l'orientation des missions de certains salariés, le partenariat privé permet aussi d'accroître les ressources de certaines ligues. La part des recettes dégagées à travers ce dernier dans le budget des ligues reste malgré tout marginale. A titre d'exemple, en 2014 dans le budget de la ligue CBBL, elles représentaient 3% du total des recettes. Enfin, nous avons également pu constater que les centres de ligues munis d'installations en qualité et en quantité suffisantes, placés dans une grande métropole, permettent aux dirigeants de ligue de mettre en place un système de location et d'organiser des manifestations porteuses et donc favorisant leur développement.

Au-delà des aspects purement économiques, qui représentent certes le fondement principal du « nouveau modèle fédéral », des mesures telles que créer dans toutes les ligues une Equipe Régionale de Développement (ERD), favoriser la collaboration entre cette ERD et l'Equipe Technique de ligue (ETL) et structurer l'aide « technique » (non financière) aux clubs sous toutes ses formes étaient, là aussi, des préoccupations pour certains dirigeants de ligue qui

étaient antérieures aux orientations du siège FFT. La ligue CBBL avait déjà placé par exemple en 2012 dans son organigramme fonctionnel le pôle sportif (ETL) et le pôle développement (ERD) au même niveau (annexe 3), et depuis plusieurs années, missionne un CED et un CSD sur la mise en place de réunions regroupant des dirigeants de club d'un même secteur afin de traiter ensemble du développement de la pratique. Depuis 2013, un protocole précis a également été mis en place concernant la planification, les domaines d'intervention, les priorités à traiter, le suivi et les comptes rendus des visites de clubs effectuées par les salariés de la ligue (annexe 4). C'est ainsi que lors de l'année sportive 2014, sans compter les visites d'élus de ligue lors des finales ou d'assemblées générales de clubs, 336 visites dans 138 clubs ont été répertoriées (la ligue CBBL compte 156 clubs au total). Ces visites, dites techniques, sont donc réalisées par le personnel salarié en fonction de leur champ de compétences, classées dans six grands domaines : sportif, enseignement, équipement, communication, animation et administratif.

Le propos de cette section consiste à souligner que lors de notre enquête, le contrôle des charges, le fait de trouver de nouvelles ressources, de missionner et contrôler l'activité de tous les salariés sur l'ensemble du territoire d'une ligue, de mutualiser les moyens avec les comités départementaux, de structurer le pôle développement, d'orienter prioritairement l'activité vers les clubs, *etc.* sont des objectifs partagés par la plupart des dirigeants de ligues. Ils sont parfois déjà atteints en mobilisant des répertoires d'action différents d'un territoire à l'autre. Dans d'autres cas ils sont en cours d'opérationnalisation, mais avec plus ou moins de difficultés selon les contextes. Lors d'un échange avec le directeur de la ligue CBBL, celui-ci a notamment évoqué la situation équivoque dans laquelle se trouvait sa structure par rapport au « nouveau modèle fédéral ». En effet, dans un souci probablement d'équité, le siège FFT, nous l'avons vu, réduit depuis 2015 la dotation financière apportée aux ligues. Ainsi au moment de ces écrits, la baisse a été de 4% en 2015 et sera à nouveau de 4% en 2016 pour toutes les ligues. Or, comme évoqué à diverses reprises, les ligues présentent de nombreuses différences. D'une part, le potentiel de ressources n'est pas le même d'un territoire à l'autre et d'autre part, certaines ligues ont déjà très largement procédé à de nombreux efforts de rationalisation dans leur fonctionnement. Autrement dit, les marges de manœuvre ne sont pas les mêmes d'une ligue à l'autre et les plus prévoyantes se retrouvent finalement pénalisées. Les questions sont donc les suivantes : de quelle manière le siège FFT va-t-il poursuivre la

baisse de dotations aux unités territoriales qui, rappelons-le, doit atteindre une économie à hauteur de dix millions d'euros ? Et dans le système de remontées d'informations et « d'audit » que le siège entreprend depuis 2015 en se rendant sur différentes thématiques dans les ligues (*cf.* partie 2, chapitre III, section 2), va-t-il intégrer ces éléments d'analyse dans le calcul à venir de la dotation aux ligues ? Certains éléments de réponse seront notamment abordés dans la deuxième partie.

PARTIE 2

Une professionnalisation des unités territoriales recomposée : une nouvelle approche dans l'articulation des différentes parties de la pyramide fédérale.

Le « nouveau modèle fédéral » affirme ou réaffirme l'autorité du siège FFT sur les ligues et celle des ligues sur les comités départementaux. Afin de gagner en efficacité et en fluidité, il vise également à établir un système moins rigide en mobilisant, d'une part, des procédés plus rationnels et moins coûteux et d'autre part, en introduisant plus de participation et de coopération (CROZIER, 1997). Tout comme le NPM, le « nouveau modèle fédéral » oscille donc constamment entre deux modèles : l'un qui promeut la standardisation des procédures de travail, l'intégration verticale et le contrôle des résultats par le siège FFT ; l'autre qui met davantage l'accent sur la « modernisation » des unités territoriales en renforçant les capacités d'initiative locale, l'autorégulation, l'expertise de certains acteurs et leur implication dans les réformes. Ainsi, ne serions-nous pas en train d'assister dans ce changement – dont l'origine est d'ordre économique – à un « centralisme tempéré » (BENAMOUGZIG et PIERRU, 2011) de la gouvernance inter-organisationnelle, conduisant les services du siège FFT à veiller au respect scrupuleux de certaines normes règlementaires tout en laissant, selon le schéma du « jacobinisme apprivoisé » (GREMION, 1976), une large autonomie aux unités territoriales ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous verrons dans cette deuxième partie que la sélection et l'usage des instruments permettent justement de mettre en évidence la manière dont sont structurées les relations entre les différentes parties prenantes du système fédéral FFT et d'observer les éventuels décalages entre les objectifs fédéraux, les choix d'instruments correspondant ainsi que leurs effets. Cette approche en terme « d'instrumentation de l'action fédérale » dans le sens d'une analyse des choix et de l'usage des outils (techniques, moyens d'opérer, dispositifs, *etc.*), permet ainsi de matérialiser et d'opérationnaliser l'action fédérale dont l'organisation correspond à un système pyramidal, composé d'associations indépendantes dans leur gestion et liées entre elles par les statuts fédéraux et par le principe d'affiliation. LASCOUMES et LE GALES (2005) considèrent, par ailleurs, que l'étude d'une organisation, avec comme point d'entrée l'analyse des « instruments », est particulièrement intéressante dans le sens où l'introduction de ceux-ci conduit à des usages différents selon les appropriations faites par les acteurs mobilisés. Cela produit ainsi des effets divergents d'une

organisation à une autre. Par ailleurs, les auteurs considèrent que l'instrument est également créateur d'effets propres qui débordent parfois des effets attendus. A ce titre, ils mettent en exergue trois effets induits majeurs :

1. Les instruments permettent de structurer les relations entre les différents acteurs, ce que les auteurs appellent les « effets d'inertie » de l'instrumentation.
2. L'instrument peut être porteur d'une « représentation spécifique de l'enjeu qu'il traite ». Cela renvoie à l'idée que les instruments, les outils et les techniques ne sont pas neutres, mais seraient porteurs d'une grille de description du social.
3. Enfin, l'instrument induit une « problématisation particulière de l'enjeu », en permettant d'organiser le chaînage entre un problème et une solution qui bénéficiera, avec l'instrumentation, d'une légitimité scientifique.

Cette partie sera donc consacrée à l'analyse du processus d'« instrumentation de l'action fédérale » dont la vocation est, pour le siège FFT, de gagner en efficacité et en fluidité. Nous verrons comment le siège fédéral agit pour atteindre cet objectif, sur quelles ressources il s'appuie, quelles difficultés il rencontre et quelles sont les contraintes auxquelles il doit faire face dans l'application et la mise en œuvre de son nouveau modèle. Enfin, nous analyserons quels effets ce processus a sur le fonctionnement interne des unités territoriales en termes de gouvernance et de professionnalisation.

I. Des liges proclamées organisations centrales de coordination de la politique fédérale.

BERNOUX (2004, p.68) explique que : « dans la mesure où les décisions de changement sont à adapter sur des terrains (...), de nombreux responsables optent pour l'oralité, ne donnant que le minimum de détails pour les mises en pratique, laissant les acteurs de terrain faire les ajustements ». La mise œuvre de la réforme de la filière développement sur les territoires, qui est l'un des axes du « nouveau modèle fédéral », illustre bien l'appropriation de cette manière de procéder par le siège FFT. Ce dernier définit un cadre qui s'impose à tous en laissant toutefois les acteurs territoriaux s'approprier le changement en faisant l'apprentissage de ces nouvelles règles. Cependant, SIMMEL (1908) précise que seules les règles et les structures ne

peuvent contraindre les individus à la coopération et aux ajustements. Elles y participent sans toutefois les déterminer totalement. Selon l'auteur, ce sont les interactions – entre égaux ou dans une hiérarchie – qui permettent de produire les ajustements qui régulent les comportements les plus concrets et qui mettent en œuvre la coopération indispensable au fonctionnement de l'ensemble. A travers son nouveau modèle, le siège FFT tente effectivement de redéfinir les niveaux de coopération entre les différentes organisations fédérales mais aussi entre catégories d'acteurs.

1) La réforme fédérale de la filière « développement » comme marqueur d'un changement plus global de la Fédération.

Depuis la réélection en février 2013 de Jean GACHASSIN pour un deuxième mandat à la présidence de la FFT, la filière développement a été réorganisée. Bien que sa mise en pratique soit antérieure de quelques mois, cette réforme marque, semble-t-il, avec précision les préceptes du « nouveau modèle fédéral ». Avant de la détailler, quelques éléments de compréhension de l'organisation de cette filière doivent être précisés.

Il y a une vingtaine d'années, la FFT, associée à la société « Gaz de France » profitant du dispositif « Nouveaux Services - Emplois Jeunes » lancé par Martine Aubry, a incité les unités territoriales à recruter des « animateurs » qui allaient devenir ensuite les « Conseillers en Développement » (CED). Ces animateurs avaient comme mission principale d'aider les clubs à mettre en œuvre les programmes fédéraux autour de différentes thématiques : les animations de recrutement et de fidélisation principalement des licenciés adultes, l'équipement, l'informatisation et la mise aux normes administratives (affiliation, statuts, règlement intérieur, convention club / mairie concernant l'utilisation des infrastructures, agréments Jeunesse et Sports, contrats des enseignants professionnels, *etc.*).

Pour accompagner et former ces animateurs, les ligues pouvaient s'appuyer sur le service fédéral nommé « Direction des Activités Fédérales des Services aux Clubs et aux Licenciés » (DAFSCL). Ce service fut créé parallèlement à la Direction Technique Nationale (DTN) qui gère l'entraînement des meilleurs joueurs, la formation des professionnels de l'enseignement, la mise en place dans les clubs de programmes éducatifs et pédagogiques pour les jeunes

licenciés et l'application des règlements sportifs pour toutes les compétitions homologuées FFT. Autrement dit, ce que l'ensemble des acteurs du système fédéral nomme « le volet sportif ».

En occultant l'organisation du tournoi Roland-Garros, qui nous l'avons vu est loin d'être négligeable dans l'activité du siège FFT, la Fédération (siège, ligues et comités départementaux) est ainsi organisée en deux grandes filières : « sportive » et « développement ». Dans chacune d'elles, la division du travail au sein des ligues est décrite dans les statuts fédéraux, ceci conduisant à la constitution progressive de groupes professionnels distincts (DEMAZIERE et GADEA, 2009).

Cependant, les missions des CED, qui font partie de la filière « développement », ne sont pas précisément listées dans les statuts fédéraux. Ces professionnels dépendent principalement de l'autorité du président de ligue qui possède une large autonomie dans leur gestion et peut confier aux comités départementaux la charge de gérer tout ou partie des CED sur un territoire (à ce jour, plus d'un tiers des CED sont salariés des comités départementaux). Jusqu'en 2014, le financement de ces postes provenait en totalité du contrat de développement qui lie le siège fédéral aux ligues. Une ligne budgétaire, dépendant du nombre de licenciés, était annuellement attribuée par le siège FFT aux ligues et correspondait *grosso modo* à un poste de CED financé par comité départemental. L'incitation était donc forte de la part du siège FFT pour que les ligues s'organisent et mettent en place ce que la FFT appelle un « service développement ». Nous avons pu constater, lors du rassemblement des CED organisé en octobre 2012, qu'il y avait comme une incompréhension au sein des ligues quant au mode d'attribution des aides fédérales pour financer les postes de CED. Nombre d'entre eux pensaient en effet que l'aide était accordée à partir du moment où le ou les postes de CED existaient. Or, en réalité, la somme attribuée à cet effet était d'office incluse dans le contrat de développement et dépendait essentiellement, comme nous l'avons évoqué, du poids en licences de la ligue. Cette interprétation erronée du mode d'attribution a conduit certaines ligues à nommer des salariés CED sans que leurs missions soient effectivement celles d'un CED.

Définir et faire adopter par le comité directeur de la Fédération les missions prioritaires des CED faisait justement partie des objectifs de la réforme de la filière développement engagée

en 2013. Cependant la DAFSCL, tente déjà depuis plusieurs années, de préciser les contours de l'activité des CED et aide à la constitution progressive de ce qui s'apparente à un nouveau groupe professionnel au sein des unités territoriales. Ce groupe, aujourd'hui encore en cours de constitution, représente le dispositif central de liaison entre la DAFSCL et les clubs affiliés. Il véhicule et déploie les différents outils et programmes fédéraux dans les clubs mais sans que la DAFSCL n'ait de contrôle direct sur leurs activités. En effet et comme nous l'avons déjà indiqué, chaque président de ligue est souverain dans le choix des missions. Ainsi, l'absence de réglementation et codification formelle de l'activité des CED fait de ce groupe professionnel un ensemble flou (JEANNOT, 2005), soumis à des changements continus, caractérisés à la fois par des contours évolutifs et une hétérogénéité interne (formations, qualifications, missions et employeurs différents).

Ainsi, d'une manière similaire au fonctionnement de la DTN avec les CTR, la DAFSCL tente d'organiser ce groupe professionnel en se constituant en acteur collectif, de se structurer pour agir et de conduire des stratégies précises (DEMAZIERE et GADEA, 2009). Cela se concrétise par des regroupements annuels, une offre de formation, une plateforme internet dédiée à cette activité, la création de groupes de travail mêlant membres de la DAFSCL et CED et tout récemment, faisant partie de la réforme, par « l'obligation » de la part des ligues de nommer en leur sein un CED coordonnateur (CEDC).

Avant de poursuivre et de détailler la réforme de la filière développement, précisons que la nomination d'un CEDC éclaire sur au moins deux aspects du processus de professionnalisation dans les ligues : en premier lieu ceci montre que la reconnaissance professionnelle au niveau de la ligue n'est pas forcément une conquête mais le résultat d'un processus descendant par injonction « impérative » soumis à « l'autorité fédérale ». Le second éclairage concerne le niveau d'importance apporté aux « noms de métiers » (les étiquettes) dans l'organisation progressive des salariés de ligues. Comme les travaux de DEMAZIERE (2008, p. 45) l'ont souligné, « ces étiquettes (noms de métiers) englobent des jugements en termes de valeurs, incorporent des niveaux de prestige. En ce sens, les appellations professionnelles sont moins des termes descriptifs que des termes symboliques par lesquels les individus ou les groupes – et pas seulement ceux qui sont les premiers concernés – tentent de contrôler et d'infléchir la définition du travail. Ce sont des symboles de la conception du travail qui est revendiquée et/ou attribuée, et qui est prise dans des rapports sociaux. La

définition de ce que sont les activités professionnelles est donc un enjeu de luttes continues, et c'est sans doute un acquis des recherches que d'en prendre acte pour analyser les fluctuations et la division du travail comme le produit d'interactions sociales et de rapports de pouvoir ». L'appellation « CED coordonnateur » s'accorde nous semble-t-il avec ce postulat, car la filière « développement », par impulsion de la DAFSCL, s'organise progressivement selon un modèle similaire de la DTN afin d'obtenir, à tous les niveaux de la pyramide fédérale, le même niveau de reconnaissance de ses activités.

Par cette réforme de la filière développement, la DAFSCL tente donc de stabiliser la fonction de CED au sein des ligues et plus généralement au sein de la Fédération, en fournissant une pérennité à leur reconnaissance en tant que professionnel par le biais de dispositifs collectifs tenus pour valides (DEMAZIERE, 2008). L'objectif étant de normaliser et d'homogénéiser leurs actions afin d'apporter plus de crédibilité à leurs projets notamment vis-à-vis de la DTN et des ETR.

Ce processus a conduit par exemple la ligue CBBL à développer des projets transversaux aux deux pôles, notamment par des interventions communes d'un duo CED/CSD. Cette transversalité existe sous une forme ou une autre au sein de plusieurs ligues car près de la moitié des CED sont titulaires d'un Diplôme ou Brevet d'Etat d'Educateur sportif de tennis, ce qui, dans le milieu fédéral, favorise grandement les rapprochements et les collaborations avec l'ETR. Par ailleurs au regard des offres d'emplois récentes, il est possible de constater, par exemple, qu'une ligue cherchait à recruter un cadre technique dont le poste était décrit comme « conseiller sportif et en développement territorial ». La fonction devait s'exercer sur l'ensemble du territoire de la ligue et les prérogatives du futur recruté allaient articuler aussi bien des questions liées aux volets « sportif » que « développement ». Par ailleurs, dans la plupart des offres d'emplois pour un poste de CED que nous avons étudiées depuis 2014, être titulaire du DE/DESJEPS tennis et/ou avoir une forte expérience de dirigeant dans un club de tennis étaient des éléments appréciés, voire même vivement recommandés. Cela semble correspondre à une véritable évolution dans la perception générale du profil de ces salariés. Comme l'évoquait un CED titulaire du DEJEPS : « l'année où je suis arrivé en tant que CED,

j'ai senti une hostilité lors des rassemblements de la part des autres CED parce que j'étais BE⁷² ».

Ainsi, bien que l'activité des CED relève de réalités bien différentes qu'un CST par exemple (il est rare qu'un CED entraîne ou soit « raquette à la main » lors d'une animation), l'expérience, la connaissance et la passion du tennis semblent constituer de plus en plus des traits communs à ces deux catégories de salariés (CHIMOT et SCHOTTE, 2006). Cela concrétise finalement les propos du directeur de la DAFSCL expliquant que selon lui : *« un CED, ou en général quelqu'un qui est sur le développement, qui est aussi enseignant ou qui a été joueur ou enseignant, c'est un plus ».*

Par ailleurs, dans un processus de rationalisation du fonctionnement des unités territoriales, il paraît effectivement intéressant qu'un CED, qui par son activité est amené à se rendre régulièrement dans les clubs et donc d'y rencontrer leurs dirigeants et enseignants, puisse aborder des thématiques relatives à l'école de tennis ou à un quelconque programme sportif. D'autant plus, selon un salarié de la DAFSCL, lorsque les CST d'une ligue sont essentiellement missionnés sur le « haut niveau » et très peu sur l'aide à la structuration des clubs : *« aujourd'hui, l'école de tennis, parce que les CSD (CST) ne font plus de visites de clubs, est laissée en jachère. La conséquence de plusieurs années sans qu'on s'occupe de nos écoles de tennis comme le faisaient avant les cadres techniques, c'est la chute de licenciés qu'on a chez les jeunes depuis 2-3 ans et qui semble s'installer dans la durée ».*

Même s'il semble effectivement que certaines ETL ont délaissé ce pan de leur activité, il existe cependant de nombreux exemples qui illustrent l'inverse et ce faisant, de grandes disparités d'un territoire à l'autre. Un CTRC expliquait à ce sujet : *« On sillonne un tiers des clubs chaque année. On peut donc dire que sur une olympiade on sillonne tous les clubs. (...) L'année prochaine, je vais m'occuper d'une cinquantaine de clubs qui n'ont pas répondu présents lors de notre tour de ligue pour présenter la réforme des moins de 12 ans. (...) On veut vraiment que la maison ligue soit au service des clubs et des enseignants et que nous on soit au service...à disposition des clubs ».*

En missionnant exclusivement, depuis l'année sportive 2014, l'un de ses deux CST au suivi des enseignants (bénévoles et professionnels) et à l'accompagnement des dirigeants de clubs

⁷² BEES : Brevet d'Etat d'Educateur Sportif de tennis.

dans la structuration de leur école de tennis, les dirigeants de la ligue CBBL témoignent aussi de la forte considération donnée à cette activité.

Suite à « l'obligation » (entre les mois de mai et août 2013) pour les dirigeants de ligue de désigner un CEDC, la seconde mesure visible a été d'organiser le rassemblement annuel des CED mais en ne réunissant cette fois que les CEDC. L'objectif de ce rassemblement était triple : commencer à distinguer les CED des CEDC ; présenter les enjeux de la réforme de la filière développement et le rôle attendu des CEDC par le siège FFT ; former les CEDC au « management d'équipe projet » afin de les préparer aux prérogatives de leur nouvelle fonction en faisant intervenir, durant quatre demi-journées, une société extérieures. Les objectifs de la formation pour la DAFSCL étaient d'ailleurs :

- faciliter la prise de fonction du poste de CEDC ;
- appréhender les différentes composantes du management transversal ;
- identifier des stratégies personnalisées au regard des situations de chacun ;
- et faciliter la construction d'une feuille de route autour des attentes fédérales.

La DAFSCL, principal organisateur de ce rassemblement, a justifié la réforme de la filière développement par l'observation de « dysfonctionnements » récurrents dans les territoires. Parmi ceux-ci, les principaux à se dégager étaient les suivants :

- Des missions de CED parfois très éloignées du domaine du développement. Notre enquête quantitative⁷³ menée début 2013 a en effet révélé que la liste cumulée des missions de l'ensemble des 92 CED répertoriés était longue et très différente d'un CED à l'autre.
- Des statuts peu homogènes et peu ou pas de management individuel. Des données fédérales datant de 2014 indiquent que le salaire moyen des CED allait du simple au double selon les cas et que 25% de ces salariés avaient le statut de « cadre » au regard de la convention collective.

⁷³ L'enquête et ses principaux résultats sont présentés en annexe 5.

- Des exemples d'appropriation des CED par les comités départementaux. Au-delà même d'une appropriation, comme précédemment indiqué, un tiers des CED ont effectivement comme employeur un comité départemental.
- Des actions nationales parfois mal relayées et des remontées d'informations vers le siège souvent difficiles.

Pour faire face à ce que le siège FFT estime être des « dysfonctionnements », la réforme s'appuie sur cinq idées fortes qui, nous semble-t-il, sont également des éléments d'éclairage sur le « nouveau modèle fédéral » :

- La DAFSCL, qui devient la Direction de la Vie Fédérale (DVF), est chargée de veiller à la mise en application, dans les territoires, de cette réforme et doit contribuer activement au management et à la formation des CED/CEDC. Les représentants des services du siège FFT se donnent donc désormais « un droit de regard » sur la déclinaison territoriale de ce processus.
- Augmenter la fluidité des échanges de la filière développement en nommant un référent dans chaque ligue, le CEDC. Ce salarié devient ainsi le principal relai⁷⁴ de la politique fédérale territoriale. Il est à cet effet l'interlocuteur privilégié, le « référent officiel », des services de la DVF. A ce titre, les CEDC sont également amenés à participer à des travaux et événements pour le siège FFT.
- En s'inspirant du fonctionnement de la DTN et des ETL, créer une Equipe Régionale de Développement (ERD) animée et coordonnée par le CEDC. La volonté consiste à impulser, dans l'organisation interne des ligues, un rééquilibrage entre les pôles « sportif » (ETL) et « développement » (ERD).
- Missionner les CED sur l'ensemble de la ligue, même ceux qui sont salariés des comités départementaux, et les intégrer à part entière dans l'ERD. L'objectif, à terme, est qu'il n'existe plus de CED salariés des comités départementaux ou tout du moins

⁷⁴ Selon CROZIER et FRIEDBERG (1977, p.86), les relais sont : « les individus et les groupes qui, par leurs appartenances multiples, leur capital de relations dans tel ou tel segment d'environnement, (...) c'est-à-dire qui sont partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres, peuvent, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'actions différentes, voire contradictoires ».

que l'activité de tous les CED sur un territoire soit coordonnée par l'échelon ligue et en l'occurrence par le CEDC.

- Définir et faire valider en comité directeur fédéral les objectifs prioritaires des ERD qui s'imposeraient à tous en devenant en quelque sorte la « feuille de route » des acteurs territoriaux liés au « développement ».

Six priorités fédérales ont ainsi été décidées par le comité directeur fédéral puis présentées au CEDC lors du rassemblement :

1. Le déploiement par les unités territoriales de l'application informatique ADOC⁷⁵, avec l'objectif que 100% des clubs soient utilisateurs d'ici la fin du mandat. Ceci implique des campagnes d'information et de formation par les « référents ADOC », désignés par les ligues, afin de sensibiliser et d'accompagner les clubs dans la prise en main de l'outil.
2. Bien qu'elle soit un projet émanant de la DTN, connaître la « réforme des moins de 12 ans »⁷⁶ afin d'être en mesure de la promouvoir dans les clubs auprès des dirigeants et des enseignants.
3. Faire en sorte que dans chaque ligue au moins un CED soit formé et habilité par le siège FFT à rédiger des diagnostics sur l'état des courts de tennis dans les clubs. Selon nous, l'objectif ici est triple : réduire les déplacements des membres de l'équipe « équipement » du siège FFT pour réaliser ces diagnostics ; multiplier les diagnostics

⁷⁵ ADOC (Aide au Développement et à l'Organisation des Clubs de tennis affiliés) est une application informatique web conçue par le siège FFT, au service gratuitement des dirigeants et enseignants de clubs (gestion des adhérents, des licenciés, des inscriptions d'équipes, de l'enseignement et des finances des clubs) et proposant des nouveaux services aux licenciés (réservation en ligne des courts, recherche de partenaires, etc.).

⁷⁶ Face à l'égrenage des licences jeunes depuis quelques années et notamment un taux de renouvellement très faible des catégories les moins âgées, la DTN a développé en 2013 « la réforme des moins de 12 ans » qui est une manière renouvelée d'initier les jeunes au sein de l'école de tennis, et de les amener au jeu et à la compétition. Dans un univers qui est propre aux enfants d'aujourd'hui, la « Galaxie tennis », le jeu est placé au centre de l'apprentissage. La pédagogie proposée découle de cet objectif avec des conditions de jeu adaptées et des priorités techniques et tactiques tournées vers le jeu. La compétition est organisée de manière progressive en partant de l'évaluation en match à l'école de tennis, lors de cinq journées Jeu & Matches de l'année, jusqu'à la compétition homologuée en passant par la mise en place d'épreuves de proximités, homologuées ou non, et organisées par les clubs, les comités départementaux ou la ligue. Ainsi, l'un des objectifs est de permettre à tous les enfants de participer à une compétition en adéquation avec son niveau d'apprentissage de la pratique. Une hiérarchisation propre aux jeunes de moins de 11 ans remplace le classement fédéral. Elle tient compte des capacités évaluées en situation de match avec des terrains, des balles et des raquettes adaptées, dans des conditions de jeu progressives (blanc, violet, rouge, orange et vert).

de courts estampillés « FFT » qui apportent généralement aux dirigeants de clubs de l'influence dans les négociations avec les élus municipaux ; et inciter les ligues à avoir une véritable politique d'équipement dans le sens où elle constitue un vecteur essentiel de développement et de pérennisation des clubs et donc de la pratique du tennis (LALANNE, 2010)⁷⁷. Ce travail sur l'équipement ne s'effectue que sur les installations tennistiques recensées par la Fédération dans les 7 950 clubs affiliés FFT en 2014⁷⁸. Cela représente 31 768 courts de tennis (spécifiques ou multisports), alors que le Recensement des Equipements Sportifs (RES)⁷⁹ dénombre, lui, 54 521 équipements permettant la pratique du tennis⁸⁰.

4. Structurer les « visites de clubs » et conserver une part importante de cette activité dans les missions des CED.
5. Favoriser le travail en collaboration avec l'ETL.
6. Mettre en place dans les territoires une véritable politique « sociale et solidaire » afin de développer le « tennis sport adapté » (handicap mental et/ou physique), le « tennis handisport » (handicap physique, auditif et visuel), le tennis dans les quartiers en « difficulté » et le « tennis sport santé bien être » (le tennis pour améliorer ou préserver la santé). Cette priorité prend en compte pleinement les critères d'attribution des crédits CNDS (Centre National pour le Développement du Sport) accordés au niveau local (part territoriale). Ils ont pour objet d'aider le développement de la pratique sportive de tous les publics sur tout le territoire, à tous les âges, par le soutien aux projets des associations sportives locales affiliées à des fédérations sportives agréées : clubs, comités départementaux et ligues régionales⁸¹.

⁷⁷ Mémoire réalisé en 2010 par Mathieu LALANNE dans le cadre du Master Droit, économie et gestion du sport de l'Université de Limoges : « *Nos petites salles de tennis* ».

⁷⁸ La base de données sur les installations provient des mises à jour *quasi* quotidiennes faites sur l'application administrative fédérale par la saisie décentralisée dans les ligues, les comités départementaux et même les clubs depuis peu via l'application ADOC.

⁷⁹ <http://www.res.sports.gouv.fr/> consulté le 10 septembre 2015.

⁸⁰ Il existe donc un écart conséquent qui, sans remettre en cause la qualité des deux méthodes de recensement, proviendrait *a minima* de tous les courts de tennis privés (particuliers, entreprises, campings, clubs non affiliés, etc.), municipaux en libre accès et des salles dites omnisport, dans lesquelles il existe un tracé tennis, mais qui ne profiteraient à aucun club affilié FFT.

⁸¹ Source (01 juin 2015) :

<http://www.sports.gouv.fr/organisation/organisation-du-sport-en-france/les-principaux-acteurs/CNDS/Aides-aux-associations/article/Presentation>

A travers ces objectifs énoncés et validés par les membres du comité directeur fédéral et donc par les présidents de ligues, la DVF tente d'orienter les missions prioritaires des ERD en actant officiellement ce que doit être, selon le siège FFT, l'activité des salariés qui les composent. Il est intéressant de constater par ailleurs que certaines activités observées et recensées dans notre enquête quantitative, n'apparaissent pas dans cette liste et figurent pourtant clairement dans l'emploi du temps de nombreux CED. Pour celles qui impactent le plus le travail de ces salariés, il n'est pas rare en effet qu'un CED soit le « webmaster⁸² » de ligue ou d'un comité départemental, participe au démarchage de partenaires privés ou soit très actif dans l'organisation d'un ou de plusieurs tournois nationaux ou internationaux (chargé de communication, partenariat, juge-arbitre, *etc.*). Ces missions sont certes non prioritaires selon la DVF mais sont *a contrario* souvent importantes dans l'organisation interne et le développement des unités territoriales et du tennis fédéral en général. Elles peuvent donc empêcher la bonne réalisation de certains objectifs prioritaires donnés aux ERD, mais répondent aussi favorablement à certains messages véhiculés dans le nouveau modèle fédéral, à savoir la diversification des activités des unités territoriales afin de trouver des nouvelles ressources financières.

Les observations au sein de cinq ligues, malgré les différences importantes qui existent entre elles dans l'organisation de leur pôle développement, permettent d'émettre l'hypothèse que la réussite de la réforme engagée par la Fédération devrait être potentiellement facilitée par cinq facteurs :

1. Premièrement, à l'évidence, les ligues monodépartementales ne semblent rencontrer aucun problème particulier dans son application. Cependant, mais sans rapport direct avec le fait qu'elles évoluent à l'échelle d'un seul département, elles peuvent de la même manière que les autres ligues éprouver des difficultés concernant d'une part l'amélioration de la collaboration ERD/ETL et d'autre part octroyer aux activités dites de développement un niveau de considération (ressources, organigramme, *etc.*) aussi important que pour les activités dites « sportives ». Comme indiqué dans la première partie, ce changement s'opère peu à peu dans les territoires et la multiplication de

⁸² Un webmaster de ligue ou de comité départemental gère généralement toute la communication externe de sa structure. Cela se matérialise par la gestion du ou des sites Internet, des réseaux sociaux, par la création d'affiches et de plaquettes et par la formation des dirigeants de clubs sur des questions liées à l'informatique et à la communication.

documents et de programmes co-signés par les directeurs de la DTN et de la DVF, favorise l'évolution des comportements.

2. Le deuxième facteur de réussite observé tient à l'employeur des CED et à la qualité des relations entre les principaux dirigeants de ligue et des comités départementaux. Dans les cas où les CED sont des salariés des comités départementaux et que des conflits récurrents animent les échanges entre dirigeants de ligue et des comités départementaux, les marges de manœuvre pour structurer l'ERD sont minces. Missionner et coordonner les CED par le CEDC, en fonction des priorités fédérales et ce sur l'ensemble du territoire de la ligue, semblent, dans ce contexte effectivement, des tâches très complexes à réaliser.
3. Troisièmement, la présence d'un directeur de ligue issue de la filière développement semble, là aussi, grandement favoriser la création et l'animation de l'ERD. Dans ce cas, c'est d'ailleurs très souvent le directeur qui coordonne l'activité de l'ERD et non le CEDC. Sa fonction, son expérience dans ce domaine d'activité et souvent sa proximité avec les principaux élus, font de lui le leader naturel du pôle développement. Il n'est pas rare en l'occurrence, de constater, essentiellement dans les ligues monodépartementales, que la même personne cumule les fonctions de directeur de ligue et de CEDC.
4. Dans le même sens, en tant que quatrième facteur de réussite, avant l'obligation fédérale de nommer un CEDC, dans les ligues où il existait parmi l'ensemble des CED un leader évident (par ancienneté et/ou compétences) qui exerçait déjà implicitement cette fonction de coordonnateur, la mise en place de la réforme devient plus simple.
5. Enfin, face aux ambitions de la réforme en termes d'actions et de résultats attendus, mettre en place une ERD élargie semble s'imposer. A l'instar des ETL composées d'un ou plusieurs CTR, de CSD et d'entraîneurs, le nombre de CED dans une ligue (CEDC y compris) et donc de salariés faisant partie de l'ERD ne dépasse souvent pas le chiffre de deux (dans les ligues monodépartementales, il n'y a même parfois que le CEDC). Ainsi, l'ERD, pour fonctionner et mener à bien ses actions, doit être composée certes de l'ensemble des CED sur le territoire, mais aussi de bénévoles élus qui œuvrent dans les différentes commissions rattachées au « développement » au sein

de la ligue et des comités départementaux. Se pose alors la question des capacités du CEDC à coordonner l'activité de salariés et d'élus bénévoles en renforçant sa légitimité et en développant son influence dans un rapport hiérarchique inversé. La tâche est d'autant plus compliquée que sur de nombreuses questions liées au « développement », les dirigeants bénévoles élus considèrent qu'ils sont tout autant (voire davantage) légitimes que les salariés. Ainsi les CEDC, entre les exigences fédérales, les équipes composées de ressources très variables qu'ils sont censés coordonner, les thématiques qui peinent par endroit à progresser dans les priorités des dirigeants de ligues, les conflits de légitimité avec certains salariés de l'ETL et certains membres élus et salariés de l'ERD (notamment lorsque le choix du coordonnateur n'a pas été bien accepté par le ou les autres CED), peuvent, selon les contextes, rencontrer de grandes difficultés dans la mise en œuvre de la réforme et la création d'une ERD dont il sont les coordonnateurs désignés.

D'une manière générale, depuis la création de la fonction CED et l'émergence progressive de ce groupe professionnel, ces salariés et les membres de la DVF, pour se constituer et espérer se maintenir, « se glissent dans toutes les fissures », « s'étendent » ou « se contractent suivant les circonstances et, comme un fluide, prend toutes les formes possibles » (SIMMEL, 2006, p.78). C'est là aussi en se rendant malléables que les CED « gagnent une forme de stabilité. Et ce parce qu'ils s'ancrent dans les jeux d'actions réciproques avec les acteurs de leur environnement qui leur allouent les ressources suffisantes pour se maintenir » (BARTHELEMY, 2009, p.290). Ainsi, de manière hétérogène et propre au contexte de chacun, les CED acceptent et exercent des activités dont le panel n'a cessé de s'élargir et qui peuvent, pour certaines, s'éloigner des priorités fédérales.

Pour les dirigeants fédéraux, la réforme de la filière « développement » repose en grande partie sur la création de cette nouvelle fonction coordonnatrice. Tout comme avec la filière « sportive », où la DTN s'appuie principalement sur le CTRC pour faire appliquer ses programmes dans les territoires, la DVF souhaite en faire autant avec le CEDC. Cependant, il n'est pas fréquent que le CEDC, qui vient d'être nommé à cette fonction au sein des ligues, possède à ce jour la même légitimité que le CTRC. Par ailleurs, comme en témoigne l'un d'entre eux, de nombreux élus de ligues regrettent certains choix du siège FFT et en particulier le fait que les présidents des commissions « développement » de ligues

(commission statutaire) n'occupent pas une place prépondérante dans cette réforme : *« je trouve qu'au niveau du développement, la fédération a pris le problème à l'envers. (...) Je pense que c'est l' élu qui doit avoir une place primordiale dans le développement, ce n'est pas le CEDC qui décide. Les messages de la fédération doivent passer par l' élu. (...) Le siège a shunté plusieurs étapes en donnant du poids à une personne qui n'est pas nécessairement en mesure de le supporter ».*

Sans prendre parti sur ce qui pourrait être la bonne méthode (entre positionner fortement un salarié ou un élu), il semble effectivement que le siège FFT, lors de l'élaboration de cette réforme, en maintenant statutaire (donc obligatoire) la commission « développement » et en impulsant en parallèle la création d'une ERD, laisse, comme dans de nombreux autres exemples, les acteurs locaux trouver eux-mêmes les solutions et l'équilibre les mieux adaptés à leur organisation.

Au-delà de cette difficulté quant à la clarification des prérogatives entre commission « développement » et ERD, la réforme de la filière développement a conduit à d'autres « problématiques » du même ordre. Une commission est statutairement présidée par un élu bénévole qui généralement détient le rôle stratégique pour les sujets traités par son groupe de travail. Avec la création de l'ERD dont les prérogatives sont transversales, le CEDC est ainsi amené à coordonner l'activité de plusieurs commissions et donc de plusieurs présidents. Ce questionnement ramène à celui de la répartition des rôles entre les salariés dotés de responsabilités et les dirigeants élus. Comment s'accorder sur une organisation harmonieuse mêlant des bénévoles élus dont les fonctions sont souvent statutaires, honorifiques et prestigieuses (président, vice-président en charge de, secrétaire général, *etc.*) et des salariés ?

Nous tenterons de répondre plus précisément à cette interrogation dans la troisième partie, mais avant cela, parmi les solutions explorées, les élus du comité directeur de la ligue CBBL ont par exemple voté dès le début du mandat 2012/2016, la mise en place d'un organigramme fonctionnel plus hiérarchisé et moins horizontal que par le passé (annexe 1), avec trois grands pôles dans lequel figurent les élus et les salariés. Dans le pôle que nous appellerons « central », placé en aval du bureau et du comité directeur de ligue qui se trouve au sommet hiérarchique, la « direction » est composée par un duo élu / salarié, la présidente de ligue et le directeur. Sous cette « direction » et de part et d'autre du pôle central, nous retrouvons dans

cette nouvelle organisation interne d'un côté l'ETL, elle-aussi « codirigée » par un élu et un salarié (le vice-président en charge du sportif et le CTRC) et de l'autre l'ERD, composée notamment par la vice-présidente en charge du développement et du CEDC. Enfin, en fonction des prérogatives des commissions et des différentes cellules votées en comité directeur, chacune d'entre elles est rattachée à l'un des trois pôles. Selon le directeur de la ligue, ce mode de fonctionnement avait notamment pour but d'intégrer l'ensemble des acteurs et des groupes d'acteurs dans une organisation commune, de responsabiliser élus et salariés en les associant, d'apporter de la clarté quant aux interactions à favoriser et d'établir un principe hiérarchique clair dans le cheminement des décisions. Trois ans après la mise en pratique de cette nouvelle gouvernance interne, le directeur de la structure en fait l'analyse suivante : *« notre nouvelle organisation n'a pas fait initialement l'unanimité. Même si elle concrétisait finalement un fonctionnement existant, le consacrer de la sorte a même suscité par certains un réel blocage, parfois contre-productif. (...) Cette organisation a le mérite aujourd'hui d'exister, permet à chacun de se situer, en particulier pour les nouveaux élus. (...) Elle ne règle pas tous les problèmes de management mais nous pouvons désormais nous appuyer dessus pour tenter de les résoudre ».*

Ainsi, malgré les limites qui viennent d'être décrites par le directeur dans la mise en pratique de cet organigramme fonctionnel, ce dispositif destiné à clarifier le rôle de chacun et de chaque entité dans l'organisation fédérale, tout en favorisant l'émulation individuelle et collective, devrait, selon lui, permettre à terme de faire gagner à l'ensemble davantage d'efficacité et de fluidité fonctionnelle. Un an et demi après la mise en place de la réforme de la filière « développement », lors du second rassemblement des CEDC (mars 2015) qui avait notamment pour objectif de tirer un premier bilan, cela faisait d'ailleurs partie des attentes et demandes de ces salariés territoriaux :

- clarifier la position du CEDC par rapport aux CED ;
- définir les fiches de postes et donc les missions des salariés liés au développement ;
- préciser les actions qui sont à la charge des comités départementaux ;
- et clarifier le rôle et les prérogatives de la DVF par rapport aux ERD.

Cette réforme de la filière développement révèle plusieurs axes du « nouveau modèle fédéral » au sein desquels certains principes forts semblent émerger concernant les échanges entre les différents niveaux de la pyramide fédérale : pour que la politique fédérale s'applique dans les territoires, le siège FFT compte désormais s'appuyer encore davantage sur certaines de ses directions (DVF, DTN, *etc.*) afin qu'elles s'assurent que les unités territoriales s'organisent pour être en mesure de les appliquer. Pour mener à bien cette mission, les directions concernées doivent impérativement et exclusivement échanger avec les ligues et en priorité avec certains référents préalablement désignés. Ce mode de fonctionnement conduit à de nombreux changements au sein des unités territoriales.

2) Un renforcement des « relais territoriaux » dans l'articulation de la politique fédérale.

L'organisation, selon CROZIER et FRIEDBERG (1977), avant d'être l'univers de la règle est surtout un construit social et plus exactement un construit humain. Les modes d'organisation ne sont pas des données rationnelles mais portent un caractère contingent c'est-à-dire à même de varier. Une organisation n'est donc pas uniquement une réponse déterminée en fonction d'un certain nombre de faits ; elle est aussi le résultat de la stratégie des acteurs qui la composent. Quatre principaux postulats caractérisent ainsi l'analyse stratégique et permettent de comprendre les dynamiques interne et externe d'une organisation :

1. Chaque acteur a des objectifs qui lui sont propres impliquant ainsi qu'une organisation doit vivre avec une multitude d'intérêts : ceux de l'organisation elle-même et ceux des acteurs individuels et collectifs qui peuvent ne pas correspondre à ceux de l'organisation (CROZIER et FRIEDBERG, 1977).
2. Chaque acteur est autonome, possède une marge de liberté pour agir en fonction d'une finalité et peut ainsi développer des stratégies rationnelles. Cette rationalité est cependant limitée car l'acteur est rarement en possession des informations qui lui permettraient d'être dans une situation de rationalité absolue. Les acteurs sont « intentionnellement rationnels, mais seulement de façon limitée » (SIMON, 1955).

3. Cependant, grâce à cette marge de liberté qui représente une source d'incertitude pour les autres et l'organisation, CROZIER et FRIEDBERG (1977) expliquent que chaque acteur dispose d'un pouvoir qui sera d'autant plus grand que la source d'incertitude qu'il contrôle est pertinente, indispensable à l'organisation. Ainsi : « à la rationalité limitée s'ajoute une tendance à l'opportunisme qui mâtine les rapports interindividuels et inter-organisationnels » (PLOCINICZAK, 2002, p.4).
4. Pour CROZIER et FRIEDBERG (1977), la notion de pouvoir est avant tout une relation instrumentale, un moyen et non une fin, qui permet de caractériser, de définir les relations sociales. Ainsi, dans une relation, personne n'est totalement démunie de pouvoir sur l'autre car aux travers de négociations et d'échanges, chaque acteur peut en tirer avantages.

Pour l'analyse stratégique, le pouvoir est donc avant tout un élément relationnel où plus l'acteur maîtrise une zone d'incertitude qui touche des fonctions vitales pour l'organisation, plus il se trouve en situation de supériorité. Au moins quatre sources de pouvoir peuvent être mobilisées par les acteurs pour parvenir à contrôler une zone d'incertitude : la maîtrise des éléments techniques de l'organisation (le pouvoir de l'expert), la maîtrise de l'environnement de l'organisation, la maîtrise de la communication et de l'information et la maîtrise des procédures et de l'interprétation des règles (CROZIER et FRIEDBERG, 1977 ; FRIEDBERG, 1993). Malgré ces sources de pouvoir et des stratégies d'acteurs parfois divergentes, les règles du jeu permettent néanmoins à l'organisation de se maintenir sans implorer. Les acteurs se comportent comme des joueurs qui développent des stratégies rationnelles à partir de leurs atouts (ressources) pour tenter de l'emporter. Ainsi, CROZIER et FRIEDBERG (1977) disent que le jeu est un mécanisme concret de structuration et de régulation des relations. C'est un instrument élaboré par les hommes pour régler leur collaboration. Par ce mécanisme de compréhension, l'intégration sociologique peut se réaliser et les acteurs participent à la finalité et aux objectifs de l'organisation (pour gagner, l'acteur doit continuer à jouer et pour jouer, il doit respecter les règles). Une organisation doit ainsi instaurer une certaine rationalité « englobante » par rapport à sa finalité qui doit rencontrer les rationalités (partielles) des stratégies des acteurs et ainsi créer un niveau de coopération indispensable au bon fonctionnement de l'ensemble.

Pour y parvenir, les organisations tentent de réduire les incertitudes en développant notamment un réseau de relais permanents. Avec les CTRC et tout récemment les CEDC, le siège FFT s'appuie sur ces acteurs territoriaux pour créer ce réseau. L'organisation fédérale ne facilite cependant pas sa mise en œuvre, confiée d'un côté à la DTN et de l'autre à la DVF, car comme nous l'avons déjà évoqué, les CTRC sont pour la plupart des CTS et les CED sont sous l'autorité hiérarchique exclusive des dirigeants de ligue. L'objectif pour le siège demeure néanmoins d'être en mesure de s'appuyer sur ces « salariés permanents », clairement identifiés, en attendant d'eux qu'ils soient les relais et les intermédiaires dans l'application et la diffusion des programmes fédéraux dans les territoires.

Dans le contexte du « nouveau modèle fédéral » qui conduit à de nombreux changements territoriaux, ceux-ci deviennent acceptables et seront acceptés s'ils permettent, voire facilitent, la maîtrise du travail à réaliser. Cela suppose, selon BERNOUX (2004, p.64), « d'introduire le point de vue de tous ceux, absolument tous ceux qui auront à faire avec ce changement dès sa conception ». Au regard de la pluralité d'acteurs en présence dans une organisation telle que la FFT, le siège ne peut à lui seul jouer ce rôle. C'est pourquoi désigner dans chaque territoire, en plus du président de ligue, deux « coordonnateurs permanents », l'un sur la filière « sportive » et l'autre sur la filière « développement », en charge de relayer et d'accompagner l'ensemble des acteurs, est perçu comme un atout capital dans la mise en application territoriale des changements occasionnés par la réforme fédérale actuelle. Ainsi, la DTN et la DVF mettent en place un processus d'échanges réguliers et permanents avec les CTRC et les CEDC.

Cela se traduit par la mise à contribution fréquente de certains d'entre eux dans des groupes de réflexions et de travaux sur différentes thématiques. De cette manière, le siège implique et responsabilise ces acteurs territoriaux dès l'origine des programmes et des évolutions à venir. Les messages qui partent de la DTN et de la DVF dans les territoires sont systématiquement et *quasi* exclusivement à destination des CTRC et des CEDC. Charge à eux ensuite d'impliquer, d'informer et de mobiliser sur leur territoire. Les présidents de ligue sont cependant destinataires, eux aussi, de la plupart des messages transmis. Ils sont mêmes selon les cas, du fait de leur position d'élus du siège FFT et de ligue, à l'origine ou bien informés préalablement de la diffusion des informations.

D'autres élus de ligue, sur des questions précises telles que l'arbitrage, les règlements sportifs, le tennis féminin, les actions sociales et solidaires et le tennis en milieu scolaire, sont toutefois également en contact régulier avec le siège FFT. En tant que « référents territoriaux » sur l'une ou l'autre de ces thématiques, de la même manière que les CTRC et les CEDC, ces élus représentent aussi des relais du siège FFT dans le déploiement de programmes précis ou de règles spécifiques. Dans les règles de communication du « nouveau modèle fédéral », le siège FFT n'exclut donc pas dans ses échanges les élus territoriaux occupant d'autres fonctions que celles de président de ligue. Il semble vouloir tout de même considérablement renforcer et accentuer l'appui que représentent les « coordonnateurs permanents ». En plus des groupes de travail et du mode de communication que nous venons d'aborder, l'animation du réseau et l'offre de formation fédérale l'attestent aussi. En effet, le siège FFT, par le biais de rassemblements annuels sur plusieurs jours et par la prédominance accordée dans de nombreux cas aux CTRC et aux CEDC, paraît prioriser le renforcement de ces catégories d'acteurs. Par diverses formations proposées, lors et en-dehors des temps de rassemblements, le siège FFT semble se servir également de ce levier pour impulser le changement. La formation est en effet considérée ici aussi (MINTZBERG, 2003), comme un puissant vecteur de changement et de développement organisationnel pouvant remettre en cause la mission, la structure et la stratégie de l'organisation. Elle représente par là même un bon moyen de standardisation des connaissances pour à la fois combattre les résistances au changement, contrôler l'activité dans les territoires et progresser dans la coordination fédérale.

Comme moyen d'acquisition, de diffusion, de partage et de transmission des connaissances, la formation concerne aussi et peut-être avant tout de la transformation des compétences et du changement de qualifications. Ainsi, elle revient finalement à traiter de la redistribution des pouvoirs individuels et collectifs. En privilégiant, dans le plan de formation fédéral, les « salariés coordonnateurs », cela peut effectivement provoquer des effets contraires sur l'engagement organisationnel de la part d'autres salariés territoriaux voire même d'élus bénévoles. En effet, en situation de travail, l'apprentissage résulte d'une interaction entre facteurs individuels, parmi lesquels l'engagement (implication comportementale, cognitive et émotionnelle) joue précisément un rôle central, et des facteurs situationnels, ce que BILLET (2001) appelle les « affordances », c'est-à-dire toutes les composantes de l'environnement de travail qui peuvent opérer comme ressources potentielles pour l'apprentissage (formation).

Autrement dit, le sujet ne pourra réellement tirer profit de ces « affordances » que s'il est préalablement engagé dans son apprentissage. Mais cela ne suffit pas. BILLETT (2001) souligne également qu'indépendamment de l'engagement individuel des collaborateurs, l'accès aux affordances peut être inégalement réparti parmi ceux-ci : selon le statut, le genre, le niveau d'expertise, la position dans les jeux de pouvoir, le mode d'organisation du travail, *etc.* Or, en favorisant l'accès aux informations, aux formations et plus généralement en échangeant qu'avec certains acteurs territoriaux (présidents de ligues, CTRC et CEDC), le siège FFT empêche ou limite l'accès aux affordances d'autres acteurs. Depuis la réforme de la filière développement, lors du premier rassemblement des CEDC, certains d'entre eux ont par ailleurs fait remonter à la DVF, le sentiment de frustration et d'exclusion que ressentent des CED par rapport à cette différence de traitement.

Ces relais territoriaux disposent, depuis plusieurs années concernant les CTRC et depuis peu pour les CEDC, de source de pouvoir de plus en plus élargie au sein de leur structure. Leur formation initiale et leur expérience leur assuraient déjà la maîtrise technique. Leur fonction « coordonnatrice » leur procure, désormais et également, la maîtrise de l'environnement, des procédures et de la communication. Cette domination dans leur domaine d'activités est toutefois à nuancer concernant les CEDC car le niveau d'information et le pouvoir « hiérarchique » de leur président de ligue, équilibre les relations. En revanche, dans le cas des CTRC dont la grande majorité sont CTS, dans une logique de concurrence ou de conflits de pouvoir, les présidents de ligue ou tout autre acteur territorial (directeur, secrétaire général, trésorier général, président de la commission sportive, *etc.*) ne disposent que de très peu de marge de manœuvre pour s'imposer.

Se pose alors la question des directeurs de ligue qui, comme nous l'avons déjà évoqué, sont certes de plus en plus nombreux, mais ne sont pas encore reconnus statutairement par la FFT. Autrement dit, cette fonction n'est pas règlementée, le réseau n'est pas animé par les services du siège FFT, et ces professionnels n'apparaissent pas dans le plan de communication fédéral alors qu'ils sont aujourd'hui les principaux coordonnateurs dans les territoires. Ils ont d'ailleurs été recrutés par les dirigeants élus essentiellement dans ce but : coordonner l'activité fédérale sur l'ensemble du périmètre d'une ligue. De fait, le directeur de ligue est devenu très souvent le relai principal entre toutes les catégories d'acteurs (élus, salariés administratifs, sportifs et développement, ligue et comités départementaux). Le siège FFT paraît ainsi se

priver d'une ressource essentielle en ne valorisant pas cet intermédiaire, voire même ce médiateur territorial dans l'application des programmes fédéraux. Nous émettons cependant l'hypothèse que cette évolution adviendra. Reste que dans le contexte actuel de diminution importante des dotations par le siège FFT, cela ne peut encore se réaliser pour au moins deux raisons : premièrement les « chantiers » sont nombreux et la priorité est la préservation du tournoi « Roland-Garros » ; deuxièmement, les dirigeants fédéraux doivent considérer que, dans ce contexte, mener une campagne d'incitation de recrutement de directeurs de ligue pour celles qui fonctionnent sans ces professionnels, apporterait de la contradiction aux messages récurrents de réduction des dépenses à tous les niveaux. Entre temps, les ligues, dans lesquelles le poste de directeur existe, s'organisent autour et en fonction de la personne qui l'occupe. Cela conduira probablement, et comme cela semble déjà être le cas, à asseoir la différenciation quant aux modes d'organisation et aux prérogatives d'un directeur à l'autre.

3) Une redéfinition des échanges au détriment des comités départementaux.

BERNOUX (2004, p.322) explique qu'« un changement est une opération qui n'a de consistance que dans la mesure où elle aboutit à modifier les règles du jeu entre acteurs, c'est-à-dire le système de relations de l'organisation ». Comme nous venons de le préciser à travers la présentation de la réforme de la filière « développement » et de la priorisation des échanges entre le siège FFT et les « permanents coordonnateurs », la Fédération soulève certains « dysfonctionnements » pour effectivement modifier les règles d'interactions entre les différentes strates de la pyramide fédérale. Or, ces « dysfonctionnements » ne sont souvent que le coût des arrangements que les acteurs ont construits, arrangements leur permettant de structurer leurs échanges et bâtir leur coopération. Ainsi « toute action de changement cherche à modifier les interactions et les régulations » (BERNOUX, 2004, p.301) en transformant les cadres de la connaissance et les dispositifs cognitifs collectifs (FAVEREAU, 1989). Autrement dit, pour parvenir à tout changement organisationnel, il est nécessaire de modifier les arrangements particuliers et de structurer les échanges ainsi que les coopérations.

Ce faisant et dans le cadre du « nouveau modèle fédéral », le comité directeur FFT a adopté, à l'unanimité en avril 2013, les principes suivants de restructuration des échanges fédéraux, principes par ailleurs présentés en comité directeur de la ligue CBBL :

- Les services du siège communiquent exclusivement avec ceux des ligues pour tous les sujets. Cela signifie que le siège FFT charge les ligues d'informer, le cas échéant, les comités départementaux car le sommet fédéral ne s'adresse plus directement à eux. Inversement, pour toutes questions d'un comité départemental, celui-ci doit s'adresser aux services de sa ligue. Seule celle-ci peut directement contacter les services du siège FFT.
- Les présidents de ligue doivent transmettre les procès-verbaux des comités directeurs de ligue aux délégués à l'assemblée générale de la FFT dont font généralement partie les secrétaires et/ou trésoriers généraux et les présidents des comités départementaux.
- Tout contact d'un club avec le siège doit faire préalablement l'objet d'un accord de sa ligue. Autrement dit, les clubs ne peuvent s'adresser qu'aux ligues et aux comités départementaux.
- Toute communication directe entre le siège FFT et un club doit faire l'objet d'une copie à la ligue.

Ces principes révèlent, sans ambiguïté, que les nouvelles règles organisant les échanges entre les différentes échelles de la Fédération attribuent un rôle prépondérant aux ligues. Depuis, nos observations semblent révéler que la direction générale de la FFT, en charge de la mise en œuvre de ce plan de communication, a respecté et a fait respecter scrupuleusement ces principes par l'ensemble de ses services. Le siège FFT se positionne clairement comme l'instance d'expertise au service exclusif des ligues, ceci mettant les comités départementaux devant l'obligation de se tourner vers leur ligue.

En privilégiant ainsi les ligues aux comités départementaux dans son plan de communication, ce choix fédéral traduit, semble-t-il, une ambition et peut s'expliquer par au moins trois raisons.

La première que nous qualifierons de « stratégique », au sens que les sociologues des organisations donnent à ce terme, provient du fait qu'une « décision est le produit aléatoire de la rencontre contingente entre quatre flux : celui des problèmes, celui des solutions, celui des participants et des occasions de choisir » (HASSENTEUFEL, 2008, p.70). Comme nous l'avons évoqué, cette nouvelle règle organisant les échanges entre le siège et ses unités

territoriales, provient d'une proposition du bureau fédéral, soumise ensuite au comité directeur fédéral. Or, rappelons-le, ces deux organes décisionnels sont composés principalement de présidents de ligue. Ainsi, il n'est pas surprenant que dans le déploiement territorial de la politique fédérale, la priorité soit donnée à cet échelon. D'autant plus que bon nombre de présidents de ligues multi-départementales disent se trouver en situation conflictuelle avec certains dirigeants de comités départementaux. Nous pouvons même émettre l'hypothèse que la source du changement provient essentiellement de ces difficultés relationnelles, avant même de penser en fluidité ou en efficacité dans la mise en application des politiques fédérales. HASSENTEUFEL (2008) explique en effet que bien souvent le lien entre un problème et une solution est inversé puisque ce sont les solutions qui permettent de formuler les problèmes.

La deuxième raison que nous pouvons qualifier de « systémique », provient d'une part du postulat que dans l'application d'un changement, plus la distance entre le niveau d'autorité où la décision a été prise et les niveaux d'exécution est importante, plus les niveaux d'exécution sont nombreux et imbriqués et plus l'application de la décision s'avère difficile (PRESSMAN et WILDAVSKY, 1973). D'autre part, les exigences économiques fédérales qui se caractérisent notamment par des efforts de rationalisation, doivent probablement inciter les dirigeants du siège FFT à faire preuve de pragmatisme. En effet, dans l'application d'un nouveau programme, en plus de la difficulté de « distance » que nous venons d'évoquer, sa mise en œuvre suppose souvent d'accomplir de nouvelles tâches pour toute une série d'acteurs. Aux problèmes posés par la disponibilité ou la présence des ressources humaines, peuvent en plus s'ajouter ceux inhérents aux moyens techniques à deux niveaux : celui de leur existence et celui de leur usage par les acteurs concernés. Enfin, un autre aspect est à prendre en compte, celui de l'existence de moyens de contrôle dont l'absence peut empêcher l'application d'une politique, surtout quand les incitations font défaut du fait d'un certain éloignement (BERNOUX, 2004).

Ainsi, les dirigeants de ligue sont placés au cœur des décisions fédérales, parce que les « permanents coordonnateurs » identifiés voient le cadrage de leurs activités prioritaires de plus en plus contrôlé par les services du siège FFT, parce que les ligues sont des organisations structurées, professionnalisées et dotées de moyens techniques, humains et matériels pour

accomplir leurs missions, dans cette quête d'efficacité, le choix de ces dernières par la Fédération semble être un choix avant tout pragmatique.

La troisième raison que nous qualifierons de « contextuelle », trouve son origine par la concomitance entre la réforme fédérale et la loi NOTRe. En effet, initialement, cette réforme territoriale devait, une fois de plus, en finir avec le « mille-feuille territorial » (SADRAN, 2015). Le gouvernement comptait simplifier l'organisation du système politique et administratif français. L'objectif était donc de rendre l'ensemble plus lisible et moins coûteux. Une première étape a été franchie avec la création de 13 grandes régions en métropole en lieu et place des 22. La deuxième étape devait être la suppression des départements en milieu urbain. Finalement, sous l'impulsion des radicaux de gauche et des élus ruraux⁸³, le projet a été retiré et les départements, pour la plupart, subsisteront. Ainsi, même si l'organisation territoriale fédérale FFT ne coïncide pas avec exactitude au découpage administratif français, les premières réflexions et réactions sur la réforme NOTRe ont dû probablement conforter les dirigeants du siège FFT à privilégier l'échelon régional plutôt que départemental. Nous ignorons encore ce qu'il adviendra, mais comme en témoigne l'un des principaux élus du siège FFT rencontrés, les dirigeants fédéraux sont très attentifs à cette réforme territoriale et s'adapteront le cas échéant⁸⁴ : *« avec la réforme territoriale, il va y avoir une vraie réflexion de fond sur nos ligues ; mais pour le moment, il faut attendre de voir de quoi réellement elle sera faite. Nous devons probablement nous adapter, avec peut-être la mise en place de grandes ligues, avec des ligues qui deviendraient du coup l'échelon comité départemental d'aujourd'hui et les comités départementaux des sortes de secteurs (...). C'est la vérité du terrain qui nous imposera probablement notre organisation administrative »*.

Enfin, au regard de cette façon de procéder, nous émettons l'hypothèse que le siège FFT ambitionne d'améliorer la coopération entre ligues et comités départementaux dans les territoires où cela fait défaut. En effet, au-delà des conflits interpersonnels, les échanges entre élus de ligues et de comités départementaux deviennent indispensables sans quoi, d'une part, ces derniers se couperaient du mouvement fédéral et les ligues se priveraient de cette ressource de proximité avec les clubs, de l'autre. Pour autant, nos premières observations

⁸³ www.lcp.fr/actualites/politique/169341--pedago-reforme-territoriale-ce-que-contient-la-loi-notre. Consulté le 15 juillet 2015.

⁸⁴ Selon nos informations, les FFS ont jusqu'en 2017 pour modifier leur organisation territoriale en accord avec la réforme territoriale NOTRe.

montrent logiquement qu'une règle de communication ne peut suffire pour résoudre les différends qui peuvent exister dans certains territoires. Mais par cette réforme, le siège FFT paraît ne plus vouloir s'immiscer dans ces conflits en laissant les présidents de ligue et leur direction trouver les solutions pour une meilleure collaboration.

La Fédération renforce donc le rôle des ligues dans l'application de sa politique en responsabilisant leurs principaux acteurs (dirigeants et salariés) et en multipliant les temps d'interactions entre les directions du siège FFT et les services des ligues. Globalement, les principaux interlocuteurs des ligues rencontrés considèrent leur structure comme étant des « *courroies de distribution* » du siège FFT vers les clubs avec, certes, un degré de liberté variable. Dans l'ensemble, la plupart tiennent le discours suivant : « *nous on décline ce que veut la fédération, c'est un principe* ».

II. Les résistances à la mise en œuvre du nouveau modèle fédéral.

1) Une mise en œuvre peu contrôlée.

Comme indiqué précédemment, les principaux acteurs au sein des ligues disent « *décliner les orientations fédérales* ». Ils prétendent aussi « *conserver leur liberté de faire ou non* ». La question consiste alors à analyser de quelles ressources les dirigeants fédéraux disposent pour « *contraindre* » les unités territoriales à pleinement mettre en œuvre la politique fédérale ?

Pour tenter d'y répondre, nous verrons, dans la troisième section de cette partie, que dans une organisation fédérale caractérisée notamment par l'autonomie de gestion statutaire dont bénéficient les ligues, le siège FFT mobilise aussi les acteurs territoriaux par l'introduction de nouveaux outils, techniques et procédés que nous appelons « *l'instrumentation de l'action fédérale* » (LASCOURMES et LE GALES, 2005). Cependant, avant cela, il nous semble que la principale ressource à disposition du siège FFT provient de la présence des présidents de ligue dans chacun des groupes de réflexions et des organes décisionnels de la Fédération. Par ce biais, les présidents de ligue sont les premiers acteurs de la vie fédérale et sont, en quelque sorte, les garants du déploiement territorial de la politique fédérale. Ainsi, nous estimons que dans la gouvernance « *inter-organisationnelle* » ou en « *réseau* » de la FFT, la présence des présidents de ligue dans le pilotage de l'action territoriale est un atout pour la Fédération. Elle

revêt aussi certaines limites. En effet, toutes nouvelles mesures, programmes ou règles édictés par le siège FFT pour infléchir, modifier ou réorienter le fonctionnement des ligues, sont en toutes circonstances préalablement soumis aux votes des membres du comité de direction (mandat 2012/2016) qui sont, pour la plupart, présidents de ces structures. Ce rapport ambivalent des présidents de ligue dans la gouvernance fédérale suppose donc, de leur part et au prétexte de l'intérêt général, de devoir valider une action qu'ils pourraient juger malvenue ou contre-productive au sein de leur structure.

C'est ainsi que l'ensemble des nouvelles règles contraignantes relatives au « nouveau modèle fédéral », soumises aux votes des membres du comité de direction FFT ces deux dernières années, ont toutes été effectivement validées à l'unanimité⁸⁵. Lors de l'entretien avec l'un des directeurs du siège FFT, lorsque nous évoquions la prise de décision et en particulier celle de la réforme de la filière développement, celui-ci soulignait : *« ils n'ont pas osé voter contre (...). Même les présidents de ligue qui n'étaient pas très chauds ont tous voté à l'unanimité. Ça c'est encore un autre problème. C'est voté à l'unanimité, mais bon après ils peuvent freiner des quatre fers »*.

Nos différentes données ont effectivement révélé que certains dirigeants de ligue n'approuvaient pas tout ou partie de cette réforme. Ainsi, au-delà du vote des présidents de ligue, se pose ensuite la question du respect de son application et des réels moyens dont disposent les directions fédérales en charge de suivre et de veiller à sa mise en œuvre. Comment un salarié du siège FFT peut-il infléchir une manière de procéder d'un président de ligue sur son territoire, membre du bureau et/ou du comité directeur fédéral, alors que celui-ci possède l'autorité hiérarchique au sein de l'organisation dans laquelle le salarié est sous contrat ?

Afin d'illustrer les écarts qui existent parfois entre une décision fédérale et son application effective, l'un des acteurs rencontrés expliquait que lorsqu'il fut élu président de ligue puis membre du comité directeur fédéral, bien que faisant partie de la liste du candidat ayant perdu la présidence FFT et : *« ne connaissant pas grand-chose de la situation nationale (...), quand une décision était prise par le comité directeur de la Fédération et même si j'étais contre, je*

⁸⁵ Baisse du contrat de développement – réforme de la filière développement – toutes nouvelles embauches au sein d'une unité territoriale obligatoirement validées en bureau fédéral – définition de priorités et d'objectifs quantifiables – etc.,

considérais que c'était la décision et je devais l'appliquer dans ma ligue (...). Or j'ai découvert bien après que même les gens qui étaient des soutiens du président de la FFT, quand ils votaient quelque chose, ils ne l'appliquaient pas (...). Quand il y a eu par exemple le CQP⁸⁶ qui a été créé, on a décidé tous ensemble au comité de direction, et je n'avais pas entendu une seule voix qui s'élevait contre, que le CQP serait comme l'initiateur⁸⁷, c'est le même statut mis à part qu'il passe une évaluation à la fin pour pouvoir être salarié. Et comme cette évaluation coûte cher, eh bien les gens font la même formation, mais ont ensuite le choix de rester soit bénévole et ils sont initiateurs, soit d'être salariés et à ce moment-là il faut qu'ils passent l'évaluation CQP. Plus tard, une étude a été menée par la Fédération pour voir comment se passe la formation des initiateurs dans les ligues et nous nous sommes aperçu qu'au lieu d'avoir 70 heures de formation, comme c'est le cas partout pour les CQP, cela allait de 15 heures à 70 heures pour les initiateurs ».

Sur cette même thématique, nos recherches ont montré qu'aujourd'hui encore il existe de grandes disparités quant aux modalités de formation et de suivi de ces enseignants (initiateurs et AMT). Ainsi, malgré les prérogatives fédérales, nous avons pu constater que même s'agissant d'une formation diplômante dans un cas, certifiante dans l'autre, les règles ne sont pas forcément respectées par les acteurs territoriaux. Cela se traduit en l'occurrence par une durée et un contenu de formation différents selon les ligues et donc par des choix qui sont propres aux principaux responsables territoriaux (élus et salariés).

Les moyens de contrôle et les marges de manœuvre que possèdent d'un côté la DTN sur les affaires dites « sportives » et de l'autre la DVF sur les questions liées au « développement » pour « soumettre » les unités territoriales à l'application de la politique fédérale ne sont pas totalement efficaces. Ces deux directions n'ont ni les moyens ni le pouvoir hiérarchique de contrôler l'activité dans tous les territoires. Ainsi, au-delà des instruments, en particulier techniques et informatiques dont ils disposent pour contraindre les unités territoriales à un maximum de coopération, pouvoir s'appuyer sur des « coordonnateurs permanents » revêt une importance capitale pour la DTN et la DVF. Au travers des différentes composantes de

⁸⁶ Le Certificat de qualification professionnelle d'Assistant Moniteur de Tennis (CQP AMT) existe depuis le 27 février 2009 et permet à l'enseignant titulaire d'initier, sous forme collective, les jeunes âgés de 18 ans maximum (dans la limite de 300 heures par an). La formation est sous la responsabilité des ligues et de leur CTRC.

⁸⁷ Les initiateurs fédéraux sont des enseignants bénévoles qui interviennent dans le cadre des écoles de tennis des clubs affiliés à la Fédération Française de tennis (initiation des jeunes âgés de 5 à 18 ans). Leur formation est également sous la responsabilité des ligues et de leur CTRC.

pouvoir qui leurs sont conférées ou qu'ils détiennent sur l'organisation (CROZIER et FRIEDBERG, 1977), ils attendent et espèrent des CTRC et des CEDC qu'ils développent une capacité d'influence au sein de leur ligue suffisamment forte afin qu'ils parviennent à relayer et à faire adopter la politique fédérale.

Cependant ces relais territoriaux, présidents de ligue compris, ne peuvent suffire à mener à bien le « nouveau modèle fédéral » dans leur territoire. En effet, un changement de cette envergure qui implique tous les acteurs fédéraux « suppose de la coopération, la coopération suppose des règles/conventions acceptées par tous, règles qui pour être légitimes, doivent être fondées sur une idée du juste et de la réciprocité » (BERNOUX, 2004, p.226). Or, de nombreux acteurs tels que les élus des comités départementaux ou les CED qui n'ont pas été désignés pour devenir CEDC, peuvent légitimement se sentir marginalisés.

2) Un nouveau modèle moins contraignant pour les ligues : les prémices d'un retrait progressif du siège FFT dans les affaires territoriales ?

Le « nouveau modèle fédéral » s'efforce notamment d'affirmer ou de réaffirmer « l'autorité » au moins statutaire du siège FFT sur les unités territoriales. En désignant certains « dysfonctionnements », les principaux dirigeants fédéraux remettent en question des choix d'acteurs territoriaux qui seraient préjudiciables à l'efficacité de la Fédération dans son ensemble. Ainsi, les effets de l'autonomie statutaire des ligues semblent aujourd'hui représenter l'un des problèmes majeurs dans la gestion de la Fédération par la direction générale : *« beaucoup de ligues, petit à petit, se sont vues comme des petites fédérations. On leur a donné une forme d'autonomie financière (...) et je pense que ce n'est pas l'intérêt de la Fédération d'avoir des ligues trop autonomes ».*

Sans pour autant remettre en question cette autonomie de gestion, le siège FFT tente par différents procédés de limiter potentiellement la possibilité pour les dirigeants territoriaux de prendre des décisions qui seraient non prioritaires ou contraires à la politique fédérale. Néanmoins, comme nous venons de l'évoquer, les moyens de contrôle et d'incitations par le siège FFT pour organiser une plus grande coopération sont restreints. De plus, il semble important de prendre en considération que les enjeux politiques, discutés tous les quatre ans

au sein des FFS, font que ces dernières se construisent et se déconstruisent par des individus agissant à l'intérieur de réseaux, lesquels peuvent jouer un rôle concurrent des relations d'autorité au sein de l'organisation. L'observation de la vie de ces réseaux permet en effet de voir que la recherche d'objectifs non économiques, comme la légitimité, le pouvoir ou encore le statut social, est tout aussi importante que la quête d'efficacité (GRANOVETTER, 2000).

C'est ainsi que l'autonomie relative des unités territoriales vis-à-vis du siège FFT crée des anomalies dans le fonctionnement global de la Fédération qui peuvent la fragiliser. L'un des directeurs au siège de la Fédération indiquait en ce sens que : *« la régionalisation c'est bien ; que les ligues aient une autonomie pour faire leur politique avec les spécificités régionales (...). Après pour moi, il y a des dérives, il y a des trucs complètement aberrants. On a par exemple des partenaires emblématiques au niveau national (...) avec lesquels nous avons des conventions qui permettent en partie de financer le développement du tennis (...) et puis ensuite les ligues, de leurs côtés, déclinent leurs propres partenariats. C'est-à-dire elles touchent Peugeot, BNP et elles prennent Renault etc. Pareil pour les départements, il y a des ligues qui sont BNP avec un comité départemental qui est par exemple Crédit Agricole ».*

Le siège de la Fédération se heurte à ce type de difficultés dans de nombreux domaines ce qui conduit à une grande hétérogénéité de fonctionnement entre chaque organisation qui la compose. Selon BAYLE (2007), cela s'explique notamment par le fait que pour les organisations sportives fédérales, définies par l'auteur comme des « organisations hybrides », la « rationalisation » des comportements managériaux possède un contenu et repose sur des choix, des savoirs et des consensus qui ne sont pas *a priori* et toujours logiquement ou explicitement partagés par les acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Cependant, BAYLE (2007) considère que le produit de cette absence de consensus spontané peut être certes à l'origine de dysfonctionnements et de crises, mais aussi être un facteur de performance en termes d'efficacité et d'efficience organisationnelles. Un président de ligue exprimait justement que : *« cette autonomie, qui est statutaire, se traduit par des orientations qui dépendent un peu des gens (...), chacun voit les choses un peu à sa façon. C'est à la fois la force et la faiblesse de notre fonctionnement ».*

Dans le « nouveau modèle fédéral » qui tente notamment de redéfinir le mode de gouvernance inter-organisationnel, face aux « dérives » constatées et dans le contexte économique dans

lequel se trouve la FFT, les dirigeants fédéraux avaient finalement deux grandes options. La première était de restreindre statutairement les prérogatives des unités territoriales et ainsi de s'attaquer en priorité aux dysfonctionnements. La seconde était au contraire de renforcer l'autonomie de gestion des ligues et donc de favoriser la dynamique territoriale en la considérant avant tout comme un facteur de performance et d'innovations pour la Fédération dans son ensemble.

Avec la transformation du « contrat de développement » en une « dotation globale de fonctionnement » des unités territoriales, c'est la seconde option qui semble avoir été choisie par les dirigeants fédéraux. En effet, jusqu'en 2014, les « contrats de développement » étaient sectorisés par activités et par postes. Or, à partir de 2015, cette subvention fédérale qui finance en grande partie les ligues et dont le montant diminue, est devenue une enveloppe globale sans que soit précisée la manière selon laquelle l'utiliser. Ainsi, les dirigeants sont libres d'en faire usage à leur guise, dans le respect toutefois de la politique fédérale et des statuts et règlements de la FFT. L'un des principaux dirigeants de la Fédération commente ainsi ce changement : *« Avant, l'argent des « contrats de développement » était assujéti à la création de poste (...). Aujourd'hui, c'est une hérésie dans le sens où cela entretient l'idée qu'une somme est égale à tant de postes (...). Ainsi, pour casser cette logique, nous avons transformé les « contrats de développement » en « dotation globale ». Chaque ligue a donc dorénavant une dotation globale de fonctionnement qu'elle gère en devant respecter les fonctions statutaires (CTRC, CEDC, RA, etc.). Les présidents de ligue n'auront pas un centime de plus et si à un moment donné ou à un autre il y a des choix à faire, et bien il faudra qu'il les fassent ».*

Dans le cadre du « spectre des contrats » développé par MARCNEIL (1974, 1978), ce passage d'une perspective transactionnelle à une perspective davantage relationnelle entre le siège FFT et ses ligues (WILLIAMSON, 1991), marque selon nous un changement fondamental dans les échanges inter-organisationnels. En passant du « contrat de développement » à une « dotation globale », la Fédération priorise d'une part la qualité relationnelle des organisations qui la composent et d'autre part la qualité et l'architecture de son réseau inter-organisationnel.

La FFT tente ainsi de s'appuyer sur la structure de son réseau inter-organisationnel à l'intérieur duquel les organisations territoriales sont inscrites, pour tenter de faciliter et de

limiter les actions que ces dernières entreprennent (PLOCINICZAK, 2002). Selon un dirigeant élu du siège FFT, le constat et l'objectif sont clairs : « *notre organisation territoriale qui était fondée sur des moyens très importants a généré une forme de développement qui aujourd'hui nous pénalise (...). On a notamment beaucoup de personnels dans les territoires qui aujourd'hui ne se justifient plus (...). Les nouveaux moyens technologiques et les principes de mutualisation devraient permettre aux territoires de faire mieux avec moins* ».

Ainsi, cette « dotation globale », qui est donc destinée à se réduire *a minima* jusqu'en 2017, s'apparente à une forme de « contrat néoclassique » (WILLIAMSON, 1991) qui admet « l'existence de vides dans la planification et la présence d'un ensemble de procédures et de techniques utilisées par les contractants pour créer de la flexibilité en lieu et place de ces vides laissés ou d'une volonté de planification rigide » (MACNEIL, 1978, p.865). Comme nous l'avons évoqué, en privilégiant les ligues aux comités départementaux – moins nombreuses et globalement plus avancées dans leur processus de professionnalisation – et en créant des réseaux serrés d'acteurs territoriaux (GRANOVETTER, 1985) autour des présidents de ligues et des « coordonnateurs permanents », le siège FFT favorise les interactions fréquentes et durables. Nous considérons donc qu'au travers du « nouveau modèle fédéral », les dirigeants fédéraux ne cherchent pas à se désengager des affaires territoriales mais tentent de créer une communauté d'intérêt favorable aux comportements bienveillants, loyaux et coopératifs afin de structurer la coordination de l'ensemble du réseau (PLOCINICZAK, 2002). Le siège FFT ne se retire pas des affaires territoriales mais tente de procéder autrement. En effet, un nouveau mode d'intervention du siège fédéral dans les territoires semble émerger et pourrait être amené à prendre de l'ampleur dans les années à venir. Il s'agirait de définir une politique globale avec des objectifs aussi précis que volontaristes, de suivre les résultats obtenus dans les territoires mais aussi de renoncer à couvrir de manière exhaustive tout ce qui se passe dans ces derniers. Autrement dit, le siège FFT pourrait être amené à conduire des interventions plus limitées tant thématiquement que territorialement. Cela pourrait se matérialiser notamment par la mise en place d'« appels à projet » ciblés en fonction des objectifs prioritaires de la politique fédérale, et donc d'allouer prioritairement ses moyens aux unités territoriales faisant la preuve de leur volonté de mettre en œuvre ses priorités. Le modèle qui se dessine peut donc se lire sous l'angle du « gouvernement à distance » (EPSTEIN, 2005) du siège fédéral sur les unités territoriales, par divers instruments et notamment la « dotation globale ».

Ainsi, dans ce processus de changement engagé par la FFT, la responsabilité, déjà centrale des présidents de ligue, s'amplifie.

- 3) Des présidents de ligue à l'épreuve de conflits propres à leur territoire et à l'organisation interne de leur structure.

CROZIER et FRIEDBERG (1977) suggèrent que toute action de changement passe par la découverte et l'acquisition de nouvelles capacités collectives, de nouvelles façons de raisonner, de nouvelles façons d'être ensemble. C'est l'apprentissage à coopérer ensemble, c'est-à-dire à inventer de nouveaux modèles de jeux. Il ne s'agit plus d'imposer un modèle d'en haut ou de l'extérieur mais de s'engager dans un processus collectif où les individus et les groupes deviennent acteurs du changement. Cette conception peut se heurter à des obstacles tels que la structuration antérieure des « systèmes concrets » : les acteurs ont développé des capacités et des compétences liées à cette structuration ; celle-ci permet de résoudre certains problèmes mais peut constituer un frein dans la mesure où les acquis expérimentaux en termes de raisonnement, de savoir-faire conditionnent leurs capacités à inventer de nouvelles règles du jeu. D'après CROZIER et FRIEDBERG, les organisations les plus propices à un processus collectif de changement sont celles qui présentent le plus de « cercles vicieux bureaucratiques »⁸⁸. Pour les auteurs, la redondance de cercles vicieux atténue la rigidité, exerce une moindre contrainte et crée des marges d'interventions inédites. C'est dans la rupture des cercles vicieux existants et dans l'instauration de nouveaux que résident à la fois la solution et la difficulté du changement.

Dans la continuité des travaux de CROZIER et FRIEDBERG sur le changement organisationnel et sur le facteur essentiel que représente la construction et l'assimilation de nouvelles relations, BERNOUX (2004, p.11) explique que « cette interaction suppose

⁸⁸ Selon CROZIER (1963), quatre traits essentiels caractérisent « un système d'organisation bureaucratique » : le développement des règles impersonnelles ; la centralisation des décisions pour éliminer tout pouvoir discrétionnaire ; l'isolement de chaque catégorie professionnelle et la pression du groupe sur l'individu ; et le développement de pouvoir parallèle autour de zones d'incertitudes. Selon l'auteur, un système d'organisation bureaucratique est un système où le processus de correction des actions fonctionne *mal*. L'analyse stratégique des organisations démontre en effet que l'ordre bureaucratique entraîne nécessairement des effets pervers (dysfonctions) qui l'empêchent d'être rationnel. Ainsi, ces dysfonctionnements ne peuvent être résolus que par l'instauration de nouvelles règles bureaucratiques, d'où la formation des cercles vicieux bureaucratiques.

évidemment l'autonomie des acteurs, autonomie relative, bien sûr (ils ne peuvent pas tout faire), mais réelle (sans leur capacité d'action, le changement ne peut avoir lieu) ».

Dans les changements qu'implique le « nouveau modèle fédéral », les présidents de ligue sont ainsi appréhendés comme des acteurs essentiels. Les nouvelles réglementations édictées par le siège FFT font en effet reposer sur cette catégorie d'acteurs la responsabilité principale à la création de nouvelles façons de raisonner et de construire l'action collective sur leur territoire et au sein de leur organisation.

Ainsi, dans le processus de professionnalisation engagé depuis l'ère « Chatrier » à tous les étages de la FFT, les présidents de ligue sont omniprésents dans la structuration des différentes organisations qui la composent et occupent une place importante à tous les niveaux de la gouvernance fédérale. Ces bénévoles sont à la tête des organes de décision et sont présents dans tous les groupements qui leur sont liés. C'est pourquoi il a semblé pertinent de faire un focus sur ces présidents de ligue de la FFT qui représentent, semble-t-il, une forme de bénévolat bien particulière.

En effet, pour reprendre le questionnement de DEMOUSTIER (2002, p.99), sur les 13/14 millions de bénévoles que comptait la France en 2012 (FERRAND-BECHMANN, 2014)⁸⁹ : « peut-on nommer « bénévole » indifféremment le bénéficiaire de l'association caritative qui prépare la fête de Noël, le retraité qui collecte des vêtements, l'expert qui conseille une association de protection de l'environnement, le dirigeant d'une fédération sportive qui gère les droits télévisuels, l'adhérente d'une association de parents d'élèves où la militante du Planning familial ? » Même si certaines caractéristiques sont communes aux 14 millions de bénévoles recensés, il convient déjà de préciser que selon les estimations de FERRAND-BECHMANN (2014), 6 millions d'entre eux représentent le « noyau dur » par leur engagement régulier et durable. Pour autant, cet engagement n'est pas forcément important quantitativement. Concernant l'engagement (HAVARD-DUCLOS et NICOURD, 2005), qui par ailleurs est un concept commun aux bénévoles et aux salariés, les présidents de ligue font souvent partie des « bénévoles à plein-temps », dont l'engagement peut même parfois s'apparenter à de « l'acharnement » (FERRAND-BECHMANN, 2014). Les formes de leur engagement ne sont cependant pas tournées que vers autrui où le « don » qu'ils font à leur

⁸⁹ Toutes activités associatives confondues.

organisation. En effet et comme l'indiquent divers travaux (CALLEDE, 1987 ; WALTER, 2001), un président de ligue trouve aussi une reconnaissance et une satisfaction dans ce qu'il fait et obtient pour cela une rétribution symbolique⁹⁰, probablement essentielle au maintien de sa motivation car non négligeable dans le cas de la FFT.

Les motivations des bénévoles sont variées : elles relèvent souvent de la notion du plaisir, du lien social, de la quête de nouvelles sociabilités et de reconnaissance, mais aussi de pouvoirs ou d'accès à des savoirs et à des expériences nouvelles, ou encore de la recherche de l'éthique et du sens. Cependant, selon FERRAND-BECHMANN (2014, p.70) : « les pratiques sportives et de loisir touristique ont un attrait pour des bénévoles, pour qui la recherche d'un sens éthique dans leur action n'est pas la première motivation ». Par ailleurs et sans rien enlever à l'investissement colossal de certains d'entre eux, en élargissant à l'ensemble des dirigeants élus d'un comité directeur de ligue de tennis, il semble que le désir d'ostentation fait partie des motivations de ces bénévoles. Le désir de paraître au sein d'une institution telle que la FFT peut procurer une motivation très importante pour s'engager et poursuivre une carrière d' élu fédéral. Ce concept de carrière (BECKER, 1985) peut en effet être applicable aux bénévoles qui occupent une fonction de président de ligue. Même si l'expérience représente leur principale compétence, les séquences de leur parcours d' élu associatif peuvent s'apparenter en certains points à celui de salariés dans le monde de l'entreprise : embauche, formation, évaluation des compétences, prises de responsabilités, *etc.*

Il n'en demeure pas moins que comme tout bénévole, un président de ligue fait preuve d'altruisme en servant l'organisation dont il est le principal élu, mais aussi dont il est le principal responsable. Il est amené notamment à devoir prendre et assumer de nombreuses décisions liées notamment à la gestion budgétaire et à celle des ressources humaines. Il peut et doit pour cela s'appuyer sur les organes statutaires de décisions (bureau et/ou comité directeur). En réalité c'est souvent le président qui en assume principalement les responsabilités. De plus, sa position est statutairement remise en question tous les quatre ans et donc pour un président qui souhaite poursuivre, il doit être en mesure de constituer une liste

⁹⁰ Les présidents de ligue ne perçoivent pas de contrepartie monétaire à leurs actions. Ils sont cependant souvent défrayés et d'autres modalités de rémunération existent : échange de services ou d'avantages ; acquisition de compétences et accès à des informations ; étendu ou amélioration de leur socialisation ; meilleure insertion sociale ou professionnelle ; préservation notamment après retraite d'un mode de vie articulé sur le modèle de travail et sur la définition de soi par une fonction ; *etc.*

de candidats pour composer le futur comité directeur, présenter son bilan et ses perspectives, faire campagne auprès des délégués de clubs et se faire élire par ces derniers. Cela implique des alliances, des oppositions et donc des enjeux politiques au niveau territorial mais aussi au niveau national. La fonction de président de ligue implique donc, de la part de la personne qui l'occupe, d'appréhender en permanence plusieurs niveaux de réalités : celle de la vie des clubs et de ses acteurs, le développement et la gestion de sa structure et de celui des comités départementaux dans le cas des ligues multi-départementales, les mouvements et les injonctions du siège FFT dont il peut être aussi l'un des acteurs principaux, les enjeux et les échéances politiques, et enfin, la gestion de sa propre carrière.

Face à l'ampleur de la tâche de ces bénévoles, il n'est donc pas étonnant de voir apparaître, dans de nombreuses ligues, des directeurs. Ils ont été recrutés aussi et surtout pour conseiller et épauler les présidents de ligue qui se trouvent finalement au croisement de la gouvernance quadriptyque fédérale : siège FFT, inter-organisationnel ou réseau fédéral, territoriale et interne à leur ligue. Même si l'espace d'intervention peut dans certains cas se chevaucher entre un président de ligue et son directeur, leurs activités ne sont pas pour autant substituables. Les entretiens et nos observations ont souligné que les compétences « techniques » du salarié, associées au caractère volontaire et à la légitimité politique de l' élu rendaient plus forte la direction de ces structures (BAYLE, 1999). Dans de nombreux cas, le président porte les projets élaborés par un petit groupe d'élus et de salariés dont il fait partie et ce groupe est très souvent piloté par le directeur.

Pour déterminer les niveaux de compétences des dirigeants bénévoles de la FFT, BERNARDEAU MOREAU (2005) avait retenu des critères liés à l'arbitrage, au diplôme sportif et à l'enseignement du tennis. En fonction de ces critères, l'auteur avait obtenu comme résultat « que les dirigeants actuels (après 1997 et jusqu'en 2005) possèdent plus de compétences techniques et sportives que leurs prédécesseurs ». Nos travaux de recherche qui nous ont notamment permis soit d'interviewer soit de côtoyer huit présidents ainsi que leur entourage au sein des ligues, ont révélé la prégnance d'autres compétences qui caractérisent selon nous ces élus bénévoles. Celles-ci n'ont pas de rapport direct avec l'activité tennistique. Nous avons même été étonnés de constater que leur engagement et leur parcours d' élu dans le secteur associatif du tennis auraient très bien pu se déployer dans un autre secteur d'activité. Le choix du tennis ou plutôt le choix d'avoir poursuivi dans le paysage fédéral tennistique

n'est cependant pas anodin. La qualité des structures, leur développement ces dernières années, les résultats obtenus, en un mot le niveau de professionnalisation des organisations fédérales, attirent et maintiennent la motivation des principaux dirigeants élus pour conserver ou postuler à des fonctions plus prestigieuses. Par ailleurs et comme l'explique FERRAND-BECHMANN (2014, p.67) « dans les associations comme dans d'autres structures, on garde son siège et on a tendance à ne pas partager ».

Pour revenir à notre propos, ces présidents de ligue, qui sont en quelque sorte des bénévoles de gestion (GARDIN, 2002), possèdent en effet des compétences transversales et sont avant tout des « leaders charismatiques » (HOUSE, 1977 ; CONGER et KANUNGO, 1998)⁹¹. La plupart ont gravi progressivement les différents échelons fédéraux (club, comité départemental, ligue, siège FFT), leur procurant une grande connaissance du fait associatif et de la vie d'un club. Le choix du tennis a souvent été celui de leurs enfants et par différents concours de circonstances, leur leadership et leurs capacités relationnelles et de persuasion, ont rapidement amené ces bénévoles à devenir incontournables au sein des clubs dans lesquels ils adhéraient. Le progressif et conséquent investissement que ces élus bénévoles consentent pour leurs fonctions de direction assimile leur engagement à une forme de travail non rémunéré. Leur participation à la vie fédérale est très prenante. C'est pourquoi, il convient de préciser que cet investissement est le fait d'individus possédant les ressources pour s'engager dans ces conditions (CHIMOT, SCHOTTE, 2006). Les études du CREDOC ont en effet montré que généralement la participation associative est d'autant plus grande que le niveau de diplôme des adhérents est élevé (HATCHUEL et LOISEL, 1998). Au regard de l'activité professionnelle exercée ou ayant été exercée, les présidents de ligue rencontrés ne semblent pas échapper à cette règle⁹².

Ensuite, comme « le pouvoir est quelque chose de tabou devant quoi on hésite » (MOSCOVICI et PAILLARD, 1985, p.175) et que vraisemblablement ces hommes ont moins hésité que d'autres, ils ont su saisir les opportunités, attirer et fédérer autour d'eux. Les

⁹¹ HOUSE (1977) a utilisé quatre expressions pour définir le leadership charismatique : dominant ; désir fort d'influencer les autres ; plein d'assurance ; et fort sens de ses propres valeurs morales. CONGER et KANUNGO (1998) décrivent cinq attributs comportementaux des leaders charismatiques : vision et articulation ; sensibilité à l'environnement ; sensibilité aux besoins de membre ; prise personnelle de risque ; et réaliser un comportement peu usuel.

⁹² Les présidents rencontrés étaient ou avaient été soit médecin, professeur à l'université, professeurs dans le secondaire, banquier/assureur.

présidents de ligue rencontrés semblent être aujourd'hui « tyrannisés par une conviction, par une mission, et ils demandent tyranniquement aux autres d'accomplir cette mission, d'être avec eux, de travailler avec eux » (MOSCOVICI et PAILLARD, 1985, p.174). Leur rôle fédéral et probablement leur propre nature, les rendent intensément investis dans leurs missions qui, à certains égards, sont particulièrement complexes. Les deux domaines les plus fréquemment problématiques que nos travaux ont révélés et dans lesquels les présidents de ligue sont des acteurs clés, sont, d'une part et là aussi, la gestion des ressources humaines (bénévoles et salariés) (BAYLE, 1999) et d'autre part les relations avec certains comités départementaux.

L'intrication des pouvoirs entre élus bénévoles et salariés conduit parfois à des relations conflictuelles. La co existence entre cadres d'Etat, directeurs, salariés « coordonnateurs », élus bénévoles membres du bureau de ligue qui sont les employeurs de ces salariés et le tout sous injonctions du siège FFT, rend « la pyramide des responsabilités friable et potentiellement explosive » (FERRAND-BECHMANN, 2014, p.80). Cependant, et même si cela n'est jamais simple, dans le cas de conflits insolubles avec un salarié, il est toujours possible pour le président de ligue de s'en séparer. En revanche un dirigeant bénévole ne se licencie pas. Il faut éventuellement attendre une élection pour ne pas renouveler son mandat.

Concernant les comités départementaux, le siège FFT a donc fait le choix de ne plus intervenir directement auprès de leurs dirigeants, laissant aux présidents de ligue la charge d'appliquer, de faire respecter et d'impliquer leurs homologues départementaux dans la politique fédérale. Or, sur certains territoires, les conflits entre présidents sont tels que le pilotage territorial par la ligue devient *quasi* impossible (*cf.* partie 3, chapitre III, section 1). Dans ce contexte et au sein de structures associatives où le processus politique démocratique est de mise « la relation au temps est différente pour les pratiques de management : lenteur/lourdeur d'adaptation, refus du changement où l'obsession « politique » peut parfois inhiber l'action et empêcher le changement » (BAYLE, 2007, p.75). Selon nos observations, l'origine des conflits entre dirigeants des ligues et des comités départementaux provient essentiellement de la délégation d'autorité attribuée à ces derniers sur certaines thématiques dont un des effets pervers est, *in fine*, la divergence des intérêts dans l'organisation territoriale. Ici aussi, « la délégation créée la départementalisation et augmente la divergence des intérêts entre les sous-groupes de l'organisation. Le besoin de conservation des sous-groupes leur impose de privilégier leurs

propres objectifs par rapport au programme total de l'organisation » (MARCH et SIMON, 1958, p.41). Ceci augmente les conflits entre les ligues et les comités départementaux et la conséquence la plus importante est que « le contenu des décisions (des comités départementaux) dépend de façon croissante de considérations de stratégie interne, surtout s'il existe une faible intériorisation des objectifs de l'organisation (territoriale) par les participants » (MARCH et SIMON, 1958, p.41). Le conflit entre les dirigeants des ligues et des comités départementaux s'accroît à mesure que chacun d'eux produit sa propre idéologie et intériorise ses objectifs, qui sont subalternes pour l'organisation territoriale mais premiers pour les individus. Cette intériorisation est renforcée par les décisions quotidiennes qui créent des précédents, installent des logiques parfois non traduisibles aux autres unités territoriales. La délégation a cependant des conséquences fonctionnelles positives en ce qu'elle permet un contrôle tout en renforçant l'autonomie et en motivant les individus mis dans une situation où leur action prend un sens et où ses conséquences sont visibles. Mais la délégation a donc aussi des conséquences dysfonctionnelles car elle déforme les objectifs de l'organisation, renforce l'idéologie des « sous-groupes » et l'intériorisation d'objectifs subalternes qui deviennent premiers.

Ainsi, dans le cas où un comité départemental est employeur de plusieurs salariés et se trouve doté de moyens financiers et structurels dignes de certaines ligues, où les dirigeants ont des relations distendues avec les services de la ligue et qui dorénavant n'ont plus d'échange avec les services du siège FFT, la probabilité de voir appliquer la politique fédérale semble très faible. S'il est difficile d'apprécier le nombre de territoires où la Fédération est susceptible d'être confrontée à ce cas de figure, nous pouvons néanmoins dire que cette situation existe et que les marges de manœuvre des présidents de ligue, dans pareils cas, sont souvent très minces voire inexistantes. Il semblerait que là aussi, seul un renouvellement d'élus ou un changement plus radical, notamment par des statuts fédéraux plus directifs et interventionnistes, pourraient permettre de débloquer certaines situations et ainsi rendre possible la mise en œuvre du « nouveau modèle fédéral ».

III. L'instrumentation de l'action fédérale : les effets de coopération par l'introduction de nouveaux outils, techniques et procédés.

Le « nouveau modèle fédéral », d'abord à visée économique, est également porteur de principes et d'instruments qui semblent s'accorder avec ceux du NPM qu'il est possible de définir comme un puzzle doctrinal (BEZES, 2009 ; HOOD, 1991 ; MERRIEN, 1999) de promotion de nouvelles manières de penser l'organisation. Ainsi et parmi les cinq principes d'organisation préconisés par le NPM que rappellent BEZES et DEMAZIERE (2011), quatre nous semblent en effet correspondre aux récentes mesures fédérales :

1. Le nouveau mode de gouvernance du siège FFT, avec notamment la création du COMEX, sépare effectivement les fonctions de stratégie, de pilotage et de contrôle avec celles de mise en œuvre et d'exécution territoriale.
2. La Fédération adopte une nouvelle approche dans l'articulation des différentes strates qui la composent en fragmentant les bureaucraties verticales par l'application de nouveaux principes de décentralisation et par *empowerment* de certaines catégories d'acteurs territoriaux. La diffusion des réformes liées au « nouveau modèle fédéral » passe en effet par la mobilisation des présidents de ligue et des « coordonnateurs permanents », qui sont alors non seulement associés ou « enrôlés », mais aussi renforcés pour leur contribution à la mise en œuvre des changements.
3. Elle définit ou redéfinit la structure hiérarchique en renforçant l'échelon ligue dans la mise en œuvre de l'action fédérale.
4. Enfin, le siège FFT met en place une gestion par les résultats fondée sur la réalisation d'objectifs, la mesure et l'évaluation des performances ainsi que sur de nouvelles formes de contrôle de l'activité des unités territoriales.

C'est à ce quatrième point que nous allons nous intéresser dans ce chapitre afin d'identifier et d'analyser les instruments (indicateurs de performances, nouveaux systèmes de comptabilité et d'audit, focalisation sur les coûts, *etc.*) sur lesquels le nouveau modèle fédéral s'appuie. Ainsi, l'enjeu est-il de comprendre et de montrer comment l'introduction de logiques et d'instruments provenant du siège FFT constitue un vecteur de changement organisationnel des ligues et des comités départementaux (LASCOUMES et LE GALES, 2005).

1) L'informatique et la compétition, vecteurs essentiels de mobilisation de l'ensemble des acteurs.

L'introduction de nouveaux instruments informatiques, essentiellement conçus et déployés par le siège FFT, conduit à de nombreuses évolutions dans le fonctionnement interne des unités territoriales. En effet, selon les travaux de GOLLAC et *al.* (2000), plus les outils informatiques sont développés, plus il y a de chances que ceux-ci s'accompagnent de changements organisationnels.

Depuis une quinzaine d'années, les nouvelles applications fédérales informatiques sont innombrables⁹³. Elles sont quasiment toutes au service des ligues mais aussi et, pour certaines d'entre-elles, au service des clubs voire même des licenciés. Ces outils bouleversent non seulement le fonctionnement interne et les conditions de travail au sein des ligues mais aussi les relations entre celles-ci et leurs clubs affiliés. Parmi ces applications, la plus considérable appelée « Administration Fédérale » (créée en 1999 puis entièrement remaniée en 2007), permet la centralisation sur un serveur en temps réel de toutes les informations des clubs et de leurs licenciés sur l'ensemble du territoire français. L'accès est réservé au siège fédéral, aux ligues et aux comités départementaux avec des niveaux d'écriture et de consultation différents. Au sein d'une ligue, elle permet, en quelques manipulations, d'obtenir notamment l'historique et l'ensemble des informations sur la vie d'un club, l'historique fédéral d'un licencié, et d'obtenir des statistiques des licenciés dans la globalité des clubs de la ligue (recrutement, fidélisation, par genre, âge, lieu de résidence, classement, *etc.*).

Au-delà de l'aide à la décision et à l'élaboration de documents d'analyses et/ou de demandes de subventions que procure cet outil, ses dernières évolutions font que l'ensemble des autres applications fédérales nourrissent et se nourrissent des informations qui y sont logées. Parmi ces autres applications, deux d'entre elles ont particulièrement transformé le travail des acteurs au sein des ligues, la « Gestion des licences » et la « Gestion Sportive ». Il y a une dizaine d'années, toutes les saisies de licences (environ 19 000 pour la ligue CBBL) passaient par un système de pré-édition nécessitant de multiples manipulations à tous les étages de la

⁹³ Voici les principales applications informatiques développées par le siège FFT ces dernières années : Gestion des licences, Gestion sportive, Application des Epreuves Individuelles, Espace du licencié, ADOC, Centrale du club, Administration fédérale.

pyramide fédérale. Or, aujourd'hui, le club saisit directement ses licences. De la même manière, jusqu'en 2015, les services des ligues et/ou des comités départementaux renseignaient tout au long de l'année sportive l'ensemble des résultats des compétitions par équipes de clubs organisées sur leur territoire. Cela représente environ 5 000 rencontres pour près de 20 000 matches chaque année au sein de la ligue CBBL. Dorénavant, chaque rencontre peut et doit être saisie par le juge-arbitre ou par le club qui reçoit la confrontation dans les 24 heures qui suivent. De plus, l'inscription des équipes et le paiement pour ces compétitions s'effectuent depuis la saison sportive 2014 en ligne, par le biais d'une application récente d'Aide au Développement et l'Organisation des Clubs (ADOC), ce qui réduit encore davantage l'activité liée à cette gestion, généralement assumée par un salarié. Ainsi, la fiche de poste de ces salariés qui consacraient quasiment tout leur temps de travail à cette activité a dû être très largement modifiée. D'autant plus, que cinq ou six mois plus tard, une nouvelle fonctionnalité est apportée sur l'application informatique ADOC qui permet cette fois aux clubs de saisir directement toutes les informations relatives à leurs demandes d'homologations et d'effectuer le paiement des taxes de tournois en ligne. Autrement dit, tout comme la gestion des licences il y a dix ans, la gestion des compétitions et des tournois se résume dorénavant à une validation initiale des demandes et des informations saisies par les clubs et à un suivi des pratiques. Ces évolutions technologiques ont ainsi impliqué une redéfinition du travail effectué jusqu'alors par un ou plusieurs salariés et par différentes commissions, impliquant dès lors des changements successifs quant aux prérogatives des membres des équipes administratives au sein des unités territoriales.

A travers ces exemples, nous pouvons aussi constater que ces outils informatiques facilitent mais aussi modifient le fonctionnement des clubs. Cela nécessite effectivement une adaptation permanente des dirigeants bénévoles de clubs aux usages fédéraux et renforce ainsi le rôle de la filière « développement » dans l'aide et l'accompagnement qu'elle propose aux clubs pour faire face à ces changements (visites de clubs, formations, rédaction de guides d'utilisations, « hotline », *etc.*). L'introduction d'outils informatiques, indispensables au fonctionnement d'un club affilié par le siège FFT, permet aux acteurs territoriaux dont ils sont les représentants, de « s'inviter » dans ses structures locales et donc de relier toutes les strates de la pyramide fédérale. Un salarié de ligue expliquait en ce sens qu' : « *un dirigeant de club qui est aujourd'hui réfractaire à l'outil informatique, c'est une galère totale pour lui (...) même si*

tous ces outils sont faits pour lui simplifier la vie. (...) Il ne faut pas oublier non plus, que tout ça est gratuit pour les clubs (...), qu'ils évoluent régulièrement et que si un club a besoin d'aide, il existe au moins une personne à qui s'adresser ». La présentation et la bascule progressive en 2014 et 2015 de l'application ADOC⁹⁴ dans tous les clubs, ont permis et permettent par exemple aux représentants des unités territoriales de rentrer en contact avec de nombreux dirigeants et enseignants. En effet et à titre d'exemple, le CED de la ligue CBBL en charge de cette mission, dont l'objectif était qu'au lancement de la saison 2015 tous les clubs soient des utilisateurs, a organisé 27 sessions de formation, représentant 88 clubs⁹⁵, 107 dirigeants et 61 enseignants. Comme l'expliquait un CED, ces rencontres permettent d'aborder d'autres aspects sur la « vie des clubs », car : « *ADOC est une porte d'entrée (...). Tu ne parles pas que d'ADOC lorsque tu formes un ou plusieurs dirigeants d'un club sur cette application* ». Ainsi, comme l'évoquait un Responsable administratif de ligue, le déploiement de ce type d'outil : « *permet certes de se rapprocher des clubs (...), mais c'est aussi un dossier opportuniste (...), parce que du coup, de nombreuses personnes de la ligue et des comités départementaux s'impliquent dans cette mission* ».

Le siège FFT tente aussi de mobiliser les acteurs territoriaux, des ligues jusqu'aux clubs, par le biais de programmes de développement. La plupart ont la vocation de prendre davantage en considération une marge non négligeable de licenciés adultes (plus de 18 ans) « non compétiteurs » (au niveau national, plus de 50% des licenciés adultes ne participent pas lors d'une année sportive à une seule compétition homologuée). Or, à travers l'exemple du programme spécifique retenu ici, nous allons voir que ce type d'instrument présente finalement de nombreuses limites.

Suite à de nombreuses études nationales et locales dévoilant l'étiologie du nombre de licenciés adultes (plus de 18 ans), le taux d'abandon élevé des nouveaux licenciés adultes (50% après un an d'adhésion dans un club, près de 80% après 3 ans) et les raisons de ces abandons (IRDS, 2008 ; OLEXA, 2011⁹⁶), la DAFSCL – qui deviendra donc deux ans plus

⁹⁴ ADOC : une application fédérale offrant de nombreuses possibilités dans la gestion des clubs (gestion financière, de l'enseignement, des adhérents, des licences, des compétitions, réservation en ligne des courts, etc.).

⁹⁵ 88 sur les 156 clubs que compte la ligue CBBL.

⁹⁶ Etude réalisée en 2010/2011 dans le cadre du Master professionnel en Management et Ingénierie du Sport à l'IUP de Bayonne sous la direction de Samuel JULHE et de Mathieu LALANNE (tuteur en entreprise) : « *La pratique du tennis fédéral au sein de la ligue Côte Basque Béarn et Landes (CBBL) de tennis : recrutement, fidélisation et perspectives.* »

tard la DVF – lança en 2012 un vaste programme de recrutement et de fidélisation de ces pratiquants, le PAACT (Programme d'Accompagnement des Adultes dans les Clubs de Tennis). Ce programme n'était pas spécialement innovant car il reprenait en grande partie les règles du CIT (Centre d'Initiation du Tennis) adultes, lancés quelques années plus tôt. La reprise d'anciens concepts remis au goût du jour est par ailleurs un procédé fédéral classique afin de remobiliser l'ensemble des acteurs sur une thématique donnée. Le fond du projet est souvent moins important que la mobilisation des acteurs qu'il permet et qui est le véritable objectif recherché (BERLORGEY, 2011). Dès lors, il s'agit moins d'atteindre un résultat tangible que d'amener les acteurs du projet à vivre un processus participatif de changement.

Le principe du PAACT consistait à proposer aux nouveaux licenciés adultes un parcours d'accompagnement sur deux ans, peu coûteux (prise en charge quasiment dans sa totalité par le siège avec un complément des ligues), comprenant des cours collectifs encadrés par un professionnel de l'enseignement en utilisant du matériel pédagogique adapté aux débutants, des animations et des compétitions sur mesure, la mise en relation avec des partenaires de jeu et une évaluation des progrès réalisés tout au long du parcours. Les deux objectifs principaux étaient une intégration réussie au sein de leur club et une progression dans leur pratique, deux facteurs essentiels de fidélisation. L'investissement du siège fédéral était conséquent : formation des CED, rédaction et mise à disposition de documents avec la création d'une nouvelle charte graphique dédiée et réservée à ce programme (logo, convention, fiche de suivi, dossiers de présentation, *etc.*) et une enveloppe budgétaire plafonnée à près de 700 000 euros. Les ligues se répartissaient ce potentiel financier en fonction du nombre de licenciés sur leur territoire. Elles avaient le choix entre appliquer ou pas ce programme et de le promouvoir avec plus ou moins de volontarisme. Cette première illustration du PAACT montre le fonctionnement fédéral classique concernant l'application de la plupart de ses programmes : transmission aux ligues de tous les outils (budget, outils, procédures, *etc.*) avec la charge, mais sans obligation, de les diffuser dans les clubs et donc *in fine* aux licenciés.

La ligue CBBL avait pris connaissance de ce programme un mois après le lancement de l'année sportive 2012 (octobre 2012). Cela avait immédiatement séduit les principaux dirigeants avec tout de même un frein d'ordre pratique. Le temps d'informer et de diffuser le programme à la fois en interne (présentation en commission, puis validation par le bureau et/ou le comité directeur) et ensuite dans les clubs (réunions de proximité, visites de clubs,

etc.), le lancement effectif n'allait se matérialiser qu'en février, mars, voire avril 2013. Deux problèmes risquaient alors de se poser : l'emploi du temps des professionnels de l'enseignement dans les clubs serait forcément déjà arrêté et complet à cette période de l'année sportive et il était donc probable que le programme finance essentiellement des cours collectifs adultes déjà existants. Ainsi, la notion d' « imprégnation des bonnes pratiques » du programme fédéral perdait de son efficacité, car les clubs concernés auraient déjà intégré ce fonctionnement et les formules proposées auraient déjà convaincu les nouveaux adhérents adultes.

Ainsi, ces éléments constituent une illustration de plus du décalage, régulièrement mis en évidence par les sociologues des organisations notamment, qui existe parfois entre le lancement d'un programme initié par le siège FFT et sa mise en œuvre. Certes, cela impulse une (re)mobilisation des acteurs territoriaux (ligues, comités départementaux, clubs), mais le délai de mise en œuvre rend caducs les effets souhaités et attendus par le siège FFT, avant même le lancement du programme.

La souscription d'un PAACT par un club, impliquait la signature préalable d'une convention, engageant le club (président et enseignant professionnel), la ligue et le siège fédéral à respecter le cahier des charges. Ce mode de fonctionnement est symptomatique de l'évolution des relations entre les différentes organisations du système fédéral, l'objectif étant d'harmoniser les pratiques sur l'ensemble du territoire au travers de conventions liant celles-ci.

Un autre aspect novateur de ce programme, se situait dans la volonté affichée de la part du siège fédéral de faire collaborer les deux filières « sportive » et « développement ». L'idée était de sensibiliser les enseignants professionnels aux spécificités de l'encadrement d'adultes « non compétiteurs » ou « loisirs » et de promouvoir le PAACT auprès de ce public par les membres des ETL (cela était par ailleurs stipulé dans la convention comme obligation de la ligue). La DTN conviait ainsi ses relais dans les ligues, les CTCR, à mettre en place des formations à ce sujet. Cet exemple illustre comment un instrument peut revêtir différents objectifs induits et notamment dans ce cas, celui de rapprocher les deux filières « sportive » et « développement » au sein des ligues avant même l'existence du « nouveau modèle fédéral ».

Un an après le début de sa mise en application, les dirigeants du siège FFT ont pris la décision de stopper le programme prématurément (la description et la présentation du programme aux clubs évoquait au minimum un suivi sur deux ans), en invoquant une remontée des licences adultes et donc la non nécessité de poursuivre une telle action. A l'évidence, ce prétexte ne pouvait être la réelle raison de cette décision car il était bien trop tôt pour évaluer les conséquences du PAACT et encore moins lui attribuer les bénéfices de l'augmentation du nombre de licenciés adultes. En effet, selon nos observations et les entretiens réalisés, l'explication principale provenait davantage de la volonté de prioriser le financement du nouveau stade « Roland Garros » et ce, à quelques mois des élections. Il est intéressant de noter par ailleurs que parmi les trois ligues qui n'avaient pas mis en œuvre ce programme sur leur territoire dès son lancement officiel, l'une d'entre elle était présidée par un haut dirigeant du siège FFT. Nous pouvons ainsi émettre l'hypothèse qu'il existait un fort risque d'abandon de ce programme l'année sportive suivante où tout du moins, que quelques élus au siège FFT ne le cautionnaient pas. En effet, un programme engageant tant de moyens de l'ensemble de la Fédération, non relayé par un haut dirigeant du siège FFT dans sa propre ligue, révèle des désaccords qui ont dû peser dans la décision de le maintenir ou non.

Bien que le PAACT ait été finalement repris et adapté par plusieurs ligues les années sportives suivantes, l'abandon de ce programme témoigne de la difficulté que peut rencontrer la Fédération pour déployer une politique forte de « développement ». Enjeux politiques, arbitrages budgétaires entre le tournoi « Roland-Garros », le « haut niveau » et les actions de développement, perte d'efficacité et de sens en raison des lenteurs qu'imposent le rythme associatif au sein d'une Fédération composée d'une multitude de structures libres de ne pas faire ou d'adapter le programme, représentent autant de freins à la mise en œuvre d'une politique unitaire et fédératrice. De plus, la promotion importante et insistante de ce nouveau programme à tous les étages de la pyramide fédérale engageant de nombreux moyens, puis son arrêt prématuré, peuvent conduire à une perte de crédibilité de la Fédération vis-à-vis des dirigeants et enseignants de clubs. Or, comme nous l'avons précisé, la coopération et une certaine stabilité dans la politique fédérale semblent constituer des facteurs fondamentaux pour faire face au renouvellement fréquent des acteurs en relation et dont les logiques d'actions peuvent parfois s'opposer. Par ailleurs, comme le soulignait l'un des directeurs rencontrés : « *on ne sait pas expliquer les baisses de licences, mais on ne sait pas expliquer*

les hausses non plus. (...) On subit un peu, parce que, quoi qu'on veuille dire, on a beau mettre en place toutes les politiques qu'on veut, on ne sait pas réellement évaluer leurs impacts ».

Ainsi, pour obtenir une plus grande mobilisation et davantage de coopération, la « dureté » (FRIEDBERG, 1993) de certains instruments semble plus efficace. En effet, nous avons pu constater que la création de nouvelles applications informatiques et l'introduction de nouvelles fonctionnalités, permettent à la Fédération d'obtenir, dans la durée, une plus large coopération et même à certains égards de meilleurs résultats. L'application ADOC, qui permet notamment la mise en place au sein des clubs, gratuitement, de la réservation en ligne des courts pour les adhérents, implique que ces derniers soient tous licenciés, sans quoi l'accès à l'application et donc aux tableaux de réservations n'est pas permise. Ainsi, indirectement, la fédération s'assure et contraint les clubs utilisateurs de la réservation en ligne sur ADOC, à licencier tous leurs adhérents. Chaque application est porteuse de sens et par les contraintes techniques et/ou règlementaires qu'elle impose à ses utilisateurs, les manières de faire semblent se répandre efficacement auprès des acteurs territoriaux. Les instruments informatiques et « sportifs » : « entraînent donc une contrainte beaucoup plus forte pour les comportements et sont un moteur nettement plus contraignant pour les changements de comportement » (FRIEDBERG, 1993, p.332).

2) Une conversion des pratiques de pilotage des unités territoriales par le siège FFT dans une configuration de « déconcentration ».

Les injonctions à la professionnalisation dans les organisations fédérales territoriales peuvent être à la fois endogènes, c'est-à-dire initiées par les principaux acteurs des ligues et des comités départementaux qui tentent d'obtenir un contrôle sur leurs activités en cherchant à maîtriser les critères de gestion de leur travail, et exogènes sous le poids des contraintes soumises à ces acteurs par de nouvelles formes gestionnaires, d'autres organisations du travail et d'autres cadrages de leurs activités par le siège FFT (BOUSSARD et *al.*, 2010). Ce sont précisément les injonctions fédérales au professionnalisme auxquelles nous allons nous intéresser dans la dernière section de cette partie.

Si le nouveau modèle fédéral renforce le « pouvoir » des « salariés coordonnateurs » et des présidents de ligue sur leur territoire, en mobilisant certains instruments, le siège FFT tente aussi de : « renforcer les contrôles du travail de ces acteurs à travers l'introduction et la promotion de logiques de rationalisation, de standardisation et de redevabilité » (BEZES et DEMAZIERE, 2011, p.297). La réussite fédérale de ces principaux acteurs territoriaux passe en effet désormais davantage par la prise en considération de ces instruments sur lesquels ils sont en partie « évalués ». De plus, par cette forme de bureaucratie de contrôle et par le mode de gouvernement à distance mis en place par le siège FFT (HOOD et *al.*, 1999), les modalités de pilotage et de direction des unités territoriales sont quelque peu bouleversées. En effet, selon les territoires et leurs contextes, il est possible de constater l'introduction progressive de nouvelles logiques et d'instruments managériaux au sein des ligues et des comités départementaux. Ainsi, dans ce contexte de changement : « tandis que certains groupes sont en voie de « déprofessionnalisation » sous l'effet de réformes « sapant » leur autonomie, d'autres sont en voie de professionnalisation en raison de l'apparition ou de la montée en puissance de nouvelles activités » (BEZES et DEMAZIERE, 2011, p.303). Autrement dit, face aux changements managériaux opérés, certaines catégories d'acteurs peuvent disparaître ou apparaître, se recomposer, se renforcer ou s'affirmer. C'est ainsi que nous avons pu constater l'affirmation des présidents de ligue en tant que véritables « patrons » territoriaux, la recomposition des CTRC en clarifiant et délimitant leurs champs d'actions⁹⁷, l'apparition des CEDC afin de poursuivre la structuration de la filière « développement », la restriction des prérogatives fédérales des dirigeants des comités départementaux et le renforcement des directeurs de ligues – pourtant non reconnus statutairement par le siège FFT – qui par leurs rôles d'encadrement et de suivi, potentiellement de l'ensemble des activités fédérales sur le territoire d'une ligue, se trouvent dans une position centrale dans la dynamique interne de leurs structures, mais aussi dans la capacité de « rendre compte » aux services du siège FFT. Ainsi, comme nous l'avons déjà évoqué, et même si les présidents de ligue sont aujourd'hui les relais du siège FFT dans l'activité fédérale territoriale (épaulés dans leurs domaines respectifs par les CTRC et les CEDC), les directeurs, en tant que « ressources permanentes » pourraient, à terme, occuper cette fonction. Cependant, nous pouvons nous demander si la

⁹⁷ Le directeur Technique National confiait à ce sujet : « nous avons vraiment repositionné le CTRC comme le manager de l'ETL (...). Les fiches de postes ont été réécrites, révisées pour tous les membres des ETL (...). Chaque ligue est différente, mais on attend de chaque ETL qu'elle remplisse toutes les cases fédérales dans son fonctionnement interne ».

préoccupation excessive pour les enjeux internes à l'organisation (obligation de rendre des comptes, introduction de systèmes de contrôle, *etc.*) ne limite pas finalement la capacité de celles-ci à développer les activités liées à leur mission première d'aide et d'accompagnement des clubs (NEWMAN, 2001).

La réduction des coûts de l'action fédérale territoriale se matérialise, nous l'avons vu, par une baisse significative des subventions fédérales aux ligues et par le passage d'un système de « contrat de développement » à une « dotation globale de fonctionnement ». Autrement dit, le financement territorial de la Fédération passe d'une logique de moyens à une logique de résultats. L'accent mis sur la « performance » a ainsi conduit le siège FFT à mettre en place plusieurs instruments (objectifs, indicateurs, audits, *etc.*) qui pourraient avoir comme effets quatre types de phénomènes : la « déprofessionnalisation », la « segmentation », la « restratification » et le « découplage » entre instruments et pratiques territoriales (LE BIANIC *in* BEZES ET DEMAZIERE, 2011).

- Alors que nous évoquons dans ces travaux la poursuite du processus de professionnalisation des unités territoriales FFT, mobiliser le concept de « déprofessionnalisation » à ce stade peut paraître surprenant. Pourtant, dans le processus que nous tentons de décrire, il semble qu'à certains égards, nous sommes en mesure d'émettre cette hypothèse. En effet, certains dirigeants fédéraux, face à l'autonomie des unités territoriales couplée à une capacité d'action grandissante (ressources financières et humaines d'importances), peuvent considérer que cette force de déploiement fragilise finalement par endroit la cohérence et l'impact fédéral. Ainsi, par la mise en place d'instruments clairement identifiables et mesurables, les directions du siège FFT en charge d'évaluer et de contrôler l'application du « nouveau modèle fédéral », chercheraient aussi à s'immiscer dans les contenus de travail au moyen de standards de « bonnes pratiques » destinés à assurer la qualité du service aux clubs et au développement de la pratique du tennis (LE BIANNIC *in* BEZES et DEMAZIERE 2011 ; HARRISON, 1998). Le siège FFT utiliserait donc certaines techniques de « gouvernement par les instruments » (LASCOUMES et LE GALES, 2004) pour déposséder les principaux dirigeants territoriaux (élus et salariés) de leur autonomie et ainsi davantage contrôler leurs activités. Parmi ces instruments, deux nous semblent particulièrement révélateurs.

1. Le premier d'entre eux concerne « l'obligation » pour toutes les unités territoriales dès 2015 d'utiliser un nouveau logiciel comptable paramétré par le siège FFT afin notamment d'uniformiser les méthodes de travail. Ce nouvel outil est une application informatique web qui permettra aux dirigeants FFT d'obtenir en temps réel l'état des finances de chaque unité territoriale, mais aussi de ne plus évaluer l'état financier de chaque structure séparément. L'intérêt ici, en accord avec les grands principes du « nouveau modèle fédéral », est de procéder à une analyse comptable d'une ligue en intégrant les résultats financiers de la ligue, mais aussi ceux des comités départementaux. On parle alors de comptes consolidés des ligues et comités départementaux afin de révéler réellement la santé financière du territoire.
2. Le second correspond à une approche globale d'évaluation de l'activité fédérale. Par la mise en place de différents outils, le siège FFT cherche en effet désormais à mesurer la pertinence de chaque action afin de définir s'il est intéressant de la poursuivre, de la faire évoluer ou de l'arrêter. L'un des principaux dirigeants élus rencontrés disait à propos de ce changement : *« avant, on faisait et puis si ça ne fonctionnait pas on se disait que ce n'était pas grave. Maintenant on cherche à mettre en place une évaluation pour toutes nos actions »*. Cette politique de la performance, qui est symptomatique du passage d'un professionnalisme de métier à un professionnalisme de l'organisation (EVETTS, 2003)⁹⁸, semble convenir aux principaux directeurs du siège FFT. Le directeur Technique National explique par exemple que : *« ce nouveau modèle fédéral c'est un mal pour un bien, car aujourd'hui nous allons devoir faire une étude de pertinence de tout ce que nous faisons en mesurant l'impact de nos actions »*. Cela se concrétise notamment par la mise en place

⁹⁸ Selon EVETTS (2003), le premier modèle relève d'une logique où un groupe professionnel dispose d'une certaine autorité dans l'organisation et où la confiance régit les relations entre ces professionnels et les autres acteurs. Cette posture est fondée sur une grande autonomie et un jugement discrétionnaire. Le travail est commandé par l'expression d'une forte identité sociale et par un code éthique largement élaboré par les professionnels eux-mêmes.

Le second modèle correspond à un renforcement du contrôle du travail par les managers selon une ligne de commande hiérarchique mais aussi à un partage horizontal des rôles et des responsabilités dans l'organisation. Il implique en interne la mise en œuvre de procédures standardisées et en externe des formes de régulation et d'évaluation de la qualité par des instruments (indicateurs, « benchmarks »). Les tâches et les activités professionnelles s'en trouvent modifiées parce qu'ils sont appelés à différentes nouvelles actions.

de rapports d'activités particulièrement détaillés que doivent renseigner annuellement les principaux salariés des ligues et des comités départementaux et par la définition d'objectifs chiffrés. Selon le directeur de la Vie Fédérale, donner des objectifs précis aux ligues est tout à fait nouveau : « *moi, en 30 ans dans le milieu fédéral, je n'avais jamais vu ça, il y a des objectifs chiffrés : 100% des clubs doivent être ADOC, 100% des clubs doivent être visités (...) c'est une vraie révolution* ». Ce changement semble s'apparenter aux principes de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) déployés à partir de 2006 pour chaque administration ministérielle. En effet, cette réforme de l'Etat, dont l'un des objectifs était de rationaliser son intervention (NIKONOFF et BAYLE, 2007, p.19), entendait : « diffuser une culture du résultat au sein des organisations publiques à travers de nouvelles approches de pilotage par la performance fondées sur des principes de qualité, d'optimisation de la dépense publique, de transparence ou encore de responsabilisation des acteurs ». Autant de principes qui correspondent à ceux du « nouveau modèle fédéral » du siège FFT, dont la perspective semble être de « manager » les unités territoriales par objectifs, en élaborant un ensemble « Objectifs – Actions – Indicateurs ».

Au-delà des objectifs quantifiables et comme l'a indiqué le directeur de la Vie Fédérale lors de notre entretien, il y a la volonté de faire passer des messages qui, jusqu'à présent, n'étaient pas selon lui suffisamment entendus : « *on a parlé d'objectifs de visites (...), c'est une façon de faire passer le message, il faut être sur le terrain, il faut être proche des clubs, voilà c'était ça le message, il faut être proche des clubs* ». Un second aspect semble intéressant dans la mise en place de ces indicateurs chiffrés. Il s'agit de l'étude comparative que diffuse régulièrement le siège FFT aux ligues. Même si selon BERNOUX (2004, p.49) il n'existe pas de modèles au sens où il serait possible de copier les meilleurs, car : « l'environnement, les manières de faire d'un groupe, son système de relations, les origines personnelles constituent toujours un équilibre particulier », cette sorte de « benchmark interne » stimule l'ensemble des organisations fédérales à tendre vers les objectifs donnés.

Ainsi, la « déprofessionnalisation » au sein des unités territoriales de la FFT prend forme au travers de signes observables de transformations constatées, tant au niveau des conditions d'exercice de l'activité de certains groupes professionnels, qu'au niveau de l'organisation du

travail en termes de gouvernance et de management (DEMAILLY et LA BROISE, 2009). Dans le contexte de ces travaux, notre approche de la « déprofessionnalisation » n'est pas forcément négative et ne correspond pas à une conception opposée au processus de professionnalisation. Nous considérons davantage la « déprofessionnalisation » comme une nouvelle orientation du processus de professionnalisation qui se matérialiserait par la recombinaison de nouvelles professionnalités (MAUBANT et *al.*, 2013). En effet, ce processus semble avant tout s'inscrire dans une volonté des dirigeants du siège fédéral, d'homogénéisation de l'activité dans les unités territoriales. Néanmoins, l'imposition par le siège FFT de nouvelles règles comptables et d'objectifs chiffrés identiques pour tous, sans la prise en considération du contexte et des spécificités territoriales, sont des signes d'une diminution de l'autonomie professionnelle. Par les injonctions du siège FFT qui affectent l'activité de travail de certains salariés (directeur, CEDC, CTRC), ces derniers se trouvent en effet en situation de « déprofessionnalisation » dans le sens où ce processus a une incidence sur la manière de penser leurs savoirs professionnels (HOCHART, 2006 ; PRADES, 2011)⁹⁹. Selon MAUBANT et *al.* (2013), la remise en cause des savoirs professionnels invite le travailleur à discuter les fondements de sa pratique et en quelques sortes de ses compétences. Les rapports d'activités des CED et CEDC pré-remplis par les services du siège FFT peut illustrer ce dernier propos. En effet ces rapports sont construits de telle manière que le salarié doit essentiellement indiquer dans une liste d'activités le nombre de jours par an attribués à chacune d'entre elle. Cependant, chaque activité est associée à une catégorie d'importance ou de priorité selon le siège FFT. Ainsi, après avoir rempli la grille, le salarié découvre un graphique qui dévoile le pourcentage de son temps de travail alloué aux priorités fédérales et inversement à celles qui ne le sont pas. Par ce procédé, là encore, le siège FFT impose une façon de considérer l'activité qui peut s'apparenter à une forme de « déprofessionnalisation » de certains salariés. Selon les cas, ne rentrant pas dans les « bonnes cases », cela peut en effet créer une perte de repère, d'estime de soi ou d'un sentiment d'incompétence.

- Le concept de « segmentation » correspond au fait que dans la mise en place de ces nouveaux instruments de contrôle, certaines catégories d'acteurs, dans notre cas les présidents de ligue et les « coordonnateurs permanents », occupent une place prépondérante dans les négociations avec le siège FFT. Ainsi, cela conduirait à une

⁹⁹ HOCHART (2006) associe ainsi la déprofessionnalisation à une forme de « déqualification » et PRADES (2011) à une « déspecialisations » des acteurs de terrain.

segmentation accrue entre les présidents de ligue et les autres dirigeants élus, entre les CTRC et les autres salariés « sportifs » et enfin entre les CEDC et les CED. Ce processus aurait finalement comme incidence de limiter les effets potentiels des instruments de contrôle et de permettre principalement à ces représentants territoriaux de « coloniser » la sphère du management au sein de leur structure (HARRISON et AHMAD, 2000). Cette « segmentation » peut également avoir comme effet de modifier la perception des salariés « non coordonnateurs » de leur situation de travail. Ce fut le cas par exemple lors de la récente réforme de la filière développement, qui a notamment conduit avec la création du poste de CEDC, à une nouvelle division du travail au sein des unités territoriales. Certains CED qui n'ont pas été désignés CEDC, ont alors pu ressentir une forme de dévalorisation de leur travail et un manque de reconnaissance de leurs dirigeants.

- Le phénomène de « restratification » et de redéfinition de hiérarchies revient à dire que le « nouveau modèle fédéral » ouvre de nouvelles opportunités pour certains acteurs territoriaux. C'est le cas notamment des CED qui en quête d'une plus grande reconnaissance, voient par ce changement la possibilité de franchir un pas supplémentaire dans la professionnalisation de leur métier. Cette évolution leur offre également l'occasion de s'affranchir de la domination exercée par les « sportifs » en accédant à des fonctions plus valorisantes de coordination (CASTEL et MERLE, 2002). La définition des prérogatives de la fonction CEDC par le siège FFT, permet en effet à ces acteurs de posséder un niveau d'information et de participer à la gouvernance interne des ligues à un niveau auquel la plupart n'avaient jusque-là pas accès.
- Enfin, le quatrième phénomène que nous avons déjà pu observer, mais qui pourrait selon nous s'amplifier avec la généralisation des indicateurs de contrôle et de suivi, est le « découplage » (DENT et *al.*, 2004) entre ces instruments et une soumission de façade de la part des acteurs territoriaux. Comme l'indique HOOD (2007), cela se manifeste par une appropriation routinière des instruments et une dérive formaliste consistant avant tout à se « couvrir » au moment de la présentation des résultats et à se lancer dans une « chasse aux coupables » en cas d'échec, plutôt que de tenter de corriger les sources d'erreurs (LE BIANIC, 2011). Le niveau de collaboration entre

ETL et ERD dans chaque ligue nous semble être un bon exemple d'illustration de ce phénomène. En effet, le « nouveau modèle fédéral » appelle notamment au décloisonnement et à une plus grande coordination entre ces deux services. Le siège FFT cherche ainsi à montrer l'exemple en témoignant de la proximité qui existerait entre la DTN et la DVF. Comme nous l'avons déjà évoqué, cela se manifeste par des courriers signés par les deux directeurs, des programmes sur lesquels les deux directions auraient collaborées, par l'incitation des ETL et des ERD à en faire autant dans la mise en œuvre de ces programmes dans leur ligue et enfin par le premier rassemblement réunissant pendant quatre jours les CTR et les CEDC. Or, nous avons pu constater depuis, que malgré les efforts de rapprochement qui existent globalement dans toutes les ligues (réunions communes et quelques « visites de clubs » partagées entre conseillers techniques et CED), d'une manière très schématique chaque « corporation » campe sur un même discours sans véritablement chercher une plus-value à leur collaboration.

Le dénominateur commun aux deux activités, admis par la grande majorité, mais qui ne se traduit pas toujours par de réelles actions, concerne l'aide aux clubs. Cette activité est centrale dans les missions des ERD, mais celle-ci est plus diffuse dans les missions des membres des ETL qui « naturellement » priorisent la détection et l'entraînement des meilleurs jeunes, la formation des enseignants et ce parfois au détriment du rôle de « conseiller » des clubs. C'est d'ailleurs essentiellement sur cette question de la répartition des moyens mis en œuvre entre le développement de l'élite régionale et le développement des clubs que s'opposent les ETL et les ERD. En effet, les CED considèrent généralement qu'un nombre insuffisant d'efforts sont consentis dans l'aide aux clubs et que les conseillers techniques ne consacrent pas assez de temps à cette activité. Le rappel des cinq grandes missions des ETL lors du comité directeur fédéral du 30 août 2014 (repris en comité directeur de la ligue CBBL) a par ailleurs quelque peu conforté ce point de vue, car : « accompagner le développement éducatif et sportif des clubs » apparaît en troisième position de cette liste. Dans le même ordre d'idée, nous retrouvons dans les discours des dirigeants fédéraux et dans certaines mesures du « nouveau modèle fédéral » que l'aide aux clubs et plus particulièrement l'aide « technique » doit représenter l'une des principales priorités des activités territoriales. Malgré cela, de nombreux CED font preuve de scepticisme, considérant que le « nouveau modèle fédéral » ne changera

rien. Au moment de l'écriture de ce texte, il était trop tôt pour dire si cette « inquiétude » était fondée. En revanche, nous avons pu constater que là où le « nouveau modèle fédéral » avait déclenché des évolutions « positives » concernant l'aide aux clubs, cela s'accompagnait généralement par de nouvelles pratiques managériales au sein des ligues (BELORGEY, 2011). Des nouvelles pratiques généralement impulsées par le directeur de ligue qui définit le cadre de cette activité et qui tente de la coordonner et de la piloter.

Nous ignorons au moment de ces écrits si le siège FFT a d'autres intentions concernant le travail en commun des filières « sportive » et « développement », mais dans le processus de rationalisation et d'économie à tous les étages qu'entame la Fédération, il existe selon nous une probabilité de rapprochement voire même de fusion dans les années à venir. Cette hypothèse trouve sens avec les premières mesures entreprises par la DTN et la DVF, mais aussi par le fait qu'aujourd'hui, en plus du « haut niveau » et de la formation des enseignants, « *gagner des licences* » fait partie intégrante des objectifs de la DTN. Alors que cela représentait l'objectif induit de l'ensemble des missions de la filière « développement ». L'un des principaux directeurs au siège FFT expliquait par ailleurs début 2015 que selon lui : « *les CED devraient faire partie de l'ETL ; et DTN/Vie Fédérale ne devraient former qu'une seule entité* ». Était-ce un simple vœu ou l'annonce d'un processus en cours ? Autrement dit, cela traduit-il une tentative d'absorption ou de prise de pouvoir ? Un retour au « sportif » ? Nous ne sommes pas en mesure, au moment de ces écrits, de répondre à ces questions. Pour y parvenir, il faudra probablement attendre le futur mandat (2017 / 2020) qui pourrait conduire à des changements sur ces questions.

Par le « nouveau modèle fédéral », si le siège FFT semble moins s'engager dans les affaires territoriales, il s'engage surtout différemment. En effet, depuis l'année sportive 2015, la DTN, la DVF et la direction des Ressources Humaines du siège FFT proposent de se rendre dans toutes les ligues afin de réaliser différents « audits » des fonctionnements régionaux. Ainsi, au-delà des résultats chiffrables que nous avons évoqués pour mesurer leur efficacité sur certaines thématiques, ces directions réalisent dans les ligues une « mission de diagnostic et de conseil » qui s'apparente à ce qu'effectue le Dispositif local d'accompagnement (DLA) dans le secteur associatif (ANGOT et COTTIN-MARX, 2015). Ces « audits » permettent d'identifier les causes de l'efficacité ou de la non-efficacité de l'action des ligues qui sont difficilement démontrables uniquement par les chiffres. En effet, comme l'explique

BERNOUX (2004, p.182) : « la réussite ou non réussite sont liées à de si nombreux facteurs qu'il est difficile d'isoler celui de l'organisation. Cela dépend pour le moins de son environnement, des institutions et des acteurs qui la composent ». Par ces missions, les services du siège FFT réunissent les principaux acteurs d'une ligue qui généralement présentent le fonctionnement de leur structure ; puis une comparaison chiffrée entre des données locales et les moyennes nationales est analysée ; enfin les différents acteurs échangent le temps d'une journée sur chacune des grandes thématiques. Ainsi, un véritable travail en profondeur est mené afin d'accompagner les dirigeants territoriaux dans la mise en place d'outils de gestion, la réorganisation des ressources humaines, la réalisation de certains projets de développement de leur structure, *etc.* Le champ d'intervention est très large et permet dans certains cas aux représentants des ligues de monter en compétence et/ou d'être accompagnées au changement (ANGOT et COTTIN-MARX, 2015). Par cette manière de procéder, le siège FFT tente ainsi de guider et d'orienter ses unités territoriales dans les changements qu'il souhaite opérer et comme l'évoquait l'un des principaux dirigeants fédéraux, également président de ligue : « *pour moi, il n'y a pas de différence entre les ligues et le siège, c'est la Fédération Française de Tennis. Quand le siège vient dans une ligue, il vient faire son job* ».

Entre décentralisation et déconcentration, nous pouvons constater depuis le début de ces écrits que le Fédération semble passer d'un niveau de régulation national de ce que doivent faire les unités territoriales, à un espace de régulation intermédiaire où les informations, les incitations, les références circulent et interagissent. « Le contrôle systématique par le sommet est devenu *quasi* impossible et les chaînons hiérarchiques s'inscrivent eux-mêmes, en définitive, dans cette circulation territoriale (...). L'impact hiérarchique est variable d'un lieu à l'autre et dépend avant tout des rapports de force locaux, si bien qu'il peut évoluer en même temps que changent les personnes » (DUTERCQ, 2001, p. 63). C'est ainsi que nous pouvons parler de l'émergence d'un espace de régulation dans le système fédéral FFT largement dépendant des rapports de force territoriaux dans une configuration de « déconcentration » (DUTERCQ, 2001 ; LE BOULER, 2006). La politique fédérale est définie par le siège FFT et le rôle central dans son application territoriale est confié aux ligues, en lien avec les comités départementaux. Avec le « nouveau modèle fédéral » qui émerge dans un contexte de restriction budgétaire, les ligues conservent voire accentuent leur autonomie dans la mise en

œuvre de cette politique, mais sous le contrôle exacerbé et à distance du siège FFT. Comme l'expliquait le DTN : « *je suis convaincu que nous devons guider toutes les ETL autour de priorités communes. Il n'en faut pas beaucoup, quatre ou cinq maximum. Mais aujourd'hui on doit les évaluer en mettant des indicateurs en face. L'idée n'est pas de fliquer, mais d'identifier les points de fragilité, les points d'amélioration. (...) On a besoin des présidents de ligue pour mener cette évaluation, parce que lui est là au quotidien* ». Cette dernière phrase du DTN qui évoque à nouveau la responsabilité éminente dévolue aux présidents de ligue pour mettre en œuvre la politique fédérale, revient à dire finalement que chaque ligue est le résultat de compromis entre les acteurs qui les composent, et que ces compromis donnent à chacune des organisations des formes particulières.

Selon BERNOUX (2004, p.50) enfin, « les capacités de tous les acteurs à faire ces compromis et à les interpréter jouent un rôle central dans le changement (et) l'idée de règles appliquées uniformément sous la contrainte de la domination apparaît (ainsi) irréaliste lorsqu'on observe de près les organisations ».

C'est justement « de plus près » que nous allons désormais analyser le fonctionnement des unités territoriales.

PARTIE 3

Le processus d'apprentissage organisationnel au sein des ligues : ressources et contraintes de la gouvernance fédérale.

Cette dernière partie, consacrée à l'exploration de la gouvernance interne des ligues, a pour objectif de comprendre les ressorts de l'action fédérale territoriale et d'apprécier les effets des changements qui sont à l'œuvre à la fois dans l'organisation interne des ligues, mais aussi dans les relations qu'elles entretiennent avec les autres instances de la fédération (siège FFT et comités départementaux) en tant que structure centrale de la pyramide FFT. Comme nous l'avons déjà évoqué, la professionnalisation des ligues figure parmi les processus clés pour comprendre leur gouvernance interne et de son évolution. Ceci amène à nous interroger sur la façon dont se construit, dans l'interaction, la dimension collective de ce processus.

L'analyse des changements qui s'opèrent au sein des ligues implique un questionnement à la fois individuel et organisationnel sur ce que les acteurs effectuent en interaction au nom de l'organisation. Autrement dit, nous explorerons dans cette partie « l'apprentissage organisationnel » (SCHILLING et KRUGE, 2008)¹⁰⁰, comme processus individuel et collectif d'acquisition de connaissances, activé afin de résoudre une situation problématique rencontrée (BONAMI, LETOR et GARANT, 2010). Nous tenterons par ailleurs de montrer que ce sont les interactions territoriales¹⁰¹ qui permettent l'adoption du « nouveau modèle fédéral », dans la mesure où celui-ci coïncide en réalité avec des changements déjà à l'œuvre au sein des ligues et des comités départementaux.

Le changement, en tant que phénomène systémique (CROZIER et FRIEDBERG, 1977), transforme « la nature du jeu » afin de trouver un modèle de régulation qui intégrerait toutes les contradictions, des rapports de force favorables et un mode de gouvernance comprenant

¹⁰⁰ « L'apprentissage organisationnel est conçu comme l'ensemble des processus d'apprentissage impliquant trois composantes : des facteurs psychologiques individuels (intuition, traitement de l'information, explicitation de connaissances tacites), interindividuels et groupaux (co-production et mise en commun des savoirs, diffusion au travers des systèmes d'interactions entre salariés) et organisationnels (objectivation et formalisation des procédures, impact de la structure organisationnelle, du management). Ces trois facteurs, complémentaires, exercent les uns sur les autres une influence positive ou négative pouvant faciliter ou entraver l'apprentissage. Loin de consister en une accumulation de compétences individuelles, apprendre à apprendre implique pour l'organisation d'adopter une structure adéquate, de capitaliser les savoir-faire informels et de les traduire en routines transférables. Ainsi dotée de répertoires de réponses mobilisables, l'organisation est plus à même de s'adapter aux changements de son environnement. » (MAILIS, 2011, p.13)

¹⁰¹ Nous entendons par interactions territoriales, les échanges entre ligue et comités départementaux, élus et salariés, ERD et ETL, etc.

des nouvelles capacités cognitives et relationnelles. Nous verrons que ces transformations au sein des unités territoriales FFT ne s'inscrivent généralement pas dans une évolution harmonieuse par ajustement mutuel graduel, mais par crise, rupture relationnelle et/ou institutionnelle. Ces processus, qui selon les auteurs sont inhérents à l'apprentissage à la responsabilité individuelle des acteurs, sont souvent le résultat d'initiatives isolées et peuvent ainsi conduire à des conflits avec d'autres acteurs. Des conflits qui, selon les contextes, ne sont pas forcément « destructeurs » car pouvant également déclencher des mécanismes d'innovation.

I. Des organisations habituées au changement.

Les unités territoriales sont des organisations ouvertes, construites par étapes successives sous injonctions fédérales et dans lesquelles les règles existent principalement pour définir le système d'interrelations face à des situations données. Selon BERNOUX (2004), ce type d'organisation est particulièrement disposé aux changements et dans le cas où l'organisation a pris l'habitude de changements fréquents, ceux-ci peuvent s'implanter de manière durable. Nous considérons que les ligues font partie de cette forme d'organisation et par ailleurs, depuis quelques années, que de nombreuses évolutions proviennent d'initiatives internes. En effet, comme nous venons de l'évoquer ci-avant, dans de nombreux domaines, le processus de changement au sein des unités territoriales était déjà en cours avant même la nouvelle impulsion fédérale. Ainsi, le postulat de SAINSAULIEU (1987) pour qui le développement et les changements qu'il implique ne peuvent que résulter d'initiatives locales, fondées sur l'apprentissage progressif d'autres pratiques de production et de gestion, nous paraît pertinent à mobiliser ici. L'intérêt de la démarche est d'accorder une attention déterminante aux ressources, aux processus en germe et aux mouvements déjà engagés ainsi qu'à leurs chances de diffusion et de généralisation.

1) Une structure organisationnelle sous influence.

La théorie de la contingence stipule qu'un facteur interne ou externe a un effet sur une ou plusieurs des composantes de l'organisation (FABI, GARAND et PETTERSEN, 1993). Cette

théorie correspond à une conception de l'organisation comme un système ouvert, constitué d'un ensemble de sous-systèmes en interaction constante, dont la survie dépend de l'adaptation à son environnement (KATZ et KHAN, 1966). Ainsi, les facteurs de contingence, c'est-à-dire ceux qui ne résultent pas d'une intentionnalité, influenceraient le choix des paramètres de conception des organisations et conséquemment, la conception ou l'évolution des structures organisationnelles. Les représentants de l'école de la contingence, dont WOODWARD et MINTZBERG sont les principales figures, affirment que la structure organisationnelle est dépendante de la nature de l'environnement, bien qu'elle ne le soit pas de manière mécanique ou déterministe. Selon les auteurs, la structure répond également à la stratégie visée par les dirigeants et dès lors, les régulations internes de l'organisation doivent être aussi variées que l'environnement avec lequel elles composent. Ainsi, lorsque l'organisation s'ajuste à son environnement et met en cohérence son fonctionnement interne, ils parlent alors de congruence. La théorie de la contingence permettrait donc de trouver une solution pertinente à une difficulté émergente en fonction de tous les paramètres internes et externes à l'organisation. Cela faisait dire à WOODWARD (1965) : « qu'il n'y a pas une structure meilleure, mais différentes structures qui sont les meilleures dans différentes conditions ».

Ainsi les théories la contingence structurelle expliquent qu'une structure doit s'adapter à l'environnement dont dépend l'organisation et que les facteurs de contingence, qui influencent les décisions et les actions des organisations, se classent en deux catégories : celles qui relient les changements de structures organisationnelles à des variables internes et celles qui les relient à des changements externes. Selon la synthèse réalisée par MINTZBERG (1982), il existerait quatre principaux facteurs de contingence : l'âge et la taille de l'organisation, le système technique, l'environnement et les relations de pouvoir. Compte tenu des références sur lesquelles nous nous appuyons, et avant de détailler et de contextualiser ces facteurs avec notre sujet, précisons préalablement les « critiques » que certains sociologues émettent sur cette approche et les raisons qui nous ont tout de même amené à la mobiliser.

Les limites formulées notamment par des sociologues appartenant aux courants « interactionnistes », proviennent de la vision statique et formelle que propose la théorie de la contingence. Elle n'enseigne en rien sur les systèmes d'action concrets, ni sur la réalisation informelle et ne révèle pas les accords entre acteurs sur lesquels l'ensemble fonctionne et se

dynamise. La liaison structure/environnement semble préexistante, « naturelle », or, ces interactions sont construites, négociées selon des compromis sans cesse restaurés. En effet, selon CROZIER et FRIEDBERG (1977), le contexte est assurément une contrainte, soit un ensemble de facteurs limitant, mais n'éliminant jamais complètement la capacité de choix des acteurs organisationnels. Selon les auteurs, le contexte n'est donc pas déterminant pour les structures ou le mode de fonctionnement des organisations mais il appartient au système sous-jacent à l'organisation. Il est donc nécessaire de déterminer par quels mécanismes ces facteurs contextuels y affectent et y modifient les règles du jeu car : « l'organisation est à la fois contrainte pour l'acteur et produit de son action » (BAROUCH, 1994, p. 1985).

Ainsi, CROZIER et FRIEDBERG (1977) s'opposent à la démarche « contingente » qui propose une conception unilatérale de l'environnement comme un ensemble de facteurs impersonnels dont les caractéristiques "objectives" s'imposent aux organisations. « L'organisation n'est pas soumise à son environnement, celui-ci n'est pas un ensemble de données objectives et abstraites : l'environnement est un construit de l'organisation et de ses membres au travers des processus cognitifs et des rapports de force qu'ils mettent en place » (BAROUCH, 1994, p. 1985). Pour les auteurs, il faut donc privilégier l'idée qu'il existe une multiplicité de champs fractionnés qui apportent des exigences contradictoires auxquelles l'organisation doit s'adapter. Ceci implique des nouveaux choix pour les acteurs et par conséquent, les négociations et les jeux de pouvoir rendent floue la notion de frontière entre les organisations.

Comme nous l'avons déjà évoqué, la porosité des organisations fédérales FFT nous invite à adopter l'approche défendue par CROZIER et FRIEDBERG. Tous les processus de l'action fédérale ne sont en réalité que des processus de coordination entre plusieurs acteurs humains qui interagissent à tous les niveaux de la pyramide FFT. Cela implique la construction de champs d'interactions – les « systèmes d'action concrets » – qui sont le lieu d'une contingence irréductible : « ils mettent en scène des acteurs dotés de positions et de dispositions jamais définies en soi, toujours rapportées au contraire à un contexte particulier. Ils sont réglés de l'intérieur et sans qu'on puisse établir de hiérarchie entre des niveaux différents de régulation, les données de l'environnement étant elles-mêmes instituées de l'intérieur, en fonction de chaque situation singulière, par les partenaires de l'interaction » (SEGRESTIN, 1994, p.130 ; FRIEDBERG, 1993).

Nous considérons cependant que la théorie de la contingence apporte des éléments de compréhension sur la structuration des organisations fédérales qui peuvent compléter l'approche stratégique et systémique de CROZIER et FRIEDBERG (1977). Nous estimons même qu'à certains égards, ces deux approches se rejoignent. En effet, nous estimons qu'elles s'accordent notamment par leur capacité descriptive, par la combinaison d'un grand nombre de dimensions analytiques, mais aussi :

- sur l'idée qu'il n'existe pas un modèle universel d'organisation mais une pluralité de manières de se coordonner et de coopérer ;
- elles remettent en question l'omnipotence des buts, des moyens pour y parvenir et des conséquences qui sont souvent contradictoires et mouvantes ;
- elles s'accordent sur le fait qu'il n'existe pas une seule manière de diriger et qu'il y a donc autant d'organisations que de trajectoires et de régulations socio-économiques, de style de gestion et de pratiques managériales ;
- et que le système de régulation et d'intégration pour chaque organisation dépend, mais partiellement, de la politique dirigeante.

Il n'en demeure pas moins vrai que dans le champ des théories de l'organisation, FRIEDBERG (1993) qualifie l'approche contingente de « néo-darwinisme stérile » et de « régression confortable ». Selon lui, les systèmes ont été créés par les hommes comme solution aux problèmes d'action collective, d'interdépendance, ou de coopération et de conflit. Cependant, il considère que les mécanismes de régulation de ces problèmes ne sont structurés ni par l'asservissement à un organe régulateur, ni par l'exercice d'une contrainte, même inconsciente, ni par des mécanismes d'ajustement mutuel. Les mécanismes de régulation ne peuvent provenir que des calculs rationnels et stratégiques des acteurs en relation. Ainsi, selon SEGRESTIN (1994, p.133) : « si la perspective d'analyse de FRIEDBERG renonce à produire des énoncés généraux sur la régulation, ce n'est pas parce qu'elle nierait l'existence de régulation globale, mais parce qu'elle n'a pas l'outillage pour les mettre en évidence ».

Les facteurs de contingence sont donc des éléments internes ou externes à l'organisation qui influencent de manière déterminante sa structure. Parmi les variables internes, certaines études

et recherches ont permis de démontrer qu'il existe des effets liés à l'âge (TREMBLAY et *al.*, 1998), à la taille de la structure (BLAU, 1970) et aux systèmes techniques (WOODWARD, 1965 ; MINTZBERG, 1982) sur la formalisation de l'organisation.

En effet selon GREINER (1972), il existe un lien entre la croissance de la taille de l'organisation et le passage du temps. Une organisation passe par une série de phases bien définies durant son existence. Chacune de ces phases est caractérisée par une évolution graduelle, suivie par une crise de transition qui détermine la phase suivante. Ainsi, selon l'auteur, une organisation évolue par un processus cumulatif où chaque phase se caractérise par une crise à surmonter pour passer à la phase suivante. Le modèle identifie ainsi cinq phases successives :

1. la phase créative : les membres sont informels, se dévouent à la structure et les liens sont amicaux. L'organisation disparaît ou décolle et connaît une croissance modérée si elle survit. La première crise est une crise de leadership car si les capacités d'initiative et de créativité des fondateurs sont reconnues, ce n'est pas nécessairement le cas de leurs capacités de gestion ;
2. la phase directive : dans le cas où les fondateurs ont passé la main, l'organisation passe par une structuration, formalisation, hiérarchisation et standardisation jusqu'à connaître une deuxième crise – d'autonomie – du fait de la lourdeur de la hiérarchie ;
3. la phase de délégation : l'expansion va se poursuivre dans la diversification. Apparaissent alors des dirigeants de divisions autonomes qui poseront ensuite une crise de contrôle ;
4. la phase de coordination : des mécanismes de planification, des centres de profit, une centralisation, un traitement de l'information, *etc.* sont mis en place. L'organisation va alors traverser une crise liée à l'accumulation de procédures complexes qui pose une crise de pouvoir ;
5. la phase de collaboration interpersonnelle : le management par équipe est déployé dans lequel un contrôle social est réalisé et où les structures matricielles sont préférées.

De la même manière, certains travaux ont montré que plus l'organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée et ses unités de travail importantes. Ainsi, les tâches y sont

spécialisées et différenciées entraînant un développement du facteur administratif, lui-même provoquant une formalisation du comportement. Autrement dit, avec l'augmentation de la taille de l'organisation, sa structure se différencie en un plus grand nombre de fonctions, de divisions, de branches ou de sections (différenciation et spécialisation) ; l'organisation assume plus de tâches et produit davantage de procédures (standardisation) ; la communication interne devient plus complexe à gérer et des nouveaux niveaux de hiérarchie apparaissent jusqu'à une certaine décentralisation des décisions. Ainsi, selon BLAU (1970), en se différenciant, la structure crée une demande accrue en personnel d'encadrement qui, à partir d'un certain seuil, peut avoir des « effets pervers » sur l'organisation.

D'autres travaux et notamment ceux de WOODWARD (1965) portant sur les effets du système technique, ont révélé que plus le système technique est complexe et plus la structure administrative est sophistiquée, plus la décentralisation est sélective et plus l'emploi des mécanismes de liaisons devient important au sein de l'organisation.

Ainsi, les théories de la contingence qui relient les changements de structures organisationnelles à des variables internes (âge, taille et système technique), semblent effectivement correspondre aux évolutions étudiées au sein des ligues de la FFT. Par un processus de professionnalisation, ces unités territoriales se sont progressivement structurées notamment en termes de ressources humaines, financières et matérielles ; l'activité s'est peu à peu différenciée et spécialisée ; une forme de décentralisation des décisions s'est développée : horizontalement, par la multiplication des commissions et la segmentation en trois pôles d'activités (sportif, administratif et développement) et verticalement, par la création et le développement des comités départementaux puis même de « secteurs »¹⁰² ; les procédures de travail se sont multipliées, le système technique (administratif, sportif, informatique, *etc.*) et la communication interne se sont complexifiés et le besoin en personnel d'encadrement et de médiation entre tous ces acteurs et groupes d'acteurs territoriaux a conduit certaines ligues à aller jusqu'à créer un poste de directeur.

Dès lors, la question que nous pouvons poser revient au postulat de BLAU (1970) : est-ce que la structuration des ligues a atteint un seuil qui les détournerait des objectifs prioritaires de la politique fédérale territoriale ?

¹⁰² Les secteurs sont des territoires regroupant des clubs géographiquement. Il existe sept secteurs au sein de la ligue CBBL.

Ce questionnement nous conduit à l'exploration des variables externes des facteurs de contingences qui sont essentielles à la compréhension du développement des unités territoriales en particulier dans le « nouveau modèle fédéral ». En effet, comme nous l'avons déjà longuement évoqué, bon nombre de changements internes au sein des ligues proviennent d'injonctions du siège FFT. Ainsi, même si nous considérons qu'au regard de la politique territoriale menée par la FFT, les ligues et les comités départementaux font partie de la Fédération, il n'en demeure pas moins que chaque structure territoriale est autonome en ce qu'elle possède une existence juridique propre. Ainsi, mis à part pour les présidents, tous les élus de ligue ne sont « que » des élus de ligue et pas du siège FFT, les salariés sont pour la plupart des salariés de ligue et non de la FFT, les ligues possèdent leurs propres infrastructures, *etc.* Malgré la porosité qui existe entre le siège FFT et ses unités territoriales et les nombreuses interactions entre les acteurs qui les composent, il est donc tout de même possible de déterminer les contours de la structure d'une ligue et de désigner le siège FFT comme le facteur environnemental occasionnant le plus de changements structurels à leur égard.

Le courant de la contingence postule par ailleurs que les dirigeants d'une organisation structurent leur organisation et élaborent leur stratégie en fonction de l'environnement (variables externes), et que dans ces conditions, l'adaptation de l'organisation est un impératif de survie (BOUKAR, 2009 ; MILLER et FRIESEN, 1982, 1983). En comportement organisationnel, le pouvoir se définit, comme : « la capacité d'amener autrui à accomplir une tâche qu'on veut voir menée à bien, ou d'influer sur le cours des événements » (SCHERMERHORN, HUNT et OSBORN, 2010, p. 332). Le siège FFT, afin de s'assurer que certaines tâches ou changements sont bien appliqués par les unités territoriales, élabore un ensemble de moyens de contrôle qui finalement oriente la structuration des ligues et des comités départementaux (*cf.* partie 2, chapitre III, section 2). Ainsi, selon les auteurs, plus le contrôle externe est fort, plus le pouvoir se centralise au sommet hiérarchique de l'organisation et plus le travail tend vers davantage de formalisation. La centralisation du pouvoir permet de rendre le dirigeant (principalement le président de ligue) responsable du déroulement de la bonne marche de l'organisation et la standardisation permet à l'acteur extérieur, dans notre cas le siège FFT, de contrôler cette activité. Le « nouveau modèle fédéral », qui d'une part diminue durablement et de manière importante les dotations de

fonctionnement des unités territoriales et qui d'autre part crée différents instruments de contrôle de leurs activités par le siège FFT, contraint les ligues et les comités départementaux à s'adapter. Les unités territoriales le font en vue de faire face aux incertitudes qu'elles engendrent et de tenter de les contrôler au maximum (THOMPSON, 1967). En ce sens, leur évolution va déterminer non seulement les facteurs de contingence auxquels les ligues et les comités départementaux doivent faire face, mais aussi leur capacité d'apprentissage et de performance (TERREBERRY, 1968). Ainsi, l'environnement est à la fois source de menaces et d'opportunités pour les organisations qui peuvent conduire à des transformations structurelles.

En plus du « nouveau modèle fédéral », un autre facteur environnemental a un impact fort sur l'organisation structurelle des unités territoriales. En effet, malgré les incertitudes qui demeurent sur les effets de la loi NOTRe, il est fort probable que le mouvement sportif fédéral soit dans l'obligation de s'aligner sur la nouvelle organisation territoriale administrative. Cette hypothèse émane du code du sport qui pose un principe général de concordance territoriale entre l'organisation administrative française et l'organisation fédérale. Il précise, dans son annexe I-5 (art. R. 131-3 et R. 131-11) que : « les statuts prévoient : (...) 1.3.2 (Le cas échéant), que la fédération peut constituer, (...) des organismes régionaux ou départementaux chargés de la représenter dans leur ressort territorial respectif et d'y assurer l'exécution d'une partie de ses missions, et dont le ressort territorial ne peut être autre que celui des services déconcentrés du ministère chargé des sports que sous réserve de justifications et en l'absence d'opposition motivée du ministère chargé des sports. (...) ».

Il résulte de ces dispositions, que la réforme de l'administration territoriale de l'Etat aura nécessairement des répercussions sur l'organisation territoriale des Fédérations Françaises Sportives et cela avec au moins trois niveaux à appréhender : le nouveau périmètre régional, le territoire départemental et l'émergence des métropoles. Fin juillet 2015, les modalités de la réorganisation territoriale de la République étaient les suivantes :

- la loi n°2015-29 du 16 janvier 2015 a fusionné certaines régions avec une élection des conseils régionaux en décembre 2015, les premiers budgets des nouvelles régions devant être adoptés au plus tard le 30 juin 2016 ;

- il ressort par ailleurs que la « compétence sport » demeurera une compétence partagée entre les différents niveaux de collectivités territoriales ;
- les modalités de mise en œuvre de la réforme de l'administration territoriale de l'Etat ont été présentées lors du conseil des ministres du 22 avril 2015 et nous savons désormais que les anciennes directions régionales ont vocation à constituer une direction unique.

Il s'agit maintenant de savoir si les aménagements acceptés jusqu'à présent par l'Etat seront toujours possibles, mais aussi dans quelles mesures la concordance devra être respectée et sous quel délai.

Le découpage territorial d'une fédération à l'autre est très différent et dans le cas d'une fédération comme la FFT, chacune des structures comprend de nombreux salariés. Dans le cas d'une vaste réforme territoriale fédérale, les enjeux sociaux seront donc probablement au cœur des négociations.

Par rapport à cette réforme de l'administration territoriale de l'Etat, il s'agit aussi de savoir dans quelle mesure les dirigeants du siège FFT vont poursuivre et modifier leur propre organisation ?

En effet, le « nouveau modèle fédéral », dans le découpage administratif pré-réforme NOTRe, prévoit le renforcement des ligues par rapport aux comités départementaux. Or, si le siège FFT est dans l'obligation de faire coïncider le ressort territorial des ligues avec celui des nouvelles directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, il est fort probable que l'échelon comité départemental soit finalement renforcé afin de conserver une certaine proximité, pour le moins géographique, avec les clubs. Il est possible également que les dirigeants fédéraux s'appuient sur cette réforme pour réaliser des économies budgétaires, enjeu principal du « nouveau modèle fédéral ». Cela peut effectivement représenter une opportunité pour les dirigeants du siège FFT d'accentuer les économies engagées dans la politique fédérale territoriale, autrement dit de privilégier, dans la proposition qui sera faite au ministère, un découpage géographique permettant de réaliser des économies d'échelle importante, amenant finalement à réduire le nombre d'unités territoriales et par voie de conséquence, à terme, le nombre de salariés.

Les questions sont donc multiples et les incertitudes nombreuses. Dans ce contexte, où l'environnement des unités territoriales est instable, turbulent, voire même hostile, des changements de gouvernance surviennent au sein des ligues afin de créer les conditions favorables à une adaptation et à une évolution rapide de leur organisation interne et de leur politique territoriale. Nous verrons dans les points suivants que nos observations ont révélé une dynamique organisationnelle qui tend vers une centralisation des décisions au sein des ligues, les leaders assurant seuls une réponse coordonnée et rapide pour tenter de préserver leur organisation (LAWRENCE et LORSCH, 1968). Par ailleurs, en réaction à cet environnement particulièrement incertain, nous verrons que des comportements d'appropriation de la ligue par certains acteurs territoriaux et notamment de salariés, provoquent de nombreuses évolutions dans le fonctionnement des ligues et des comités départementaux.

2) La gouvernance des ligues à l'épreuve des comportements d'appropriation de nouveaux acteurs.

Dans le contexte fédéral, économique et social actuel, l'un des apports majeurs de la théorie de la contingence pour nos travaux est de montrer les capacités de certains acteurs territoriaux, en particulier des salariés, à diagnostiquer eux-mêmes les dysfonctionnements et à proposer les solutions appropriées en fonction de l'environnement de leur structure et de leurs intérêts. En effet, l'« inévitable modernisation » (BROUSSARD et *al.*, 2010) des unités territoriales qui a notamment conduit à l'apport massif de ressources salariées et à l'accroissement des compétences aux côtés des dirigeants élus, a permis la réalisation d'un travail plus efficace (ABRIOUX et LABIT, 2008). L'exemple le plus révélateur au sein de la ligue CBBL, est la prise en charge en 2008 de la direction administrative par l'un des deux CED¹⁰³, qui par son impulsion, ses compétences anciennes ou récemment acquises (Master Droit, Economie et Gestion du Sport de Limoges) a conduit en l'espace de quelques années à l'élaboration de nombreux instruments de gestion¹⁰⁴. Par mesures successives, avec la volonté de clarifier,

¹⁰³ Il s'agit aujourd'hui du directeur de la ligue CBBL, tuteur du stage réalisé par le doctorant lors du Master 2 et garant de la thèse CIFRE.

¹⁰⁴ Règlement intérieur, convention entre la ligue et les deux comités départementaux, plan d'actions annuel, bilan d'activité annuel, gestion comptable en interne, mise en conformité des contrats de travail des salariés avec la Convention Collective Nationale du Sport, mise en place d'une flotte d'automobiles pour le personnel

d'apporter davantage de transparence, de mettre en conformité et de rendre plus efficace le fonctionnement interne (budgétaire, gestion sociale, communication, accompagnement et aides aux clubs, pérennité de l'organisation et de ses emplois, *etc.*), la gestion administrative, économique et sociale de la ligue CBBL s'est « professionnalisée ». Comme depuis fort longtemps sur les questions dites « sportives », face à la multiplication des dossiers et parfois à une complexification exigeant des compétences spécifiques et du temps dont les « professionnels » peuvent disposer (FALCOZ et WALTER, 2009), les capacités d'orientations stratégiques administratives et de développement de la ligue de ce salarié n'ont cessé de croître.

L'augmentation progressive du nombre de salariés et l'accroissement des pouvoirs des principaux d'entre eux, ont donc fait naître au sein des ligues de nouveaux circuits de changement et de décisions. En effet, la nécessité « vitale » pour les salariés de préserver les structures dans lesquelles ils sont employés a participé, parfois même par anticipation, à l'évolution du fonctionnement en fonction des variables internes et externes qui influencent de manière déterminante leur organisation. Selon BERNOUX (1982), ces comportements d'appropriation de la structure de la part des salariés, sont porteurs de changements lorsque les acteurs leur donnent le sens des interactions disruptives. Autrement dit, loin de s'opposer au changement, les comportements d'appropriation de la part des salariés en sont une composante. Chercher à maîtriser son environnement en se l'appropriant, se créer une zone d'autonomie, c'est selon l'auteur, avoir une attitude active, et donc accepter, voire anticiper les évolutions possibles.

Ainsi, certains salariés sont parvenus à progressivement s'imposer dans l'organisation interne des ligues. Hormis pour les personnels « sportifs » qui, par leurs diplômes sportifs et/ou leur parcours de joueur de tennis, s'imposent « naturellement » parmi les autres salariés, les compétences informatiques¹⁰⁵ ainsi qu'une aisance dans la conduite de réunions, sont des facteurs clés dans l'acquisition d'une légitimité professionnelle voire même de promotion

itinérant, d'une « mutuelle d'entreprise », d'un plan de développement du partenariat, d'un plan de formation cadencé, budgété et formalisé, d'un projet de rénovation et/ou de création d'un nouveau Centre de ligue, création d'une nouvelle charte graphique dans le cadre d'un plan de développement de la communication, mise en place d'un observatoire des licenciés sportifs, *etc.*

¹⁰⁵ Notamment concernant l'utilisation et le déploiement des applications fédérales et la création de documents de promotion et/ou de présentation.

interne. Autrement dit, celles et ceux sur qui les dirigeants élus ont pu s'appuyer pour intégrer les évolutions instrumentales fédérales, créer une dynamique interne et promouvoir les nouveaux instruments dans les clubs, se sont progressivement imposés au sein de ces structures. Ces salariés ont gagné en expertise donc en pouvoir au sein de l'organisation (CROZIER, 1963).

Le parcours du directeur de la ligue CBBL illustre ce processus. Il a progressivement pu et su s'imposer, devenant ainsi la principale source de changements dans le fonctionnement interne, mais aussi dans les échanges avec les comités départementaux et les clubs. Cet exemple n'est cependant pas un cas isolé. Nous avons pu constater au sein d'autres ligues la généralisation progressive de cette fonction, occupée par des salariés dont le parcours et les prérogatives s'apparentent à celles du directeur de la ligue CBBL. Leur action se matérialise par la mise en œuvre d'une démarche qualité¹⁰⁶, qui à certains égards s'apparente aux normes ISO 9001, dans le sens d'un ensemble de méthodes et d'instruments de gestion destiné à gérer la qualité de l'organisation (DUYMEDJIAN, 1996). En effet, cette comparaison nous semble intéressante, car au sein de structures mêlant dirigeants élus, CTS, cadres sportifs, « permanents coordonnateurs », la réflexion sur le management de la qualité passe par la recherche de moyens permettant à l'organisation de capitaliser sur ses réussites et ses échecs. Autrement dit, de découvrir une méthode efficace en intégrant l'expérience collective afin qu'elle profite à l'ensemble de l'organisation : « la mémoire de l'action passée et des résultats obtenus permet d'acquérir de l'expérience, et la réflexion sur celle-ci permet de concrétiser cette expérience sous forme de notes, de règles de conduite, de recettes et de rédiger, lorsqu'ils sont l'objet d'un consensus, des procédures et manuels » (AFNOR, 1992).

En l'occurrence, il ne s'agit pas pour la direction d'une ligue d'imposer un ensemble de règles mais, considérant sa structure comme un système d'interaction ou un réseau intégré d'activités produites, de fournir aux différents acteurs : « les moyens de s'exprimer, de s'entendre afin de

¹⁰⁶ La qualité est ainsi définie du point de vue du client (aptitude d'un bien à satisfaire les besoins explicites ou implicites de ses utilisateurs), de la production (aptitude à produire au moindre coût dans un délai donné des produits ou services satisfaisant les besoins explicites ou implicites des utilisateurs), de l'entreprise et de ses salariés (la qualité consiste en la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout le personnel pour améliorer la qualité de ses produits ou services, l'efficacité de son fonctionnement, la pertinence et la cohérence de ses objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement) et enfin de la société (la qualité d'une entreprise (liée à la qualité de sa politique ou de son projet), tient essentiellement à sa capacité d'innover, de créer de la valeur ajoutée (...) et à la partager au mieux entre les parties prenantes (...) en respectant ou protégeant l'environnement physique. [AFNOR, pp.IIV - IIIV].

construire des consensus par le biais de cercles de qualité ou de toute autre technique d'expression collective » (DUYMEDJIAN, 1996, p.99). Dès lors, si le consensus est atteint, les procédures qu'il est possible de rédiger brisent la distinction entre règle de contrôle et règle autonome élaborée par REYNAUD (1989), dans le sens où elles émanent d'un processus d'auto-extériorisation du collectif (DUPUY, 1992). « Le savoir ainsi produit et transcrit dans les procédures rassemble donc des pratiques collectives qui seront progressivement déployées dans l'organisation comme autant de règles que des personnes compétentes dans leurs activités sauront s'approprier, et sur lesquelles toute critique sera non seulement permise, mais sollicitée » (DUYMEDJIAN, 1996, p.99).

Au sein de la ligue CBBL, le management de la qualité se matérialise par la tenue de discussions collectives officielles – hors réunions des commissions, du bureau et du comité directeur de ligue – qui mettent en situation d'échange et de « conceptualisation » les principaux acteurs élus et salariés. Concrètement, sous l'impulsion en 2012 de la présidente de ligue et du directeur, quatre groupes d'individus participent à ce type de réunions non statutaires :

- les réunions de « coordination des services » qui rassemblent l'ensemble des salariés de la ligue. Au nombre d'une vingtaine par an, ces réunions se déroulent habituellement sans la présence d'élus et sont systématiquement préparées et animées par le directeur, qui transmet par la suite un compte-rendu aux principaux dirigeants ;
- les réunions de l'ETL, préparées et animées par le CTRC, rassemblent l'ensemble des salariés « sportifs » et les principaux élus en charge du « pôle sportif ». Ce groupe se réunit entre quatre et six fois par an ;
- les réunions de l'ERD, qui se produisent là aussi entre quatre et six fois par an, rassemblent la vice-présidente en charge du « développement », le CEDC, le CED et le directeur qui généralement anime ce groupe de travail ;
- enfin, entre huit et dix fois par an, les principaux dirigeants de la ligue (présidente, secrétaire général, trésorier général, vice-présidents en charge du « sportif » et du « développement », secrétaire général adjoint) et le directeur se réunissent afin

d'effectuer un « point sur la coordination de la gouvernance », pendant lequel le « G7 » traite tous les sujets d'importance de l'organisation.

Ainsi, c'est aujourd'hui essentiellement par ces « collectifs pertinents » ou « coalitions dominantes » (FRIEDBERG, 1993, p.75), composés d'acteurs aptes à placer leurs pratiques au centre d'un processus de réflexion et de discussion, qu'émergent une mise en question, une interrogation critique sur les savoirs et savoir-faire organisationnels (DUYMEDJIAN, 1996). Cette manière de procéder au sein de la ligue CBBL, par ailleurs très répandue dans les autres ligues étudiées, mais sous différentes formes, ne date cependant pas de 2012. En effet, elle existait déjà sous l'ancienne présidence, mais d'une façon moins formalisée. Ainsi, malgré un cadre règlementaire dans le cheminement des décisions déjà conséquent (entre les commissions, le bureau, le comité directeur et l'Assemblée générale, cela représente près 50 réunions annuelles au sein de la ligue CBBL), il existe dorénavant un circuit parallèle de réflexions et de pré-validations des différents projets. Nous avons pu constater par ailleurs que c'est essentiellement par ces voies que les changements prennent racine et que les procédures qui seront ensuite déployées dans l'organisation, sont discutées et finalisées. C'est ainsi qu'ont été mis en place, en quelques années au sein de la ligue, un suivi et un accompagnement de tous les dossiers « équipements » des clubs avant analyse et validation du siège FFT, la rédaction d'un règlement intérieur (annexe 6), d'un récapitulatif hebdomadaire sur les activités de la ligue (annexe 7), d'un bilan annuel d'activités des services (annexe 8), d'un plan d'actions annuel (annexe 9), de fiches actions des commissions (annexe 10), de différentes notes internes sur le suivi des « visites de clubs » (annexe 11), les aides financières qui peuvent leur être attribuées (annexe 12), la demande de congés payés des salariés (annexe 13), le gestion des messages électroniques (annexe 14), la procédure comptable (annexe 15), la gestion des registres administratifs et des archives, le suivi des salariés itinérants, les règles d'indemnisation des élus (annexe 16), un nouveau plan de communication, une nouvelle charte graphique, une nouvelle offre de formation aux dirigeants de clubs, *etc.* Autrement dit, une multitude d'instruments a été créée afin de cadrer, réguler et orienter l'activité de tous les acteurs et groupes d'acteurs qui interagissent au sein de l'organisation. Leur élaboration provient non pas des travaux des commissions, du bureau ou du comité directeur, mais de ces groupes de travail constitués en parallèle de la gouvernance prévue dans les statuts, voire même lors d'échanges informels entre les principaux dirigeants élus et salariés. Les

commissions deviennent ainsi de plus en plus la scène de la mise en œuvre des différentes actions et les deux organes décisionnels statutaires (bureau et comité directeur), celles de présentation, de validation et éventuellement de mobilisation de l'ensemble des élus autour de la politique définie en amont par les principaux dirigeants. Selon les contextes territoriaux et les questions traitées, certaines réunions de bureau et de comité directeur peuvent néanmoins être le « théâtre » d'échanges, voire de contestations, mais sans aboutir à de réelles modifications sur les éléments présentés.

A différents degrés, ces processus de décision et de rationalisation ont été constatés dans toutes les ligues visitées et proviennent donc principalement d'une dynamique interne et non d'injonctions fédérales. Cette dynamique est imputable à l'activité de certains salariés, mais aussi au changement de présidence de ces structures. En effet, l'élection d'un nouveau président : « entraîne un renouvellement important de l'équipe de direction (...), provoque alors une instabilité du groupe de direction qui tend à se renouveler fortement durant les années qui suivent, jusqu'à ce qu'il retrouve une nouvelle stabilité » (BERNARDEAU MOREAU, 2004, p. 215). Un renouvellement des principaux dirigeants de ligue, après une longue période de stabilité, entraîne ainsi une succession de changements d'importance : désignation d'un directeur par recrutement ou par promotion interne, changement de CTCR, « recrutement » de bénévoles avec des compétences spécifiques et réalisation de projets d'envergures (création d'un centre de formation, rénovation ou délocalisation d'un nouveau centre de ligue, nouvelle gestion du personnel salariés, redéfinition des échanges avec les comités départementaux, *etc.*), autant d'éléments qui avait été en quelque sorte ignorés ou occultés jusque-là.

C'est pourquoi, nous considérons que ce sont avant tout les changements opérés par les acteurs territoriaux qui permettent aujourd'hui au siège FFT de mettre en place le « nouveau modèle fédéral ». En effet, bon nombre de ceux réalisés ces dernières années dans les unités territoriales, correspondent aux préceptes du « nouveau modèle fédéral » avant même que celui-ci n'existe : maîtrise des charges¹⁰⁷, recherche de nouvelles recettes et diversification des

¹⁰⁷ Un travail sur la comptabilité pointu et quotidienne. Réduction des coûts engendrés par les déplacements des jeunes dans les tournois inter-régionaux et nationaux. Contrôle optimal des frais de gestion courante. Gestion rigoureuse de la masse salariale.

activités¹⁰⁸, ainsi que la mise en place, sous diverses formes, de systèmes de contrôle de l'activité de l'ensemble des salariés sur le territoire d'une ligue¹⁰⁹.

De fait, nous considérons que les acteurs territoriaux pèsent sur l'évolution fédérale globale, qu'ils représentent, par les différentes transformations internes dont ils sont à l'origine, un facteur essentiel de changement et que la direction du siège FFT, par le « nouveau modèle fédéral », profite des transformations territoriales pour accentuer le processus et réaliser les économies nécessaires à la préservation et au développement du tournoi « Roland-Garros » (*cf.* partie 1, chapitre II, section 3). Aussi, les mesures édictées par le « nouveau modèle fédéral » ne servent pas tant à rectifier les modes de fonctionnement et les comportements qui conduisent à briser la bonne marche de l'organisation fédérale globale, mais davantage à encourager dans les ligues ceux qui visent avant tout à procurer plus de confort et d'efficacité dans la gestion fédérale territoriale. Un confort et une efficacité qui semblent passer par une évolution du mode de gouvernance des ligues, mais aussi par certaines innovations managériales et stratégiques : « ces organisations peuvent se révéler des sources d'innovations managériales et stratégiques à la fois par la création (ou la promotion) des nouveaux outils et de nouvelles formes d'investissement des acteurs dans l'action collective. Les innovations se retrouvent également dans leur faculté à adapter des outils et des principes de management existants : organigramme commun aux bénévoles et aux salariés, binôme (élu/salarié) de gestion de l'encadrement, *etc.* » (BAYLE, 2007, p.75).

Néanmoins, les évolutions en termes de gouvernance et de management au sein des unités territoriales ne s'effectuent pas sans tensions ni conflits. D'autant plus, nous l'avons vu, que ces changements ne proviennent pas uniquement d'injonctions du siège FFT ou de modification administrative et/ou juridique impulsée par l'Etat sur la législation sportive. En effet, ils émergent aussi de manière plus « discrète », par divers processus d'échanges, de négociations et dans lesquels les interactions entre acteurs et groupes d'acteurs, se construisent et se reconstruisent sans cesse en fonction des situations (BERNOUX, 2004). C'est pourquoi, dans le cas où les principaux acteurs territoriaux entretiennent par endroit des relations d'ignorance ou de conflit, dans le cas également où ces nouvelles mesures éveillent certains antagonismes, les évolutions souhaitées par le siège FFT ne sauront aboutir. Nous

¹⁰⁸ Recherche de partenaires privés. Création d'un centre de formation. Création d'un nouveau centre de ligue.

¹⁰⁹ Soit, comme nous l'avons déjà évoqué, par le rattachement à la ligue de tous les salariés du territoire, soit par la création d'un pôle technique régional ou encore d'une Unité Economique et Sociale.

considérons donc que l'imposition d'une nouvelle régulation territoriale du siège FFT, notamment à travers son « nouveau modèle fédéral », selon les contextes particuliers et selon les mesures auxquelles cela fait référence, peut être :

- au mieux, un catalyseur de changements, donnant la voie des transformations à mettre en œuvre et laissant les acteurs territoriaux trouver les arrangements nécessaires ;
- dans la plupart des cas, un moyen de conforter « le déjà là », autrement dit les choix antérieurs des dirigeants de ligues, qui par l'organisation interne de leur structure et par la définition des actions territoriales à privilégier, recourent les prérogatives du « nouveau modèle fédéral » ;
- mais aussi, dans certains cas et si les acteurs territoriaux s'ignorent ou sont en conflit, un « amplificateur » des affrontements qui pourraient paralyser l'organisation, rendant inopérantes les mesures du « nouveau modèle fédéral ».

Ainsi, dans les deux derniers chapitres, nous poursuivrons l'analyse du processus de professionnalisation des ligues en explorant notamment ses effets sur leur gouvernance interne, mais aussi sur la gouvernance territoriale impliquant les comités départementaux. Nous procéderons à la poursuite de cette analyse en explorant plus particulièrement la manière avec laquelle s'opèrent la réception et l'intégration des principales mesures du « nouveau modèle fédéral » dans les territoires, qui sont, au-delà des mesures économiques :

- la création d'une Equipe Régionale de Développement (ERD),
- le décloisonnement des filières « sportive » et « développement »,
- la structuration de l'aide aux clubs sous toutes ses formes,
- la désignation des ligues comme organisation centrale dans la mise en œuvre de la politique fédérale territoriale et la mutualisation des moyens avec leurs comités départementaux.

II. Des pratiques organisationnelles transformées par l'émergence d'une nouvelle forme de professionnalisme.

Dans ce chapitre, nous allons tenter de montrer que les processus de changement à l'œuvre et en particulier celui de la professionnalisation, amènent les ligues à devenir une forme d'organisations « apprenantes »¹¹⁰. Dans le domaine de sciences de gestion, l'organisation est dite apprenante lorsque sa structure et son fonctionnement favorisent les apprentissages collectifs, en développant une logique de professionnalisation. Les situations de travail sont exploitées à des fins d'apprentissage. Le travail en réseau et la capitalisation sont privilégiés. Les échanges et la communication organisés. L'évaluation fait partie des pratiques courantes et est reconnue comme source de connaissances. L'encadrement, fortement impliqué, s'attache à mettre en cohérence management de la formation et management des compétences. Ainsi : « résolument ouverte sur l'apprentissage expérientiel et la professionnalisation, (l'organisation apprenante) vise à mettre en œuvre et à encadrer la création, la diffusion et l'assimilation des savoir-faire et des modes opératoires » (MAILIS, 2011, p.13).

Le rôle et le positionnement de certains salariés dans les processus de décision, désormais sur tous les domaines d'activité au sein des ligues, ont conduit à de nombreux ajustements et changements organisationnels. Des évolutions en termes de :

- gouvernance qui tend vers ce que ZINTZ et VAILLEAU (2008) nomment une « distribution de pouvoir imbriquée (partagée) » entre élus bénévoles et salariés. Les élus « imbriquant (partageant) » leur fonction légitime, la fonction stratégique (prise de décisions, allocation de moyens adaptés et validation de leur mise en œuvre), à des tâches managériales (mise en œuvre des décisions stratégiques en définissant les modalités opérationnelles) ou opérationnelles (réalisation des tâches) qu'ils tendent à assumer alors que ces dernières devraient, légitimement, être assurées par leurs collaborateurs salariés ;
- de « management de la qualité » (DUYMEDJIAN, 1996), qui entraîne une grande responsabilisation et une plus forte implication de tous les acteurs concernés ;

¹¹⁰ De façon très large, l'organisation apprenante peut être entendue comme celle « qui facilite l'apprentissage de tous ses membres et se transforme de façon continue » (PEDLER, BURGOYNE et BOYDELL, 1991, p.1).

- mais aussi, en terme de modèle d'organisation. En effet, à travers les trois sections qui suivent, nous allons tenter de montrer que l'évolution du fonctionnement des ligues, ces dernières années, tend vers une structure « apprenante », qui selon SENGE (1990) dépend de cinq facteurs principaux : inciter les salariés (dans notre cas les salariés et les élus bénévoles) à se fixer des objectifs de progression motivants, favoriser le travail en équipe, modifier les conceptions antérieures du travail, construire une vision partagée et développer une pensée systémique.

Nous verrons par ailleurs que cette transformation provient de quelques leaders qui tentent de la diffuser à l'ensemble des membres de leur organisation pour faire face à un certain désengagement de certains d'entre eux.

1) Les divisions induites par « l'inévitable » bureaucratisation des ligues.

« De nombreux sociologues des organisations constatent l'inéluctable bureaucratisation des grandes associations sportives et leur progressive professionnalisation » (BERNARDEAU MOREAU, 2004, p.22). Ce processus, observable également au sein des unités territoriales de la FFT a notamment pour signes le recrutement de nombreux salariés et la rationalisation des procédures administratives, l'organisation de programmes pédagogiques et de compétitions, l'optimisation d'une politique de haut-niveau, l'élaboration d'un plan de développement de la pratique pour le plus grand nombre et la favorisation du développement des clubs (sportif, administratif, équipement, informatique et communication). Mais aussi, pour les dirigeants élus de ces organisations, dans le but de rendre pérenne leur propre structure : « la rationalité bureaucratique et marchande est devenue un principe de réalité auquel aucun dirigeant associatif ne peut plus désormais échapper » (BERNARDEAU MOREAU, 2004, p.230). En effet, gérer un centre de formation aux métiers d'enseignant de tennis, entretenir, agrandir, moderniser ou délocaliser un centre de ligue, élaborer et gérer un plan de communication (charte graphique, communication interne et externe), chercher de nouvelles ressources financières en développant le partenariat privé et les compétitions, gérer une équipe de six à près d'une trentaine de salariés, suivre et animer la vie associative caractérisée par d'innombrables réunions des commissions, bureau et comité directeur, harmoniser et coordonner l'activité des comités départementaux, répondre et s'adapter aux injonctions du

siège FFT, gérer un budget de fonctionnement qui au sein des ligues dépasse bien souvent le million d'euros, sont autant d'activités incontournables qui conduisent à la standardisation et la formalisation des procédures, ainsi qu'au recrutement massif de professionnels qualifiés. Ainsi, comme de nombreux auteurs l'ont constaté dès la fin des années 1990 (KIKULIS *et al.*, 1989 ; BAYLE, 1999 ; THEODORAKY et HENRY, 1994 ; KOSKY et HEIKALA, 1998 ; HORCH, 2001 ; SLACK, 2001, CHELLADURAI, 2001 ; BERNARDEAU MOREAU, 2004), les sièges de grandes fédérations sportives dans différents pays tendent vers des types de configurations bureaucratiques et professionnelles. Il semblerait que les ligues de la FFT, par « suivisme organisationnel » (MOSCOVICI, MUCCHI-FAINA et MAASS, 1994), ont évolué de la même manière ce qui les conduit à prendre la forme d'une bureaucratie professionnelle telle que l'a décrite MINTZBERG (1982)¹¹¹.

L'arrivée massive de salariés au sein des ligues a, en effet, profondément modifié le fonctionnement interne de ces structures. Leur configuration organisationnelle bureaucratique, par l'accélération du processus de professionnalisation au début des années 2000, a pris la forme d'une configuration de type professionnel : « où la force dominante est celle de la décentralisation prônant une plus grande autonomie de la base par rapport au sommet, où la compétence du spécialiste est préférée à la bonne volonté de l'amateur, où le pouvoir de décision tend à se déplacer des dirigeants amateurs bénévoles vers les dirigeants professionnels salariés » (BERNARDEAU MOREAU, 2004, p. 57). C'est ainsi que :

- les comités départementaux se sont progressivement développés, obtenant, notamment de la part des ligues, des moyens plus importants (humains, financiers, infrastructures, *etc.*) pour assumer certaines missions fédérales notamment dans l'animation et le développement de la pratique ;
- les ligues se sont progressivement structurées en trois pôles d'activités composés d'équipes de salariés, plus nombreux et spécialisés : « administratif », « sportifs » et « développement » ;

¹¹¹ L'auteur caractérise cette configuration organisationnelle par le fait que le centre opérationnel (composé de salariés qui sont la force de production de l'organisation) exerce un contrôle accru en standardisant les qualifications et les procédures de recrutement des professionnels.

- et que l'activité des principaux salariés, dans une organisation plus hiérarchisée et standardisée, tend à « déposséder » les bénévoles de leurs pouvoirs au bénéfice des professionnels (SLACK, 2001).

Ce transfert de pouvoir entre les élus bénévoles et les salariés constitue une source de conflits récurrents et inévitables pour le contrôle des processus des décisions (CHELLADURAI, 2001). Néanmoins, si ce pouvoir d'organisation est aujourd'hui en partie décentralisé auprès des professionnels, à plus forte raison dans une structure très bureaucratisée (SLACK, 2001 ; BERNARDEAU MOREAU, 2004), il convient de préciser que le mode de gouvernance statutaire des unités territoriales demeure inchangé. Autrement dit, comme nous l'avons déjà évoqué, si de nouvelles procédures dans les prises de décisions sont apparues, par la création notamment de « collectifs pertinents », les élus bénévoles restent les seuls *in fine* à posséder le pouvoir statutaire de décider. En effet, les organes officiels de décisions sont toujours le bureau, le comité directeur et l'Assemblée générale et ce, malgré le fait qu'ils soient devenus essentiellement des « chambres de validation ». De plus, les frontières entre élus bénévoles et salariés ne sont pas si nettes, car les « collectifs pertinents », dans toutes les ligues étudiées, sont composés aussi bien d'élus que de salariés. En revanche, et c'est en cela que ces changements sont une source de conflits, de nombreux élus et certains salariés sont écartés, voire même « exclus » (LOIRAND, 2001) de ces « collectifs » qui sont généralement composés d'un président de ligue « fort », entouré par ses principaux collaborateurs élus et salariés. En effet, la recherche d'efficacité dans les prises de décisions, tout en conservant le fonctionnement associatif, se matérialise dans les ligues par une communication du siège FFT vers les territoires de plus en plus sélective, des dossiers « ficelés » en amont des réunions des organes décisionnaires, des commissions missionnées, encadrées, voire même évaluées, *etc.* Ainsi, face à la frustration que peuvent ressentir certains élus bénévoles, ne faisant pas partie des groupes qui élaborent et définissent la politique fédérale territoriale, l'un des enjeux principaux pour les dirigeants de ligue est de maintenir, dans cette situation, un fort niveau de mobilisation de ces acteurs. En effet, nous considérons que dans le contexte économique dans lequel se trouvent aujourd'hui les ligues, ce transfert d'activité grandissant des bénévoles vers les salariés a atteint ses limites. L'apport massif de salariés a permis et permet encore aujourd'hui aux principaux élus, par la recherche d'une certaine efficacité et « par confort », de s'appuyer toujours davantage sur des nouvelles ressources plus disponibles, formées et sur

lesquelles leur autorité est contractuelle. Jacques DUPRE, président de la ligue CBBL entre 1992 et 2012 et actuellement président de Tennis Europe, expliquait à cet égard : « *cela a toujours été ma philosophie et c'est aujourd'hui encore de cette manière que je fonctionne ; moi je fais confiance à mes permanents, je leur fais confiance intégralement (...), c'est un moyen d'efficacité (...). A l'époque de la ligue, j'ai en effet préféré faire confiance aux permanents dont je connaissais les compétences et leur implication, plutôt qu'à certains membres de commissions* ».

De nombreux élus bénévoles se sont peu à peu détournés de « la ligue », qui finalement se prive aujourd'hui d'une ressource capitale, notamment dans les échanges avec les dirigeants de clubs. Cette proximité fédérale, ce lien avec les clubs qui représentent les fondements de la création des unités territoriales, ne sauraient en effet reposer uniquement sur l'activité des salariés. D'une part, parce que la tâche est trop conséquente (dans certaines ligues le nombre de clubs est très important) ; d'autre part, parce que cela ne représente pas l'unique mission d'une ligue et que l'activité interne monopolise toujours davantage de ressources ; enfin, parce que dans une « bureaucratie » (WEBER, 1921), l'identité est liée à la fonction et non à la personne qui l'occupe. Autrement dit, la bureaucratie se caractérise par le fait que ceux qui la composent sont identifiés par les compétences et qualifications que ces fonctions leur confèrent. C'est effectivement le cas des salariés de ligue qui, en tant que professionnels, interviennent auprès des dirigeants et des enseignants de club sur différentes questions « techniques » relatives à la gestion administrative, à la politique sportive, à l'équipement, aux programmes de développement de la pratique, à l'informatique et à la communication, *etc.* Or, dans le milieu associatif sportif local, dans lequel évoluent *quasi* exclusivement des bénévoles avec des aspirations diverses et du temps à consacrer à cette activité très variable, il semblerait que ces professionnels ne peuvent représenter le seul lien entre la Fédération et les clubs. En effet, tous les salariés interviewés ont témoigné des difficultés rencontrées pour maintenir ou créer un lien avec un grand nombre de clubs. C'est pourquoi, plusieurs directeurs de ligue rencontrés mobilisent les élus sur cette question. Il ne s'agit pas de faire en sorte que les élus des ligues et des comités départementaux interviennent dans le détail sur tous les sujets. En revanche, par leur participation à la vie fédérale, il est plutôt question de mettre à profit leur niveau de connaissance et d'information globale et de « se servir » de leur statut d'élus ou d'ex-élus bénévoles de club pour créer ce lien, cette proximité avec les dirigeants de club. Ces

initiatives émanent principalement des directeurs de ligue ou des CED qui tentent, dans la formation de l'ERD, d'associer un maximum d'acteurs. Les deux démarches les plus fréquemment citées et/ou explorées sont les suivantes :

- définir pour chaque membre qui compose le bureau de ligue, un panel de clubs dans une zone géographique proche de leur lieu de domicile dont ils seraient les « référents » ;
- ré-impliquer les « responsables de secteurs », généralement désignés par les dirigeants des comités départementaux, dans une activité gérée au niveau de la ligue.

L'activité des « responsables de secteurs » est spécifique à chaque territoire. Il nous est donc difficile ici d'émettre des généralités. En revanche, ce qui nous semble intéressant de préciser, est le fait que généralement, l'apparition de cette fonction au début des années 1990, était motivée par la volonté de créer la proximité recherchée avec les clubs. C'est ainsi que la plupart des ligues, en plus de créer des comités départementaux, ont « découpé » leur territoire en secteurs. Dans le cas spécifique de la ligue CBBL, dans laquelle huit puis sept secteurs ont été définis, le recrutement de huit « animateurs de secteurs » à la fin des années 1990 dans le cadre du programme « nouveaux services-emplois jeunes » (BELLAMY, 2001), avait là aussi pour objectif de professionnaliser cette activité d'aide et de développement des clubs (GUITTON, 2000). Par ce dispositif, le travail associatif au sein des ligues a poursuivi sa métamorphose (HELY, 2009), les « responsables de secteurs » bénévoles trouvant plus difficilement leur place. Ils devaient rendre compte de leurs activités aux comités départementaux, s'inscrire dans la politique de la ligue et ne pas « interférer » avec les actions des salariés de la ligue, notamment avec celles des « animateurs » qui deviendront plus tard les CED. Un document intitulé « charte du responsable de secteur » (illustration 1), retrouvé dans les archives de la ligue CBBL, rédigé en 1999 par les services de celle-ci, dévoile alors leur rôle, leurs missions ainsi que la position qu'ils étaient censés occuper dans l'organisation générale.

Illustration 1 : Charte du responsable de secteur (1999, ligue CBBL de tennis)

Charte du responsable de secteur

Préambule

- Le responsable de secteur tient un rôle important dans l'organisation du comité départemental. Ses activités sont essentiellement orientées vers le tennis jeunes. A ce titre, il est à la fois membre du comité directeur départemental, membre de la Commission des jeunes du Département et dirigeant de club.
 - Il est donc le lien entre le comité départemental et les clubs. Il en assure la communication.
 - D'autre part, proche du terrain, il favorise les relations de proximité entre clubs.
 - La présente charte, qui indique les actions essentielles de sa mission, laisse au responsable de secteur, ensuite, le droit à l'initiative après aval du comité directeur du comité départemental.
- 1) Membre du comité directeur départemental et membre de la Commission des jeunes du département, il est : le lien entre le comité départemental et les clubs, en assure la communication.
- A la demande des clubs, fait redescendre les informations qui leur sont utiles. Comme tous les autres membres du comité directeur, observe un devoir de réserve quant aux informations qui ne concernent pas directement les clubs.
 - Recueille les suggestions, les observations et/ou les questions des clubs. Fait appel si besoin à l'Animateur de son secteur ou au Conseiller en Développement, les dirige vers la personne compétente et les présente si nécessaire en comité directeur.
 - Avec le Commission des jeunes, participe à l'organisation du Championnat départemental jeunes et des différentes compétitions de secteurs.
 - Avec le Conseiller Sportif départemental, peut participer à l'organisation des rassemblements jeunes.
 - Rend régulièrement compte au président du comité départemental.
 - Présente à chaque comité directeur du Département un compte rendu d'activité (le bureau de ligue sera tenu informé).
 -
- 2) Proche du terrain, favorise les relations de proximité entre clubs.
- Entretient les meilleures relations avec les présidents de clubs.
 - Organise son réseau de correspondants.
 - Organise et anime des réunions en rapport avec sa mission avec tout ou partie des clubs.
 - Répond aux différentes invitations des clubs (Assemblée générale, compétitions diverses), y représente le comité départemental.
 -
- 3) Dispositions générales
- Le responsable de secteur exerce ses activités dans le respect des décisions prises par le comité directeur départemental et des règlements fédéraux.
 - Par ailleurs, ses activités ne doivent pas interférer avec celles des permanents de la ligue. Elles doivent être complémentaires.
 - Il peut s'il le souhaite se faire aider d'un ou plusieurs adjoints (juge-arbitre, initiateur de club, toutes personnes qu'il juge utile).
 - Tout le courrier adressé aux clubs par les Responsables de secteur sera rédigé sur papier à en-tête de son comité départemental en précisant la date, l'objet et la référence, puis sera enregistré en envoyé par le secrétariat de la ligue.

Quelques années plus tard, la fonction d'« animateurs de secteurs » a évolué. Certains salariés qui occupaient ce poste prenaient de nouvelles fonctions, d'autres quittaient la ligue et pendant ce temps-là, l'activité des « responsables de secteurs » bénévoles se poursuivaient, mais uniquement sous la « direction » des comités départementaux et aujourd'hui, sans aucun suivi par les services de la ligue. Dans toutes les ligues « visitées », aucun salarié ou élu rencontré n'est en mesure de dire précisément qu'elles sont actuellement les activités des responsables de secteur et ignorent même parfois qui ils sont. Par ailleurs, dans tous les territoires explorés, de nombreux dirigeants de ligue, élus et salariés confondus, étaient particulièrement critiques sur l'activité « des responsables de secteur ». Voici par exemple un témoignage qui résume assez bien les différents propos recueillis à ce sujet : *« soit ils (responsables de secteur) sont inactifs et ils ne servent à rien, soit et on a quelques cas, ils sont très actifs et alors là deux hypothèses : soit le message n'est pas bon et donc contre-productif soit le message est bon, mais du coup ça devient un peu féodal, le baron du secteur (...). Pour moi, dans le meilleur des cas, ça ne sert à rien (...). Qu'on cherche à communiquer, à se rapprocher, à avoir un vrai contact avec les clubs, je pense que c'est un vrai enjeu. Mais je ne suis pas du tout convaincu par cette notion d'avoir quelqu'un à proximité. Je me demande même si ce n'est pas le résultat contraire qu'on obtiendrait, car le responsable de secteur deviendrait l'interlocuteur des clubs et la ligue ou le comité deviendrait encore plus nébuleux (...). Pour que ça puisse à peu près marcher, il faudrait une implication par exemple de la commission développement qui pourrait gérer ça avec les CED, avec un vrai travail de coordination ».*

C'est effectivement sur ces notions de coordination et de coopération des « responsables de secteur » que certaines ligues tentent aujourd'hui de trouver des solutions. Or, ces bénévoles sont désignés par les dirigeants des comités départementaux et ont été par le passé en quelque sorte « ignorés » par les dirigeants de ligue. Ainsi, nous avons pu constater, au sein de la ligue CBBL, que certains « responsables de secteur » sont aujourd'hui partiellement, voire totalement désengagés ; d'autres sont rentrés dans une certaine « routine » dont ils ne souhaitent pas sortir et qui se matérialise par la gestion du championnat individuel départemental et par l'organisation d'une réunion annuelle rassemblant les clubs de leur secteur ; enfin, dans d'autres cas, en raison de conflits politiques entre les dirigeants de ligue et ceux de leur comité départemental, des « responsables de secteur » n'envisagent pas de se

rapprocher de la ligue. Face à ces constats et aux difficultés rencontrées, cela induit des comportements chez les dirigeants de ligue qui tentent de structurer et de coordonner l'activité des « responsables de secteur », qui aboutissent au renforcement des caractéristiques de la « bureaucratie » organisationnelle (GOULDNER, 1955 ; CROZIER, 1963) : règle impersonnelle, centralisation du pouvoir de décision, stratification des individus en groupes homogènes et cloisonnés, existence de pouvoirs parallèles. CROZIER nomme ce phénomène de « cercles vicieux de bureaucratisation », qui émergent souvent à l'insu des acteurs et se concrétise par une « dépersonnalisation » des relations. Ainsi, selon l'auteur, malgré la faible « efficacité » parfois constatée dans la recherche d'une plus grande coopération au sein des organisations analysées, l'émergence de la « bureaucratie » s'explique par le fait qu'elle permet la réduction des tensions interpersonnelles, en privilégiant des relations médiatisées par des règles impersonnelles qui exigent un moindre investissement affectif et émotionnel. En d'autres termes : « même si la dépersonnalisation qu'elle introduit nuit à son efficacité, la bureaucratie n'est pas « dysfonctionnelle ». Elle trouve sa fonctionnalité ou sa « rationalité » à partir des problèmes humains de la coopération. Elle est un « construit humain », c'est-à-dire culturel qui permet la gestion des problèmes affectifs et émotionnels soulevés par la confrontation, consubstantielle à la coopération humaine, des membres d'une organisation à l'interdépendance, donc au pouvoir et à l'arbitraire personnalisés » (FRIEDBERG, 1993, p.280).

Bien au-delà de la gestion des « responsables de secteur », trouver des solutions à la coopération fédérale territoriale au sein d'un « système d'action concret » territorial dans lequel une grande variété d'acteurs, aux intérêts parfois divergents, sont rattachées à des organisations différentes (ligue ou comité départemental), rend inéluctable la multiplication de procédures, de règles et d'objectifs communs, en tant que « routines organisationnelles » (CYERT et MARCH, 1963). Nous estimons par ailleurs, que l'arrivée de salariés qui occupent aujourd'hui des fonctions importantes au sein des ligues, mais sans pour autant posséder « d'autorité hiérarchique » sur les nombreux élus bénévoles, a grandement favorisé le développement des « structures, règles et buts » de l'organisation territoriale, dans le sens où : « elles permettent la prise de décision et un fonctionnement pas trop conflictuel dans les conditions de rationalité limitée qui caractérisent le comportement de tous les participants » (FRIEDBERG, 1993, p.280). Selon l'auteur : « elles trouvent leur rationalité dans les

fonctions régulatrices qu'ils remplissent dans les processus de décisions et dans les marchandages incessants qui forment la trame de la vie organisationnelle ». Ainsi, dans notre cas d'étude, elles permettent aux principaux dirigeants et plus particulièrement aux salariés qui sont amenés à « manager » des élus (il ne peut exister de lien de subordination entre un salarié et les élus bénévoles de l'association) ou d'autres salariés sans « réelle autorité hiérarchique », de créer les conditions d'une certaine coopération en leur fournissant les « réserves nécessaires » à la gestion des conflits et à l'arbitrage entre les intérêts divergents en présences.

De plus : « au niveau des organisations, la culture est assimilée au système de règles régissant les relations dans des groupes » (BERNOUX, 2004, p.175). Les règles, en tant qu'ensemble de modes d'action et de pensée, inventé par un groupe pour faire face à ses problèmes et qui a assez bien marché pour être validé, partagé et enseigné, peuvent donc constituer la culture de l'organisation. Ainsi, selon BERNOUX (2004, p.175) : « par une définition dynamique de la culture, celle-ci est une composante indispensable de construction du changement dans les organisations ».

2) Entre culture associative et culture professionnelle, l'entreprise associative en construction.

L'analyse du processus de professionnalisation au sein d'unités territoriales FFT, nous conduit à interroger les recompositions du modèle associatif et du bénévolat. Nous avons vu en effet que malgré la salarisation progressive, la diversification et la multiplication des domaines d'activités ainsi que la complexification de la gestion administrative, le mode de gouvernance statutaire reste inchangé. Ce sont les élus bénévoles qui au final votent et dirigent.

La ressource bénévole existe et demeure omniprésente. Si nous prenons l'exemple de la ligue CBBL qui comprend deux comités départementaux, on dénombre près de 80 élus répartis dans trois comités de directions et près de 30 commissions. Ainsi, la tendance actuelle est de dire que dans cette « entrepreneurisation » du modèle associatif fédéral (LAVILLE et SAINSAULIEU, 1997), il convient de gérer l'articulation entre la culture associative et la culture d'entreprise (BERNARDEAU MOREAU, 2004). D'où l'évocation, très répandue de

nos jours, de la formule « d'entreprise associative ». Or, ce n'est pas tant la prédominance d'une culture par rapport à une autre ou à la place d'une autre qui est en jeu, mais davantage une organisation associative qui se construit depuis plusieurs années avec des moyens grandissants, lui permettant de recruter des salariés pour assurer une permanence de services aux clubs et avec l'objectif d'être plus performante dans l'ensemble de ses missions. Les dirigeants fédéraux ont donc fait preuve de « pragmatisme » (FALCOZ et WALTER, 2009) en structurant leurs organisations territoriales et en s'appuyant sur les compétences de salariés. Cela étant, la professionnalisation et la délimitation floue des territoires d'intervention entre les salariés et les bénévoles demeure une question fondamentale. Cette question renvoie à l'idée de gestion des ressources humaines, qu'elles soient bénévoles ou salariées. FERRAND-BECHMANN (2010, p.6-7) écrit que : « les bénévoles et les professionnels se partagent le terrain et essaient de se diviser le travail sur des bases fragiles. Ils construisent un système où les activités ont davantage de place que le travail, où de nouvelles logiques apparaissent ou réapparaissent dans des confrontations quelquefois heureuses, quelquefois douloureuses ».

Bien que les relations entre bénévoles et salariés soient avant tout des relations professionnelles employeurs/employés conférant aux principaux dirigeants bénévoles le statut de patron et de chef d'entreprise (BERNARDEAU MOREAU, 2004) et que les « pouvoirs » des présidents de ligue soient régulièrement renforcés notamment par le siège FFT, avec la multiplicité des acteurs en interactions directes au sein des unités territoriales et avec l'accroissement des responsabilités confiées à certains salariés (directeur, « permanent coordonnateur »), le processus décisionnel se caractérise par des ajustements mutuels et par des compromis sans cesse négociés entre les différents acteurs (LINDBLOM, 1959). Ces négociations *quasi* « permanentes » dans la gouvernance territoriale FFT, peuvent conduire à une certaine lenteur du processus décisionnel, voire même de la part des acteurs : « la préférence pour le *statu quo* du fait des aléas de l'information sur les conséquences des autres options et leur absence de perspective et de vision d'ensemble. Il en résulte pour LINDBLOM que les processus décisionnels débouchent sur des changements très progressifs dans une logique de correction progressive des erreurs par apprentissage mutuel et par tâtonnement » (HASSENTEUFEL, 2008, p.78). Cependant, certaines « ruptures » peuvent accélérer le processus de changement au sein des ligues et modifier la nature des relations entre élus

bénévoles et salariés. En effet, la distribution des rôles et des missions de chacun dépend de variables telles que :

- les élections tous les quatre ans au sein des unités territoriales, mais aussi au siège FFT qui peuvent conduire à la définition d'une nouvelle politique fédérale avec ses diverses implications ;
- les modifications statutaires des règlements fédéraux qui peuvent contraindre l'organisation des unités territoriales ;
- l'arrivée ou le remplacement de salariés, tels que le changement de CTCR ;
- l'accroissement des compétences de salariés par expérience ou par l'inscription dans un processus de formation continue ;
- et le renouvellement des élus qui s'accompagne par la perte ou l'arrivée de connaissances et de compétences parfois importantes pour l'organisation.

Toutes ces variables conduisent à la création et à la recréation permanente des règles de fonctionnement explicites et implicites entre ces deux catégories d'acteurs (FERRAND-BECHMANN, 2010). Parmi celles que nous venons de citer, le changement d'équipe dirigeante suite à une élection, peut avoir des effets d'importance dans l'organisation interne. Nous avons pu en effet le constater en 2012 lors de l'élection du nouveau comité directeur de la ligue CBBL. Même s'ils s'en défendent, les salariés ont été très investis dans ces échéances électorales. Au regard des enjeux individuels et collectifs, l'inverse aurait été par ailleurs surprenant. Cela n'a pas impliqué qu'ils fassent ouvertement campagne pour l'une ou l'autre liste, mais les relations entretenues entre les salariés et les groupes se présentant au suffrage des clubs, impliquaient en fonction des résultats de l'élection, des différences importantes dans l'évolution des rouages internes. L'exemple de cette élection était frappant et probablement unique dans le sens où celle-ci s'effectuait après plus de 20 ans d'une même présidence. Le résultat de cette élection a eu, et a encore trois ans après, des conséquences parfois « radicales » pour les salariés : position confortée ou fragilisée, perte d'autonomie, remplacement, promotion, *etc.* Le nouvel organigramme commun aux élus bénévoles et aux salariés, mis en place quelques semaines après l'élection¹¹², illustre ces changements avec notamment la nomination du directeur administratif et financier en tant que directeur, une

¹¹² Il convient de préciser toutefois que sur certains aspects, ce nouvel organigramme n'a fait que concrétiser un fonctionnement déjà existant.

fonction en quelque sorte partagée avec la présidente de ligue ; la mise au même niveau du pôle sportif (ETL) et du pôle développement (ERD), avec une responsabilité partagée à la tête de chaque pôle par un élu (vice-président) et un salarié (CTRC et CEDC) et, en ajoutant à cela le rattachement des 18 commissions et groupes de travail aux pôles d'activités, nous pouvons constater que la professionnalisation managériale poursuivie et souhaitée par la nouvelle équipe dirigeante au sein de la ligue, passe par la définition précise du partage des rôles de gestion entre élus bénévoles et salariés à tous les niveaux hiérarchiques.

Dans ce contexte, l'engagement des bénévoles est primordial car même s'il est de plus en plus fréquent dans ce type d'organisation de constater de la part des élus bénévoles la signature de conventions ou de chartes dans lesquelles ils s'engagent sur le respect de règles et d'une certaine déontologie, ces associations sont tenues de faire avec les bonnes volontés, qui, en théorie, ne sont retenues en rien pour modifier, faire évoluer ou poursuivre leur activité (COMBES et UGHETTO, 2010). En effet, pour diverses raisons, un élu bénévole peut à tout moment réduire ou stopper son engagement au sein de l'association. Ainsi, dans cette gestion des ressources bénévoles, pour reprendre la formule de COMBES et UGHETTO (2010, p.170) : « ses membres sont obligés de faire dominer le souci du ménagement... pour ne pas dire du management ». C'est là le « paradoxe fondamental » évoqué par LOIRAND (2001), entre les exigences de rationalisation auxquelles doivent faire face les unités territoriales et la nécessité de préserver leur identité traditionnellement portée par la logique du désintéret et de la gratuité (BERNARDEAU MOREAU, 2004 ; LAVILLE et SAINSAULIEU, 1997). Ainsi, malgré la transformation progressive des ligues vers une forme de bureaucratie professionnelle, ces organisations tentent de conserver un « équilibre maîtrisé » entre une configuration missionnaire et une configuration politique et, comme l'avait expliqué MAYAUX (1996), cette « configuration missionnaire-politique » est nécessaire pour alimenter les débats et maintenir l'organisation dans l'action. C'est par ailleurs le discours qu'a tenu le directeur général de la FFT, considérant qu'il faut : « *redonner toute son importance au bénévolat (...), dans les clubs évidemment, mais aussi dans les ligues et les comités départementaux* ». Il compléta même son propos en disant : « *si je pouvais remettre les compteurs à zéro, j'aurais peut-être un peu moins de salariés dans les ligues et un peu plus d'élus qui donnent davantage de leur temps* ».

Comme nous l'avons évoqué précédemment, même s'il n'existe pas de contrat juridique qui lie les élus bénévoles à l'organisation, leurs activités sont de plus en plus formalisées au sein des ligues avec notamment l'existence d'un règlement intérieur détaillé, l'élaboration d'un plan d'actions annuel, la rédaction des missions prioritaires des commissions et de toutes autres procédures régissant l'exercice de leurs fonctions. Ce type de démarches, qui émane généralement des directeurs de ligue, a notamment pour objectif de favoriser une réappropriation du fonctionnement de « la ligue » par l'ensemble des membres du comité directeur. En effet, et c'est peut être en ce sens qu'il serait intéressant d'utiliser la formule « remettre les élus au cœur du système »¹¹³, il n'est pas rare de constater, dans le discours de certains élus de ligue, lorsqu'ils l'évoquent, de les entendre dire « la ligue a... » ou « la ligue devrait... » et non par « nous avons... », « nous devrions... ». Ces formulations témoignent d'une certaine distance qui existe aujourd'hui entre des élus de ligue et l'organisation qu'ils sont censés diriger, représenter et incarner. Les données recueillies révèlent en effet un désengagement, une « désappropriation » de la ligue par une part importante d'élus qui ne semblent plus trouver leur place dans le projet fédéral. Est-ce le résultat d'une « culture organisationnelle » qui se serait perdue au profit d'une « culture professionnelle » (EVETTS, 2003) ?

Pour tenter de répondre à cette question, voici tout d'abord la définition que donnent THURLER et PROGIN (*in* JORRO, 2014, p.71) de la culture organisationnelle : « la culture est formée et transformée au fil du temps par les membres du collectif, selon un processus dynamique et multiforme, dont l'orientation dépendra de ses savoirs d'expérience. Grâce à des processus de socialisation, ces savoirs sont transmis aux nouveaux membres et progressivement renforcés de manière à créer des répertoires d'action qui, tout en échappant à la prise de conscience, peuvent avoir des effets soit positifs soit négatifs sur l'efficacité et l'efficacéité du collectif, selon sa volonté de maintenir les solutions existantes ou au contraire sa capacité de développer de nouvelles solutions face aux nouveaux problèmes ». La culture d'une organisation est donc en construction permanente et dépend d'une multitude de facteurs qui peuvent soit la renforcer soit la modifier. Elle dépend pour beaucoup des acteurs qui influent sur les répertoires d'action du collectif et donc en premier lieu, par celles et ceux qui composent l'organisation. Or, depuis 20 ans, les dirigeants de ligue, par injonctions fédérales

¹¹³ Ce slogan était utilisé par l'une des deux listes qui faisait campagne en 2012 pour remporter l'élection lors l'Assemblée générale de la ligue CBBL.

où par choix, se sont aventurés sur le terrain de nouvelles pratiques et ont donc accepté l'incertitude qui va de pair avec tout changement. Les changements au sein des ligues ont été nombreux, provoquant vraisemblablement des transformations de la culture organisationnelle, voire même la création de ce que les auteurs appellent des « subcultures », autrement dit, la coexistence de plusieurs sous-collectifs, qui, avec le temps, développent une compréhension spécifique de certaines procédures et démarches d'actions, et entre lesquels tout dialogue devient problématique, voire impossible. Nous ne sommes pas en mesure d'évaluer dans ces travaux si la formation de sous-collectifs s'est produite jusqu'à constituer des « subcultures ». En revanche, nos différentes données ont effectivement révélé que les relations entre élus bénévoles et salariés sont mouvantes, fragiles et parfois conflictuelles. FERRAND-BECHMANN (2010, p.8) a nous semble-t-il parfaitement résumé le point de vue ambivalent des salariés sur les élus bénévoles que nous avons pu recueillir au sein des unités territoriales : « certains marquent leur hostilité, remarquant que c'est surtout l'obligation d'avoir, dans les associations, des conseils d'administration bénévoles qui justifie leur présence, les orientations politiques représentant leurs prérogatives légales. Ils ajoutent que les associations pourraient s'en passer, qu'ils coûtent cher, et ne sont pas toujours correctement formés ni même bien sélectionnés. Mais à l'autre bout d'un continuum d'attitudes et d'opinions, beaucoup de professionnels, conscients des impasses budgétaires (...), ne tarissent pas d'éloge sur les bénévoles et leur dévouement ». Cela conduit inévitablement à des comportements et des relations très diverses, mais avec tout de même quelques traits communs dans les discours. A savoir que les principaux élus affirment et revendiquent leur autorité. Cependant, comme nous avons déjà tenté de le décrire, le processus des décisions est complexe et les principaux salariés y occupent de plus en plus une place centrale. Le pouvoir « technique » s'impose souvent sur le pouvoir « hiérarchique » et dans certains cas, probablement peu fréquents, même en sachant que les élus ne le souhaitent pas, persuadés du bien-fondé de leur proposition, les salariés font tout de même : « *je savais que le président était complètement opposé à la création d'une page Facebook (...). Du coup me disant que ce serait quand même bien, j'y suis allé au culot et je n'ai rien dit à personne. J'ai créé la page sans rien dire à personne, je n'en ai pas fait la pub à la base et finalement aujourd'hui elle commence à avoir une audience importante (...). Ce fut le même cas de figure pour le site internet. En fait le jour où on me l'a filé (...), un été, je l'ai rasé, je suis partie d'une feuille blanche et j'ai tout recréé. Pareil, je n'ai rien dit à personne et depuis personne ne m'en a parlé* ».

Cet exemple nous semble révélateur d'un glissement progressif de la prédominance de l'activité des salariés sur celles des élus bénévoles. Cela ne se produit pas systématiquement d'une manière insidieuse, comme ce fut le cas dans cet exemple, car, comme en témoignent les propos ci-dessous d'un directeur de ligue, la plupart des salariés « respectent » le processus de décision suivant : *« moi en tant que salarié, j'ai toujours vu mon rôle comme une force de propositions, d'idées. Le rôle des élus est de décider (...). Il y a donc pour moi, dans ce modèle, une répartition des rôles claire et complémentaire qu'il est par ailleurs toujours intéressant de rappeler et notamment aux salariés, pour ne pas qu'ils se trompent au quotidien en dépassant leur rôle ».*

Nous avons cependant pu constater la suppression de certaines commissions en raison du fait que l'activité qui s'y rattachait était devenue *quasi* intégralement assumée par un ou plusieurs salariés. Ce processus peut s'expliquer de diverses manières :

- des salariés qui agissent sans chercher à impliquer les élus bénévoles. Ces comportements ne sont d'ailleurs pas toujours critiqués par les dirigeants élus qui n'attendent des salariés qu'une synthèse régulière de leurs activités ;
- des salariés lassés de mobiliser, d'informer et de chercher à impliquer des élus bénévoles qui, pour certains d'entre eux, s'abritent régulièrement derrière leur statut de bénévole pour expliquer qu'ils *« ne peuvent pas faire »* ;
- une équipe de salariés de plus en plus expérimentée au sein de structures dans lesquelles arrivent des nouveaux élus bénévoles parfois novices et qui manquent de temps à consacrer à cette activité ;
- des élus bénévoles plus anciens qui, comme l'expliquait Jacques DUPRE : *« ne trouvent plus leur compte d'abord dans l'action qui leur est proposée, parce qu'elle n'est plus dans certains cas vraiment de leur ressort, mais aussi par l'absence de reconnaissance les concernant »*. Un élu, président de ligue depuis de nombreuses années, faisait par ailleurs la différence entre le bénévolat d'action qui selon lui ne pose pas de problème : *« on trouve des gens qui sont prêts à vous aider ponctuellement »* et le bénévolat de gestion qui : *« pose aujourd'hui un réel problème »*. Il expliqua lui aussi cette difficulté par le manque de reconnaissance par

rapport à l'investissement que cela représente. Voici ses propos : « *les hommes politiques ont des indemnités compensatoires qui pourraient peut-être stimuler les gens. Parce que les sacrifices, moi j'ai fait des sacrifices, mais c'est surtout ma femme et mes gosses qui en ont fait. J'ai été absent et je le suis encore beaucoup (...). Même par rapport à mon boulot ça a été un problème. J'ai eu beaucoup de gens qui disaient qu'il ne fallait pas me donner de promotion, parce que de toute façon il s'occupe de tennis. (...) Il y a donc là, un vrai problème de statut du bénévole. (...) Moi je dirige une PME : 2 millions de chiffre d'affaire, une présence en moyenne de 20-25 heures par semaine, mon secrétaire général qui lui est encore en activité pleine, pareil. Et puis on fait tourner la boutique, on a une vingtaine de salariés tout compris (...); les responsabilités, s'il y a un problème, on les a* ».

Le modèle de l'entreprise associative est donc encore fragile et reste selon nous à inventer au sein des unités territoriales observées. Pour le moment il semble se construire par petites évolutions successives dans un système d'échange hybride propre à chaque structure. C'est-à-dire qu'il y a échange et coopération sans que le geste coopératif de l'un soit assuré d'une réponse, ou d'une réponse équivalente au contenu du geste, mais parce que l'ensemble connaît des échanges qui paraissent fructueux dans un contexte donné.

Nous nous demandions un peu plus haut si l'émergence d'une culture professionnelle, qui selon THURLER et PROGIN (dictionnaire des concepts de la professionnalisation 2014, p.72) « peut être considérée comme le complément - voire le contraire - de la culture organisationnelle », ne serait pas la raison d'un certain désengagement des élus bénévoles dans l'activité de la ligue. L'explication de ce désengagement ne serait-elle pas aussi et en partie le résultat de l'individualisme qui caractérise nos sociétés modernes et qui a fortement dilué et fragilisé le sentiment d'appartenance aux organisations et aux lieux de travail ?

Quoi qu'il en soit, dans le mode de gouvernance actuel, au sein d'organisations de mieux en mieux structurées qui par nature attirent les vocations et peuvent retenir les « militants » (SAWICKI et SIMEANT, 2009), la ressource bénévole existe et est aujourd'hui à la fois cruciale et « mal utilisée » au sein des unités territoriales de la FFT. Ainsi, dans le processus de professionnalisation des organisations fédérales territoriales, la prochaine étape semble résider dans une meilleure gestion et mobilisation des ressources humaines salariées, mais

aussi et surtout bénévoles. En effet, comme l'évoquait l'un des directeurs : « à la fin des fins, si tu souhaites que ton modèle marche, il va falloir que tu trouves des ressources humaines. Nos ressources salariées sont limitées par nos capacités budgétaires (...). Quand on est sur tous les fronts, comme nous le sommes au niveau de la ligue, il faut recruter des nouvelles ressources bénévoles en faisant rentrer des gens nouveaux avec telles ou telles compétences (...). On doit accélérer ce process d'acquisition des compétences. Autrement, si tu as de l'ambition, cela retombe forcément sur les salariés, or à un moment donné ça bloque ».

Les propos de ce directeur de ligue conduit à la problématique de la formation des élus bénévoles et à la transmission des compétences. Or, le terme de formation, et peut-être encore davantage celui de transmission, souffrent d'une image très négative auprès des élus, surtout si le « formateur » est un salarié. Il n'est pas rare d'entendre dire en effet de la part d'élus : « on ne forme pas un élu, on l'informe ! ». Face à ce « blocage » qui s'explique selon VEYRUNES (in JORRO, 2014, p.330) par le fait que dans l'enseignement ainsi que dans la formation des adultes : « la notion de transmission se réfère souvent à des modèles pédagogiques dits « transmissifs » ou « verticaux » (...). Elle est assimilée à une conception « magistro-centrée » de l'enseignement ou de la formation selon laquelle c'est l'enseignant (le formateur) qui transmet les connaissances aux élèves (aux formés), considérés comme des réceptacles de ces connaissances ». D'où l'émergence de modèles pédagogiques dits « constructivistes » qui tendent à favoriser la construction des savoirs par les formés eux-mêmes. Cependant, au-delà de ces conceptions pédagogiques, l'auteur ajoute : « qu'il n'y a pas d'apprentissage sans transmission puisque l'apprentissage suppose une asymétrie entre celui qui sait et celui qui ne sait pas et le « passage » des connaissances (ou d'éléments de culture, de pratiques, etc.) de celui-ci à celui-là ». Ainsi, dans ce contexte et pour sortir de cette « impasse », l'une des solutions pourrait être de favoriser la transmission « horizontale » (WENGER, 2005), qui permet la transmission de modes d'actions par interactions avec d'autres membres et où « le novice » acquiert légitimité et compétence en participant progressivement aux tâches de plus en plus complexes qui lui sont confiées. En ce sens, son apprentissage n'est pas le résultat d'un processus planifié de transmission cognitive, mais bien d'un processus de co-participation dans lequel opèrent tout à la fois et de façon indissociable de la transmission et de la construction (DURAND, SEVE et DAURY, 2006). L'objectif serait double : faire progresser l'efficacité et l'efficacité du collectif et favoriser l'engagement

organisationnel de tous les acteurs territoriaux. Deux aspects que nous allons traiter dans la section suivante et qui, dans un contexte de restriction budgétaire, semblent être essentiels à la réception et à l'intégration des principales mesures du « nouveau modèle fédéral » dans les territoires.

3) Un « nouveau management » en réponse au déficit d'engagement organisationnel.

Dans le processus de professionnalisation des unités territoriales que nous analysons, « l'engagement militant devient l'affaire des « professionnels » qui transforment le modèle associatif en un modèle managérial et l'éthique sportive en une déontologie professionnelle » (BERNARDEAU MOREAU, 2004, p.230). L'engagement « militant » n'est plus l'apanage du bénévole, mais concerne tous les acteurs investis dans les missions qui lui sont attribués par l'organisation dont il est l'élu ou le salarié. Ainsi : « la raison utilitaire prime progressivement sur la raison communautaire et pousse les dirigeants à plus de compétences et de technicité » (BERNARDEAU MOREAU, 2004, p.230). Le « professionnalisme » n'est donc plus l'affaire uniquement des salariés, elle le devient aussi pour les principaux élus bénévoles. Selon DEMAZIERE (*in* JORRO 2014), les courants interactionnistes ont par ailleurs sensiblement déplacé les contours du concept de « professionnalisme », en élargissant son champ de validité à toute activité de travail spécialisé, manuelle comme intellectuelle, modeste comme prestigieuse (HUGHES, 1958). Le terme « professionnalisme » combine alors deux aspects. D'abord, la capacité à bien travailler, supposant la maîtrise de savoir-faire, mais aussi la faculté à se mettre à la place du client et à comprendre ses attentes. Ensuite, l'aptitude à faire reconnaître sa légitimité par tous ceux qui comptent dans le domaine. Ainsi, il n'y a pas de professionnalisme sans une socialisation spécifique, alliant formation, apprentissage par l'expérience et appropriation de normes, et façonnant un « sens du travail bien fait » (HUGHES, 1934). En ce sens, face à l'activité et aux responsabilités des principaux dirigeants de ligue, ces derniers font et doivent faire preuve de « professionnalisme » dans l'exercice de leur fonction d'élu bénévole. Un dirigeant de ligue expliquait par exemple que ses : « *connaissances en droit ont fait que la présidente actuelle m'a ensuite nommé secrétaire général adjoint (...). C'était au moment de la mise en place de la CCNS qui impliquait de revisiter les contrats de travail* ». De la même manière, le trésorier

général actuel de la ligue CBBL a été choisi pour occuper cette fonction en raison notamment de ses compétences en tant que directeur d'agence d'une banque. Un président de ligue expliquait encore, qu'il a recruté son secrétaire général actuel par rapport à ses qualités d'entrepreneur. Ce dernier a par ailleurs décrit son activité au sein de la ligue en disant : « *j'ai en charge tout le personnel (...). J'ai modifié tous les fonctionnements depuis maintenant huit ans. Tout ce qui était Equipe Technique, j'ai modifié. On a supprimé tous les emplois dans les comités départementaux rattachés à l'ETL en créant un Pôle Technique Régional qui regroupe tous les enseignants au niveau de la ligue. J'ai modifié tous les systèmes de déplacements de l'équipe technique (...) et surtout j'ai mis en place une gestion de la ligue proche de celle d'une entreprise* ». « Le professionnalisme » au sein des ligues n'est donc plus l'apanage uniquement des salariés pour légitimer une revendication d'autonomie, mais il est aussi mobilisée par les dirigeants élus pour exiger une *accountability*¹¹⁴ et pour formuler des injonctions au fonctionnement de leur structure (BOUSSARD et al., 2010). Le « professionnalisme » permet alors aux dirigeants (élus et salariés) qui pilotent ces organisations, d'accompagner et de promouvoir les changements. Le « professionnalisme » se comprend ainsi « comme une rhétorique managériale mobilisée pour faciliter l'implantation d'outils de gestion, d'instruments d'évaluation, de procédures de certification, de critères d'efficience, en vue d'un pilotage plus serré de l'activité » (DEMAZIERE in JORRO 2014, p. 239). Il repose sur des contrôles hiérarchiques plutôt que sur des régulations collégiales et devient un moyen pour les dirigeants de ligues (élus et salariés), de normalisation et de gouvernement des conduites de l'ensemble des acteurs territoriaux (FOURNIER, 1999).

Cependant, une organisation est un construit social. Elle est donc à façonner avec l'ensemble des acteurs en interrelations et « à bâtir en tenant compte non seulement des traditions et des cultures mais aussi des suggestions et des propositions émises par eux » (BERNOUX, 2004, p.103). Cela renvoie au concept de participation qui se donne pour objectif d'appréhender les mécanismes de coopération et d'implication des acteurs. « L'implication souhaitée viendrait de ce que les acteurs seraient associés, mais associés à quoi ? Rarement aux décisions. Dans le meilleur des cas, ils le seraient à la mise en route de ces décisions, le plus souvent par un souhait d'implication lorsque tout est décidé » (BERNOUX, 2004, p.231).

¹¹⁴ L'obligation de rendre des comptes.

La gouvernance interne des ligues et même plus globalement la gouvernance territoriale, tendent par ailleurs à une implication dans les décisions d'un groupe d'acteurs de plus en plus réduit. Un secrétaire général expliquait à ce propos que : « *nous, ce qu'on a fait évoluer, c'est la gouvernance, dans le sens où on prépare beaucoup plus les dossiers pour pouvoir les présenter en bureau le mieux ficelés possibles (...). Si on veut avancer et avoir moins de lenteur, c'est une obligation. Si on n'arrive pas en bureau avec des dossiers préparés, on ne fait que reporter. Cela peut nous être reproché, mais je ne vois comment faire aujourd'hui autrement* ». Ces pratiques, nous l'avons vu précédemment, sont aujourd'hui très largement répandues au sein des ligues. Le travail préalable de réflexion et de conceptualisation des projets s'effectue par des « collectifs pertinents », composés finalement par peu d'acteurs. Un vice-président de ligue disait : « *la gouvernance, elle ne se fait pas à vingt. Ici, il y a deux salariés, le président, le secrétaire général et moi qui sont moteurs* ».

Ainsi, comment obtenir la coopération nécessaire à la mise en œuvre des décisions ? Selon CROZIER et FRIEDBERG (1977), la condition principale de la coopération se trouve dans le cadre commun, composé d'un ensemble de principes de coordination, de l'acceptation de règles communes d'action, de conventions, qui cimentent les relations dans l'organisation. Les auteurs, qui préfèrent par ailleurs parler de coordination plutôt que de coopération, montrent que les rapports de pouvoir conditionnent pour beaucoup cette coordination. Ils expliquent que l'organisation crée effectivement des mécanismes régulateurs qui assurent l'intégration des acteurs au sein des structures collectives. Si ces mécanismes doivent exister pour qu'il y ait coopération, il faut également que ceux qui veulent coopérer inscrivent leurs actions dans des cadres stables et définis que sont le pouvoir et la hiérarchie. La « volonté de coopérer » est ici capitale. En effet, hormis pour ceux dont les activités professionnelles et familiales les empêchent de consacrer davantage de temps, les principaux dirigeants (élus et salariés) sont parfois très critiques concernant l'engagement de certains élus bénévoles au sein de leur ligue et semblent parfois démunis pour modifier cela. Un directeur de ligue confiait par exemple que : « *ce qui énerve le plus mon président, c'est le manque d'engagement des bénévoles (...). Mais vis-à-vis des bénévoles, il n'y a pas de levier mis à part de changer !* ». Il ajouta plus tard durant l'entretien : « *nous avons des objectifs ambitieux, mais avec des bénévoles qui gèrent leur temps comme ils le veulent et qui ne s'impliquent pas ou peu, il est difficile de les atteindre* ». Un président de ligue tenait des propos similaires mais en étant

encore plus sévère dans son appréciation : « *on se demande parfois à quoi servent nos élus. Pourquoi avoir 17 personnes dans les comités départementaux qui se réunissent pour parler de la pluie et du beau temps, qui boivent et mangent un coup ?* ». Comme l'évoquait un autre élu de ligue : « *la convivialité associative subsiste. Les gens sont plutôt contents de se retrouver, de manger ensemble, de discuter (...). Après si on résonne en termes d'efficacité, ça n'amène pas grand-chose* ». Se pose alors la question de la motivation de ces bénévoles qu'il convient, nous semble-t-il, de distinguer de leur engagement. On peut très bien être motivé et ne pas s'engager comme on peut aussi s'engager dans l'organisation sans être nécessairement motivé. « La motivation serait de l'ordre du potentiel et l'engagement de l'ordre du comportement » (DE KETELE in JORRO, 2014, p.102). Un élu expliquait notamment : « *moi, je suis à temps complet dans mon club ; et la ligue, c'est les heures supplémentaires* ». C'est par ailleurs un constat très répandu, un grand nombre d'élus de ligue sont aussi dirigeants de clubs. Une fonction dans laquelle certains s'investissent énormément, en présidant des clubs qui comprennent parfois plusieurs salariés et 500, 600, voire plus de 1 000 adhérents. Leur engagement dans la gestion et le développement du tennis fédéral ne peut dans ce cas être remis en question. Se pose alors la question du cumul des mandats au niveau local et régional. Un CTS, qui dans son parcours a exercé dans plusieurs ligues, expliquait que dans l'une d'entre elles, à l'époque, il était demandé : « *aux présidents de commission de ne plus être présidents de club (...), pour éviter les conflits d'intérêt (...) et pour qu'ils consacrent leur temps disponible à la ligue* ». Dans l'évolution de la gouvernance du siège FFT qui s'appliquera en 2017, ce principe est d'ailleurs intégré. Les principaux élus du COMEX et du CST ne pourront plus cumuler avec une autre fonction dans leur territoire. Cependant, au niveau des unités territoriales, contraindre les élus d'occuper une fonction dans un club ne garantit pas pour autant un engagement plus important de leur part au sein de la ligue. L'« engagement organisationnel » ou le « comportement organisationnel » révèlent avant tout de l'action volontaire et volontariste des acteurs au sein d'une structure (ROJOT, ROUSSEL et VANDENBERGHE, 2009). Ce concept d'engagement organisationnel semble par ailleurs bien convenir au modèle d'entreprise associative dans lequel tend l'organisation des ligues. L'engagement dans l'organisation suppose en effet des investissements dans et sur des tâches liées à l'organisation qui ne sont pas nécessairement toutes corrélées directement à la profession. Il y a derrière cette notion l'idée « d'enveloppement » (DE KETELE in JORRO, 2014), voire même d'immersion dans l'organisation, de la part des élus et des salariés. Le

nouvel organigramme de la ligue CBBL qui comprend l'ensemble des acteurs et groupes d'acteurs qui interagissent (élus, salariés, commissions, pôles d'activités, *etc.*), a, selon les dirigeants, la vocation de susciter cette implication organisationnelle. Ainsi, au-delà des effets souhaités concernant la collaboration entre élus bénévoles et salariés, les déplacements des hiérarchies internes, la réorganisation de la division du travail et une clarification managériale et opérationnelle, l'objectif est aussi de créer une identification et une implication plus ou moins grande des individus dans une organisation particulière (MOWDAY, PORTER et STEERS, 1979). Cependant, comme le relève BAYLE (2007, p.74) : « la rationalisation des comportements managériaux pour les organisations hybrides, comme les organisations sportives, possède un contenu et repose sur des choix, des savoirs et des consensus qui ne sont pas *a priori* et toujours logiquement ou explicitement partagés par les acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ». D'où, de réelles difficultés, en tout cas initialement, dans la mise en œuvre de cet organigramme. L'évolution du mode de gouvernance interne, qui tend notamment vers une centralisation du pouvoir, crée en effet des crispations et finalement une perte d'implication de la part de ceux qui voient leur influence diminuer. Ainsi, dans ce modèle d'entreprise associative où le besoin de coopération et de cohérence est renforcé, le décroisement entre volets « sportif » et « développement », entre élus bénévoles et salariés et le renforcement des interactions entre eux, peinent à se matérialiser. L'absence d'objectifs dominants et fédérateurs dans ce type d'organisation peut également expliquer cette difficulté. En effet, selon BAYLE (2007, p.69) cela conduit parfois les dirigeants à privilégier dans leurs pratiques managériales, le jeu de l'ambiguïté et la gestion des compromis pour (re)construire des équilibres identitaires et financiers souvent précaires. Ces comportements « ambigus » sont probablement à l'origine des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du nouvel organigramme fonctionnel de la ligue CBBL. Cela se traduisait notamment par un « flou » dans la répartition des rôles au sommet hiérarchique, laissant la place à des pratiques qui freinent voire anéantissent le lancement effectif de ces nouvelles règles de fonctionnement. Ainsi, l'ensemble du système hiérarchique en devenait fragilisé, créant des « brèches » dans le processus managérial, dans lesquelles les plus réfractaires à ces changements pouvaient s'introduire et occasionner des conflits parfois insolubles. Cependant, au-delà du cadre organisationnel, peut-être insuffisamment partagé, construit avec l'ensemble des acteurs et expliqué lors de son lancement, rendant ainsi possible l'apparition de ces conflits, il semble que les principaux responsables de leur émergence soient des salariés dotés d'une certaine

expérience. En effet, l'expérience peut être vue comme une limite à la professionnalisation lorsque les emplois se transforment ou doivent se transformer et que l'expérience individuelle et collective peut faire obstacle ou freiner les transformations (MAYEN et MAYEUX, 2003). L'une des sources de ces freins provient des tensions créées par l'avènement d'une nouvelle hiérarchie accompagnée d'une nouvelle forme d'évaluation de l'activité des salariés. DEMAILLY (2011, p. 469) explique à ce propos que : « l'évaluation informelle, intuitive, personnelle du travail ou au sein du groupe des pairs a toujours existé. C'est l'équivalent de la conscience professionnelle ou du goût du bel ouvrage ou de la qualité du lien ». L'approche des salariés dans l'exercice de leur métier au sein des ligues diffère grandement d'un salarié à l'autre. L'« implication professionnelle »¹¹⁵ de certains salariés existe. Elle trouve en partie sa source dans la culture du secteur associatif, fondée sur l'« amateurisme », le « désintéressement » et la « gratuité du geste sportif » qui constituent le socle historique d'un mouvement sportif toujours convaincu d'être le gardien des « vraies » valeurs du sport (FALCOZ et WALTER, 2009). Ainsi, faire preuve d'une « capacité à être » (FALCOZ et WALTER, 2007) et faire « don de travail » sont aujourd'hui encore des aspects valorisant l'activité des salariés (HELY, 2008 et 2009). Un directeur expliquait par ailleurs que : « *lors des derniers recrutements, on cherchait des personnes qui avaient la fibre associative sportive pour que justement, quand on est au charbon, on puisse compter sur eux* ». Ainsi, le désintéressement, la disponibilité et le dévouement sont des caractéristiques dominantes inhérentes au travail associatif sportif et finalement, quel que soit le statut, bénévole ou salarié, cet impératif du « don » s'impose de fait à tous (FALCOZ et WALTER, 2007 et 2009)¹¹⁶. L'« implication professionnelle » des salariés trouve également sa source dans la

¹¹⁵ Nous préférons mobiliser la notion « d'implication professionnelle », plutôt que celle de « conscience professionnelle », en raison de la difficile définition de cette dernière. En effet, évoquer la conscience professionnelle, ce « concept quotidien » souvent traduit simplement comme « le travail bien fait », est : « une manière de parler à la fois de ce qu'il y a de plus subjectif, de plus intime dans le travail, et d'une histoire sociale qui n'est pas seulement celle de chacun. Le langage ordinaire et ce qu'il dit de l'expérience concrète nous placent devant l'une des questions les plus difficiles (notamment) de la psychologie » (CLOT, 2013, p.40).

Concernant l'« implication professionnelle », nous adoptons ici la définition de (MIAS in JORRO, 2014, p.161-162) : « l'implication appartient au registre de l'intériorité et signifie bien qu'être impliqué (par exemple dans une activité professionnelle), c'est être plié dans la situation, c'est donc déjà appartenir à la situation, être dedans. C'est donc une forme d'être et une manière d'investir un espace, et dans le cas qui nous intéresse ici, l'espace professionnel, qui s'exprime sous différentes formes qualitativement identifiables ». Cette notion permet : « d'évaluer la distance ou la proximité d'un acteur professionnel avec son contexte de travail et l'investissement actif ou passif qu'il manifeste dans la situation analysée ».

¹¹⁶ Selon les travaux de WALTER et FALCOZ (2007, pp 83-85) sur les clubs associatifs sportifs :

nature même de leur métier. En effet, évoluer dans le milieu du service sportif associatif implique des activités en soirée et le week-end, pour rencontrer les dirigeants de club (visites, formations, *etc.*), lors d'accompagnements de jeunes joueurs dans des compétitions nationales ou encore lors d'échanges avec les dirigeants bénévoles dans la gestion courante des affaires internes à la ligue. Un salarié « administratif » disait à ce propos : « *on travaille pour des bénévoles, donc on se doit d'être à leurs dispositions (...). J'estime que quand tu travailles dans le milieu associatif, il y a une part de bénévolat à faire* ». Un autre salarié confiait : « *Aujourd'hui, si je calculais vraiment, je serais à 500 heures de plus sur l'année (...). Moi je pars du principe que je ne compte pas. Si je voulais compter, je ne travaillerais pas dans une ligue, puisque tu travailles avec des gens qui sont bénévoles* ». Les données recueillies au sein des ligues ne correspondent cependant pas à la « violence inhérente aux rapports salariaux » observée par HELY (2008 et 2009) dans certains secteurs associatifs. Ce phénomène d'engagement de certains salariés de ligues inscrits dans une relation d'échange durable, valide davantage le concept de « chaîne des dons » (PIHEL, 2008)¹¹⁷ qui s'inspire du paradigme du « don/contre-don » de MAUSS (1923 et 1924). Selon ce dernier, ce n'est que parce que l'on se donne « entièrement », que le don implique la réciprocité. Cette approche offre une vision dynamique et globale de l'engagement dans la relation d'emploi, en incluant dans sa définition des éléments d'ordre intéressé, non intéressé, libre (ou spontané) et

La disponibilité, première composante de la logique du don, est présentée non seulement comme une qualité (au sens moral du terme), mais comme une « compétence » essentielle pour la construction de l'identité professionnelle des salariés.

Si la disponibilité suppose le don de son temps, le dévouement comporte une dimension éminemment morale par laquelle le don de soi prend la forme d'une véritable « vocation ». Selon les principes maussiens du don-contre-don, les salariés se doivent, dans une certaine mesure, de « rendre » les privilèges dont ils s'estiment bénéficiaires.

Troisième composante de la logique du don, le désintéressement est une caractéristique essentielle de l'identité bénévole dans la mesure où la notion même de bénévolat suppose l'absence de revendication financière. On pourrait penser que la notion de désintéressement constitue un point de divergence radicale entre bénévoles et salariés, ces derniers n'étant pas soumis à cette exigence. Certes, les salariés perçoivent évidemment une rémunération en échange de leur travail dans le club, mais ils se doivent constamment de travailler à « faire oublier » le lien économique qui les rattache au club pour mettre en avant leur désintéressement symbolique. De surcroît, cette exigence de désintéressement ne s'exprime pas seulement sur un terrain économique (salaire). Elle se décline de manière générale au niveau d'une « posture morale », dans le sens où toute revendication en rapport avec les intérêts professionnels du salarié – sa formation, l'évolution de sa carrière, ses conditions de travail, l'aménagement de ses activités... – est suspecte et positionne immédiatement ce salarié comme « intéressé », c'est-à-dire hors de la logique du don.

¹¹⁷ Selon PIHEL (2008, p.515) : « la notion de « chaîne » oblige à considérer chaque étape de la relation comme un moment en prise avec ce qui a été et ce qui sera. Quant à la notion de « don » entendu dans son acception maussienne, elle insiste sur le fait que « donner » n'est pas seulement transférer un bien ou produire un service, mais que c'est aussi « se donner ». L'individu ne joue pas uniquement des intérêts, son âme et son identité sont en jeu dans l'échange ».

contraint, tout en l'ouvrant à l'ensemble des objets avec lesquels l'individu est en prise (le travail, l'organisation, la carrière, les valeurs, *etc.*) dans le cadre de sa relation avec une entreprise. L'auteur propose donc d'envisager l'échange salarial dans une perspective élargie qui englobe les implications professionnelles mais aussi personnelles et familiales de la relation d'emploi : « l'individu peut (aussi) se contenter de donner pour autant que cela fasse sens pour lui » (PIHEL, 2008, p.515).

Ainsi, mis à part pour celles et ceux qui occupent une fonction strictement administrative (horaires de bureau) au sein des ligues, un équilibre managérial fragile, basé sur la confiance, était à l'œuvre. Il se caractérisait par une forme de « libre choix » des activités des salariés et par une marge d'autonomie dans la gestion de leur emploi du temps (DEMAILLY, 2011). Or, depuis quelques années, dans toutes les ligues plus spécifiquement étudiées, une véritable mutation du management des salariés a vu le jour. Elle consiste en la mise en place d'une évaluation hiérarchique descendante, opérée par un ou plusieurs supérieurs, dont font partie généralement le directeur ; et c'est bien ce changement qui semble être la source de certains conflits. En effet, sont apparues des formes variées de « contraintes douces » (COURPASSON, 2000), de cadrage de l'activité de chacun (BROUSSARD *et al.*, 2010) et de « la mise sous observation du travail » (DEMAILLY, 2011) qui limitent l'autonomie des salariés, la rendant parfois même très « encadrée » (DURAND et LINHART, 2005). Par ailleurs, dans le cas de la ligue CBBL et des quatre autres ligues étudiées, la préoccupation d'une plus grande « observation » de l'activité des salariés et d'une équipe, n'incombe pas uniquement au directeur, mais provient aussi de dirigeants élus. Cette mise sous observation se matérialise par la mise en place de dispositifs « à fort contenu procédural » (GOLLAC, 2000), d'évaluation et de normalisation, entre lesquels les liens sont par ailleurs très étroits (DEMAILLY, 2011). Parmi ces dispositifs, le plus répandu, est le suivi au jour le jour de l'activité des salariés « itinérants », via une matrice Excel. Autrement dit, les CST, CED et entraîneurs qui effectuent de nombreux déplacements (visites de clubs et tournois) et qui sont amenés à effectuer des missions en soirée et le week-end. Cependant, l'objectif initial pour les dirigeants de ligue n'était pas tant « d'observer » de si près l'activité de ces salariés, mais davantage d'appliquer et de faire respecter la CCNS. Selon un CTRC, cette obligation freine finalement certains des membres de l'ETL : « moi j'ai une équipe qui ne compte pas. Sauf que

maintenant on leur demande de compter pour appliquer le droit du travail et finalement ils en font moins ».

Les autres dispositifs liés au « nouveau management » (DEMAILLY, 2011) des salariés au sein des ligues se caractérisent par :

- l'extension et l'approfondissement du contrôle de l'activité, notamment sur la qualité de services rendus aux clubs – dont le travail réalisé au sein de la ligue CBBL sur « l'équipement » est peut-être le plus révélateur – et par l'introduction d'exigences de résultats. Ainsi, dans des organisations où fonctionnait seulement jusqu'ici l'obligation de moyens (l'obligation d'employer les « bons » moyens, les « bonnes » méthodes, de ne pas être négligent) laisse la place à l'obligation de « réussir » selon des indicateurs précis définis par le siège FFT ou en interne par les principaux dirigeants (élus et salariés). Un directeur de ligue expliquait par exemple ce mode de fonctionnement de la manière suivante : *« nous, on a rédigé les actions globales et puis on a demandé à chaque commission de rédiger leurs actions (...). Ensuite, on a établi une fiche de suivi de ces actions. (...) Comme ça à chaque comité de direction et en bureau on peut suivre l'état d'avancement global, mais aussi action par action. (...) Fin juin, on réunit les trois comités de direction, on reprend les indicateurs et on fait le point sur les taux de réussite des actions menées ».* Lors de notre visite dans cette ligue, nous avons par ailleurs constaté que le contenu des différentes actions et l'état d'avancement de leur réalisation étaient affichés sur les murs de l'espace central qui permet de rejoindre tous les bureaux.

Cette manière de procéder se généralise. Au sein de la ligue CBBL, cela fait plusieurs années (depuis 2009) qu'un plan d'actions détaillées¹¹⁸ est élaboré puis validé en comité directeur à chaque début de saison sportive (annexe 9).

- la légitimité du quantitatif, notamment par l'exploitation toujours plus importante de données chiffrées. « La sacralisation du chiffre et de l'indicateur s'inscrit dans la

¹¹⁸ Pour chaque action (29 lors de l'année sportive 2014) est notifié : l'intitulé, si c'est une nouvelle ou un renouvellement d'action, son ou ses objectifs, son descriptif, le public visé, les moyens à mettre en œuvre, la zone géographique, la durée et la date de son application, les critères d'évaluation, l'élus et le salarié référent, l'unité compétente et le budget prévisionnel.

recherche d'une rhétorique « performante » : le chiffre est effectivement « simple » et médiatisable » (DEMAILLY, 2011, p.470). La ligue CBBL a par exemple mis en place ce que les dirigeants nomment un « observatoire du tennis régional » qui correspond à la gestion d'une veille permanente de suivi de l'activité des clubs de la ligue, mais aussi de l'évolution du sport en France. De nombreuses études et documents sont produits par cet observatoire (annexe 17) afin de révéler certains phénomènes, mobiliser les acteurs sur certaines thématiques et plus généralement comme aide à la décision et de construction des savoirs.

- l'extension de l'*accountability* à tous les niveaux, dont voici quelques exemples qui sont en pratique au sein de la ligue CBBL : planning prévisionnel et compte-rendu de chaque visite de club (annexe 18) ; compte-rendu de chaque réunion interne ou externe ; compte-rendu hebdomadaire de l'ensemble de l'activité de la ligue transmis à tous les membres du bureau (annexe 7) ; et un bilan d'activité annuel¹¹⁹ de la ligue est rendu public à l'issue de chaque année sportive (annexe 8).
- la « technologisation » du recueil de l'information sur le travail et la sophistication des outils (DEMAILLY, 2011). Comme nous l'avons en effet déjà évoqué, les applications informatiques fédérales ont en effet démultiplié la capacité de stocker des données et de les combiner. Cela a profondément modifié le travail de tous les salariés car nombre de ces données sont à renseigner par eux-mêmes.
- la valorisation de l'insécurité. En effet, selon DEMAILLY (2011, p.470) : « l'idée que quelqu'un qui se trouve en situation d'insécurité est plus mobilisé et rentable constitue un changement par rapport au fordisme et au paternalisme, voire au toyotisme, qui valorisaient le fait que le travailleur se sente comme « à la maison » au travail. C'est le développement volontaire de la précarisation et flexibilisation des emplois ». Nos travaux ne nous permettent pas d'infirmier ou de confirmer si le sentiment d'« insécurité » actuel au niveau de la Fédération est volontaire de la part des dirigeants de la FFT. Cependant, les implications économiques du « nouveau modèle fédéral », les salariés de ligue non remplacés suite à leur départ volontaire, le

¹¹⁹ Y figurent : une analyse statistique de l'évolution des licences, les faits marquants en termes de résultats sportifs, de réalisation d'infrastructures sportives dans les clubs, d'animations, de formations, de visites de clubs. Y sont également présentés les principales nouveautés en termes de « développement » et de « programmes sportifs » ; des éléments comptables et le rapport des commissions.

processus d'embauche de nouveaux salariés dans les territoires impliquant l'aval obligatoire du bureau fédéral, l'impulsion par des présidents de ligue, de nombreux mouvements chez les CTS, la mutualisation des ressources entre les ligues et les comités départementaux et un avenir incertain des unités territoriales dans le cadre de la réforme territoriale NOTRe, sont autant de facteurs créant de l'insécurité chez les salariés. Ainsi, si ce processus de précarisation se poursuit, il sera intéressant dans quelques mois, voire quelques années, d'analyser les effets sur la mobilisation des salariés.

- des exigences accrues de coordination de l'action qui s'ajoutent à d'autres impératifs : la coordination entre les membres des ERD et des ETL, entre les salariés et les élus bénévoles de l'organisation, mais aussi une coordination interprofessionnelle (entre CTRC, entre CEDC, entre présidents de ligues), partenariale (privés et publiques) et en réseau (entre le siège FFT et les ligues, entre les ligues et leurs comités départementaux, entre les services territoriaux et les clubs). Autant d'exigences qui pèsent dans la réorganisation interne des ligues et sur le travail des salariés.

Cependant, avec l'entrée de l'évaluation et de l'*accountability* au sein des ligues, ces changements managériaux s'accompagnent aussi d'innovations dans l'organisation du travail des ligues, par la création notamment de ce que nous appelons les « collectifs pertinents » et par la mise en œuvre partagée de procédures du travail à réaliser. Selon DEMAILLY (2011), ces procédures « néo-bureaucratiques » peuvent certes être considérées à certains égards comme :

- envahissantes et paperassières ;
- à l'origine d'une perte d'autonomie des professionnels et une diminution (paradoxale) de leur responsabilité personnelle (dissoute dans la bonne procédure) ;
- porteuses parfois d'« effets pervers » dus à ce que la mesure, le bon chiffre, deviennent l'objectif en lieu et place de la réalité ;
- pouvant conduire à une perte de reconnaissance, à une atmosphère de suspicion et de culpabilisation généralisées et donc des risques de « déprofessionnalisation sèche » (DEMAILLY et BROISE, 2009) pour les personnes qui n'ont pas le goût de se former

et de se plier aux nouveaux modes de la mise en observation et de compte rendu de l'activité, à la segmentation artificielle et à la procéduralisation des tâches.

Néanmoins, « l'évaluation peut aider à une rationalisation du travail » (DEMAILLY, 2011, p.471). La « procéduralisation » des visites techniques de clubs au sein de la ligue CBBL en est un exemple. Elle permet certes une « mise sous observation » de cette activité, mais aussi :

- une meilleure coordination ;
- une meilleure connaissance collective des clubs ;
- l'accroissement de la collaboration entre les différents salariés qui interviennent dans les clubs ;
- la constitution d'une banque de données sur la « vie des clubs », profitable dès aujourd'hui, mais qui le sera encore davantage pour les successeurs ;
- le faire-valoir auprès des dirigeants de ligue et du siège FFT des efforts réalisés dans l'accomplissement de cette mission ;
- et une certaine émulation entre les différents protagonistes, notamment lors des réunions du personnel.

En participant au développement des connaissances et à la qualité de service rendu, ces procédures professionnalisent finalement l'activité des salariés techniciens qui interviennent auprès des enseignants et des dirigeants de club. Le directeur de la ligue qui a mis en place ce dispositif, explique par ailleurs que l'objectif est : « *de favoriser la coordination et la coopération au sein du collectif, (...) d'être plus rigoureux dans le suivi des visites de clubs, (mais aussi) de développer les capacités d'initiatives des salariés en les responsabilisant sur cette activité essentielle à notre structure* ». Cette direction reconnaît donc à la fois la nécessité de l'implication des acteurs et l'augmentation de la pression sur eux. L'augmentation des responsabilités implique ainsi le renforcement contradictoire de l'autonomie et des contraintes sur les salariés (BERNOUX, 2004).

Les influences sur les conditions de travail des salariés sont donc multiples : injonctions fédérales, nouvelles équipes dirigeantes potentiellement tous les quatre ans, nouveaux salariés, nouveaux instruments de gestion et de suivi de l'activité, nouvelles organisations internes, nouvelles exigences des clubs, *etc.* Comme en témoigne le DTN, cela contraint les salariés des

ligues à une adaptation permanente dans leur activité professionnelle : *« dans la clarification des missions des membres de l'ETL, j'insiste sur un point, ce n'est pas parce que tu fais une chose une année que ton activité doit être à l'identique l'année suivante (...). Cela doit être remis en question chaque année en fonction du contexte (...). Ceci est particulièrement vrai pour les CST qui ont cette double casquette d'entraîneur et de conseiller. Ils doivent donc être en mesure de s'adapter ».*

Cependant, nous avons globalement constaté que le cadre associatif procure aux salariés un « confort » dans l'exercice de leur métier, dont voici quelques illustrations par extraits d'entretiens de trois d'entre eux : *« on est dans un système associatif, on n'est pas à plaindre (...), on n'est pas trop embêté par les élus » ; « on a une grande liberté dans la gestion de notre emploi du temps. On n'a pas forcément besoin de demander à chaque fois une autorisation pour visiter un club » ; « on ne nous a pour l'instant jamais dit non en six ans sur des projets sportifs, des projets de formations. Les dirigeants nous font confiance ; ils sont ambitieux, disponibles. J'ai déjà vu d'autres ligues, j'ai donc une certaine expérience. C'est vraiment très confortable d'y vivre et d'y travailler ».*

Ainsi, pour plusieurs raisons, les évolutions actuelles du processus de professionnalisation des ligues sont jugées par de nombreux salariés comme positives :

- à l'évidence, en raison du fait que ces évolutions émanent parfois de leur propre initiative ;
- parce que les principaux salariés font de plus en plus partie des « collectifs pertinents » de ligue dans lesquels ces changements sont négociés puis décidés et où ils peuvent donc se faire entendre. Certains d'entre eux sont même intégrés dans des groupes de réflexions au siège fédéral, afin de participer à l'élaboration d'un dispositif ou d'une procédure ;
- selon leur niveau hiérarchique, ils possèdent une marge d'autonomie plus ou moins importante dans la mise en œuvre de ces changements, ce qui leur permet de conserver un certain contrôle de leur activité ;
- enfin, dans des organisations où interagissent tant d'acteurs avec des statuts, des prérogatives et des aspirations différentes, et dans lesquelles la coordination et la coopération sont parfois très difficiles à obtenir, la gestion des hommes et des femmes

est capitale. Ainsi, pour de nombreux salariés de ligue, comme en témoigne un salarié, ces nouvelles règles de management, avec un système plus hiérarchisé et procédurier, certes contraignant et limitant l'autonomie de chacun, a surtout révélé que le travail « bien » divisé est finalement plus facile à organiser, voire à commander (BERNOUX, 2004, p.100) : *« il y a eu une grosse évolution il y a trois, quatre ans quand est arrivé un directeur (...). Avant, le lien était direct avec les élus et on était un peu touché à tout, en fonction des envies des élus (...). C'était les CED qui palliaient tous les manques. Aujourd'hui, les choses sont beaucoup plus structurées. On a été réorienté sur ce qui est le cœur de notre métier »*. Les directeurs de ligue facilitent en effet les relations entre les salariés et les élus. Comme l'évoquait un CTRC, ils exercent souvent une fonction d'intermédiaire entre les salariés et les principaux dirigeants : *« de plus en plus, le directeur c'est le filtre entre les dirigeants et l'ETL »*.

Ainsi, de nombreuses raisons peuvent justifier les « résignations » individuelles face à l'émergence de la « procéduralisation » et de l'évaluation de l'activité (symbolisée notamment par l'arrivée d'un directeur). Cependant : « entre le goût du pouvoir et celui de la servitude ou encore l'opportunisme, (qui sont des) possibilités renforcées par le nouveau management, cela met en place la concurrence de tous avec tous et rend plus difficile l'exercice potentiel de la solidarité » (DEMAILLY, 2011, p.472). En effet, le problème de solidarité entre salariés, entre salariés et élus bénévoles, entre élus, entre ligues et comités départementaux, semble persister, voire même parfois s'accroître. Le « nouveau management » qui a la vocation d'engager et d'intégrer l'ensemble des ressources humaines (bénévoles et salariés) sur un territoire dans un processus de rationalisation du travail, dérange ceux qui avaient l'habitude de faire sans. Les velléités de coopération et de coordination du travail en décloisonnant les volets « sportif » et « développement », l'activité des salariés et celle des élus bénévoles, l'activité de la ligue et celle des comités départementaux, pour tenter d'obtenir une meilleure efficacité territoriale dans l'application de la politique fédérale, suscitent finalement de nombreuses résistances de la part de certains acteurs (DEMAILLY, 2011) :

- des résistances de type « rusées » qui consistent généralement à avoir une bonne connaissance des dispositifs et des outils afin de les instrumentaliser à son avantage.

Avec notamment le dogme de la mesure dans les évaluations, il est aisé de faire « du chiffre » sans que cela comporte une réelle efficacité ;

- de type « actives » qui : « consistent à prendre dans les procéduralisations et les évaluations ce qu'il y a d'intéressant pour des gains de réflexivité, et donc l'amélioration de la qualité du travail et à assurer le service minimum pour le reste, voire à le laisser tomber » (DEMAILLY, 2011, p.473) ;
- de types « frontales », par des acteurs qui revendiquent de l'autonomie. C'est le cas notamment avec certains CTS et dirigeants de comités départementaux qui refusent de s'inscrire dans ces nouvelles régulations. DEMAILLY (2011) explique cependant que cette stratégie, qui s'apparente à une forme de « désobéissance » fédérale, est difficile à tenir longtemps. Cela semble effectivement se vérifier ;
- et de types « contre-offensives » qui sont souvent issues de conflits politiques, notamment entre élus départementaux et élus de ligues. Ceux-ci se matérialisent par une opposition permanente et donc par des tensions qui rendent inopérante par endroit la politique fédérale.

Ainsi, ce nouveau mode de management, créant des outils de régulation de l'action et de pilotage de la politique fédérale dans les territoires, ne semble pas garantir l'engagement de tous et peut même parfois provoquer le désengagement de certains. Le processus est cependant récent et il est donc encore prématuré d'émettre des conclusions définitives. Toutefois, dans les velléités des dirigeants de ligue de « bâtir une organisation apprenante » (MAILIS, 2011, p.14 ; SENGE, 1990), il semble que le développement d'une pensée systémique pour parvenir à une compréhension des mécanismes impliqués par l'apprentissage ne soit pas suffisant, cette « insuffisance » étant avant tout perçue comme provenant d'un problème d'engagement d'un nombre encore important d'acteurs de l'organisation. Ce manque d'engagement pouvant s'expliquer tout d'abord par la difficulté ou le refus de certains à revisiter leur mode de fonctionnement antérieur et à remettre en cause leur représentation de leur environnement de travail mais, également, par l'absence partielle ou totale à ce jour d'une vision commune et partagée, source d'adhésion et d'engagement des acteurs et porteur de sens à l'action collective en établissant une passerelle entre les perceptions individuelles et la représentation des objectifs organisationnels.

III. La gouvernance territoriale et ses enjeux : la professionnalisation comme processus de régulation.

Les unités territoriales, comme toute organisation évoluant dans un contexte changeant et sous des logiques d'action d'acteurs engagés dans des jeux de pouvoirs, s'apparentent à des « configurations hybrides » (ZINTZ et VAILLEAU, 2008, p.27), « hybrides » dans le sens où ces organisations associent des configurations « missionnaire » et « professionnelle »¹²⁰ dont la combinaison s'avère féconde mais aussi porteuse de difficultés dans les processus de gouvernance. En effet, au-delà des difficultés rencontrées concernant la répartition des rôles entre élus bénévoles et salariés, les jeux politiques et l'exercice du pouvoir dans la gouvernance territoriale sont particulièrement intenses (NIZET et PICHULT, 2000) et sources parfois de conflits entre différents acteurs.

D'une manière générale, FRIEDBERG (1993, p.66 et p.259) définit l'organisation comme : « une arène politique (...) dans laquelle s'échangent des comportements et se poursuivent des stratégies de pouvoir particulières, et dont les caractéristiques (buts, structures, règles du jeu, « culture ») sont, à leur tour, le simple produit de ces échanges et de ces confrontations ». L'auteur ajoute notamment que : « dans la mesure où elle n'est pas naturelle, l'action collective ou organisée n'est pas un exercice gratuit. C'est toujours une coalition d'hommes contre la nature, face à des problèmes matériels pour la solution desquels ils sont obligés (ou ont décidés) de coopérer ». Ainsi, l'organisation territoriale, en tant que système d'acteurs, peut être considérée comme le produit émergent et donc irréductiblement contingent des interactions que les dirigeants de ligue et des comités départementaux entretiennent les uns avec les autres. Cela a des conséquences profondes sur la manière de concevoir le changement ou d'envisager de la part du siège FFT une intervention visant à le provoquer au sein des unités territoriales. En effet, modifier le fonctionnement d'une ligue et des comités

¹²⁰ ZINTZ et VAILLEAU (2008, p.25), dans leurs travaux de définition d'une typologie configurationnelle des ligues et fédérations sportives belges et françaises, expliquent qu'il existe un « idéal type » propre à certaines de ces organisations, qualifié de « bureaucratie fédérale sportive ». Une configuration qui combinerait : « des traits entrepreneuriaux et missionnaires au niveau du pôle stratégique, voire managérial, avec des caractéristiques bureaucratiques au niveau managérial et opérationnel et manifesterait de ce fait une capacité maximale à exploiter les signaux de l'environnement pertinent ». Selon les auteurs, cinq caractéristiques qui relèvent de la gouvernance paraissent décrire au mieux cette formule : la personnalité du président en tant que personnage clé « omniprésent » ; la définition par des acteurs externes des buts de missions majeurs de l'organisation ; la verticalité de la division du travail et la standardisation des procédés et résultats ; la stabilité des acteurs ; et des buts de mission clairement identifiés, intégrés et traduits en but opérants.

départementaux sur un territoire donné, chercher à faire disparaître tel ou tel « problème » perçu comme nuisible ou « dysfonctionnel », c'est toujours selon FRIEDBERG (1993, p.331) : « intervenir sur un système d'acteurs qui, ensemble, et sans nécessairement le vouloir, « construisent » et « entretiennent » ce fonctionnement ou « ce problème » par leurs interactions, c'est-à-dire par leur comportement même ».

Toutes sortes de mesures peuvent donc se révéler nécessaires pour faire évoluer les pratiques, mais selon FRIEDBERG (1993, p.331) : « il n'est pas rare que ces mesures ne font rien d'autre que d'ouvrir de nouvelles opportunités de comportement. Tant que ces opportunités ne sont pas saisies par les acteurs qui les actualisent dans de nouveaux modes de comportements, elles restent largement sans effet ». Ainsi, pour modifier les comportements réels, l'auteur explique que l'intervention (dans notre cas du siège FFT) ne doit pas être ponctuelle, mais correspondre à un processus : « il faut assurer un pilotage continu qui recadre les vicissitudes au jour le jour dans une vision de développement institutionnelle à moyen terme, qui amorce, accompagne et soutienne les processus d'apprentissage nécessaires et qui construise les boucles d'information permettant de suivre, d'interpréter et, le cas échéant, de corriger l'évolution sur le terrain ».

Selon CROZIER et FRIEDBERG (1977), les relations de pouvoir constituent un obstacle mais aussi une finalité pour le changement. C'est une étape essentielle à la transformation du système, puisque des relations concrètes de pouvoir, dépend la liberté des acteurs d'agir sur la structure collective. Ainsi, selon les auteurs, pour garantir la responsabilité collective, il faut que les finalités soient vécues à la base de l'organisation et choisies ou plutôt « arbitrées » au sommet. C'est bien cela toute la difficulté du « nouveau modèle fédéral ». Les présidents de ligue qui ont décidé cette réforme (particulièrement contraignante pour les comités départementaux), sont ceux qui doivent la mettre en application et la faire respecter sur leur territoire. Ainsi, dans certains contextes où la cohésion et l'intégration des dirigeants de ligue et de comités départementaux sont précaires parce que constamment menacées d'érosion, voire d'implosion, par les comportements mêmes des participants (FRIEDBERG, 1993, p.79), cette manière de procéder peut être perçue comme « autoritaire » et ainsi mal vécue par certains élus des comités départementaux. Il s'agit alors, pour les dirigeants de ligue, de parvenir tout de même à faire accepter aux dirigeants des comités départementaux les nouveaux objectifs notamment économiques de la Fédération, à contribuer à leur réalisation et

à obtenir de leur part la conformité et l'obéissance fédérale (ETZIONI, 1961). Ainsi, comme l'évoque FRIEDBERG (1993), c'est bien le « fait humain », c'est-à-dire les motivations affectives et pour tout dire « irrationnelles » des membres de l'organisation, qui constituent ici le problème central.

Il en résulte pour LINDBLOM (1959) que les processus décisionnels débouchent sur des changements très progressifs dans une logique de correction graduelle des erreurs par apprentissage mutuel et par tâtonnements successifs. Ainsi, dans chaque territoire, l'application du « nouveau modèle fédéral » ne peut être que : « le produit d'une série d'opérations multiples et complexes, d'une série de compromis, de marchandages, d'alliances, de conflits... qui correspondent en fin de compte à une multiplicité de décisions » (HASSENTEUFEL, 2008, p.81). De fait, il existe plusieurs raisons qui font que les interactions entre acteurs multiples dans les territoires conduisent à la perte de substance de la décision du siège FFT (PRESSMAN et WILDAVSKY, 1973)¹²¹ et à un contraste territorial important dans sa mise en œuvre.

1) Le « nouveau modèle fédéral » : facteur d'intégration ou de renforcement des conflits politiques territoriaux ?

Déjà énoncé dans l'introduction, la gouvernance d'entreprise est définie par COHEN (2001, p.176) comme étant : « la mise en jeu de l'ensemble des dispositifs formels et informels qui organisent les relations entre les différentes parties prenantes concernées par les performances et le développement d'une entreprise ». A l'échelle d'une ligue, les parties prenantes¹²² sont nombreuses : les salariés, les élus bénévoles, le siège FFT, les comités départementaux, les clubs, les licenciés, les autres ligues, les collectivités territoriales, les partenaires privés, le comité olympique sportif, la presse, les banques, *etc.* Parmi ces individus ou groupes d'individus, le siège FFT, nous l'avons vu, représente l'acteur le plus influent sur la

¹²¹ PRESSMAN et WILDAVSKY (1973) évoquent notamment : l'incompatibilité de l'objectif central avec des finalités organisationnelles internes ; la préférence de certains acteurs pour d'autres objectifs ; le fait qu'un certain nombre de participants ont d'autres projets auxquels ils consacrent du temps et de l'attention ; des différences entre acteurs quant à l'urgence accordée au programme ; des divergences au sujet de l'identité des *leaders* du programme ; les différences d'intensité dans l'investissement de ces *leaders* dans le programme ; et les contraintes juridiques et procédurales.

¹²² Selon FREEMAN (1984, p.46) est partie prenante : « tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation »

gouvernance des ligues. Cependant, au niveau d'une ligue multi-départementale, les comités départementaux ont eux aussi une position prépondérante dans l'action collective fédérale. En effet, selon les territoires et leur niveau de structuration, au-delà de la position statutaire des comités départementaux, par la nature de l'activité déployée, certains d'entre eux occupent une position fonctionnelle clé dans l'organisation fédérale, à la fois stratégique, managériale et opérationnelle¹²³. Or, dans le « nouveau modèle fédéral », en vigueur depuis début 2014, les dirigeants du siège FFT tentent, par différentes mesures, d'infléchir la dynamique de développement des comités départementaux, voir même de réduire leur capacité d'action. L'objectif est double : d'une part, réduire les coûts et d'autre part, redonner aux ligues la « main mise » sur l'activité fédérale territoriale en limitant la position des comités départementaux à la fonction opérationnelle. Selon un dirigeant fédéral, également président de ligue, cette orientation provient du fait que : « *la décentralisation elle est au niveau des ligues, elle n'est pas au niveau des comités départementaux. C'est ce qui pose énormément de problèmes à certains comités. C'est ce qu'ils n'ont pas compris ou ne veulent pas comprendre (...). Dans les ligues, on a créé les comités pour déconcentrer l'activité qui normalement doit être pilotée par les ligues. Tous les clashes qui se passent à plein d'endroits viennent de là : les comités veulent être des mini-ligues* ».

La nature des conflits sur certains territoires, nous permet d'émettre l'hypothèse que la « récalcitrance » (SELZNICK, 1949) des dirigeants de comités départementaux pourrait conduire au fait qu'ils ne se laisseront pas facilement « transformer » en simple instruments au service des objectifs et buts de l'organisation fédérale définis en dehors d'eux (FRIEDBERG, 1993). Par ailleurs, dans l'organisation fédérale qui constitue des univers politiques où la technique, la communication et l'action comprennent toujours une dimension stratégique, nous pouvons nous demander si les dirigeants du siège FFT, par divers diagnostics partiels et partiels, n'ont pas fait des comités départementaux les « boucs émissaires » (FRIEDBERG, 1993, p.338) : « chargés de tous les maux et rendus responsables de tous les dysfonctionnements ». La rationalité des décideurs est effectivement limitée (SIMON, 1947), par le fait notamment que : « le calcul rationnel coût/bénéfices est affecté par d'autres finalités telles que le maintien de la cohésion d'un groupe ou la détention d'une position de pouvoir,

¹²³ Selon ZINTZ et VAILLEAU (2008, p.18) : « la fonction stratégique recouvre notamment la prise des décisions et l'allocation de moyens adaptés (...). La fonction managériale a trait à la mise en œuvre des décisions stratégiques en en définissant les modalités opérationnelles. Elle assure leur réalisation, les évalue, les pilote et rend compte au niveau stratégique (...). La fonction opérationnelle se rattache aux tâches d'exécution ».

(et) par les contraintes organisationnelles (qui) restreignent les possibilités de choix » (HASSENTEUFEL, 2008, p.67). En l'occurrence, il n'est pas étonnant que les présidents de ligue, qui siègent tous au comité directeur fédéral, face aux problèmes d'action collective, d'interdépendance, ou de coopération et de conflits qu'ils peuvent rencontrer dans leur territoire, adoptent cette décision. Cependant, comme nous venons de l'évoquer, l'imposition de cette nouvelle régulation entre les ligues et les comités départementaux risquent finalement, par endroit, de ne pas permettre une meilleure coopération. En effet, les mécanismes de régulation sont structurés ni par l'asservissement à un organe régulateur, ni par l'exercice d'une contrainte, même inconsciente, ni par des mécanismes d'ajustement mutuel, mais par les calculs rationnels et stratégiques des acteurs (CROZIER et FRIEDBERG, 1977).

Selon FOLLETT (1918 et 1924), repris par MOUSLI (2005), pour traiter un conflit, il y a trois méthodes :

- la domination (ou, symétriquement, la soumission) qui selon l'auteur est une méthode simple et parfois brutale qui n'est généralement guère satisfaisante, car peu propice à la construction d'une coopération ;
- le compromis, la méthode la plus fréquemment utilisée dans les organisations, qui consiste, pour les deux parties qui s'opposent, à céder chacune un peu, abandonnant une partie de leurs objectifs, de leurs ambitions, de leurs « désirs », pour finalement repartir mécontentes d'avoir dû en rabattre. Ainsi, tôt ou tard, le différend reviendra sur le tapis, sur les mêmes thèmes, avec les mêmes motifs. Selon l'auteur, qui concède toutefois que le recours à cette méthode est dans certaines situations inévitables : « le compromis est temporaire et vain. Il signifie habituellement qu'on reporte le problème. La vérité ne se situe pas « entre » les deux positions » (FOLLETT, 1924, p.56) ;
- et l'intégration, qui est la méthode dans laquelle il faut faire preuve d'imagination : « l'intégration suppose de l'invention », alors que « le compromis ne crée rien, il s'arrange avec ce qui existe déjà ; l'intégration crée quelque chose de nouveau » (METCALF et URWICK, 1941, p.35). « L'ambition est de « sortir par le haut », en cherchant ce qui peut satisfaire les intérêts légitimes des deux parties, ce sur quoi l'on va pouvoir se mettre d'accord sans arrière-pensée. Il ne s'agit pas de renoncer –

provisoirement ou en façade – à une part de ses désirs, mais de les satisfaire par l'explication réciproque, la réévaluation de ses objectifs et la créativité » (MOUSLI, 2005, p.31).

Le siège FFT, par son « nouveau modèle fédéral », impose aux unités territoriales une nouvelle forme de régulation et demande aux dirigeants de ligue de rendre favorable le compromis, voire même l'intégration des comités départementaux afin de trouver ensemble ce qu'il convient à mettre en œuvre pour mutualiser les moyens, définir clairement les prérogatives de chaque structure, avoir une gestion de l'ensemble des salariés au niveau de l'échelon ligue, appliquer collectivement les priorités fédérales et finalement « faire mieux avec moins ». Les compromis existent dans quasiment tous les territoires. Dans les ligues plus particulièrement étudiées, ils sont souvent le résultat d'échanges et de négociations incessantes, ce qui implique selon un directeur de ligue beaucoup de temps et d'énergie déployée pour des résultats « mitigés » : *« on est dans un fonctionnement consensuel (...). Alors ça passe parfois par des petits clashes (...). Quand on aborde la question des CED par exemple où quand on cherche à uniformiser les procédures (...), sur le principe tout le monde trouve ça très bien, quand il faut mettre en place c'est plus compliqué »*. Nous avons en effet constaté que peu d'échanges ligue/comités départementaux sont formalisés : *« la seule chose qui est formalisée pour des raisons juridiques avec les comités départementaux, c'est la mise à disposition du personnel (...). Pour le reste et notamment les subventions, tout est négociation puis validation en bureau »*. Certaines ligues, notamment la ligue CBBL, tentent d'établir un processus de formalisation des échanges avec les comités départementaux. Cela se matérialise notamment depuis 2010 par la signature d'une convention annuelle (annexe 19), dont l'objet est *« de définir les relations organisationnelles entre la ligue Côte Basque Béarn Landes de Tennis et le comité départemental des Pyrénées-Atlantiques (ou comité départemental des Landes). Elle conditionne le versement de l'aide financière annuelle allouée au CD64 (ou CD40) pour la bonne exécution de son plan d'actions de développement »*.

On retrouve principalement dans cette convention le cadre des actions des comités départementaux détaillées dans un plan de développement annuel, présenté et validé en bureau de ligue, le montant de l'aide au fonctionnement annuel alloué par la ligue à chaque comité départemental et les missions du CST qui était, au moment de la dernière signature de la

convention (2013), un salarié du comité départemental. Cependant, malgré cette formalisation des échanges entre la ligue et les comités départementaux et la clarification des activités à réaliser par ces derniers, en pratique le contenu de la convention n'est respecté que partiellement et ne permet finalement pas une meilleure coordination, ni coopération de la part des comités départementaux. Ainsi, malgré l'acceptation volontaire – sur laquelle repose avec la coercition « l'ordre social » – des signataires qui sont les présidents de ligue et des comités départementaux, les conflits entre dirigeants maintiennent la résistance et la contestation qui l'emportent finalement sur la coopération.

Dans de nombreuses ligues, l'intégration existe notamment par le fait que les présidents des comités départementaux sont également vice-présidents de ligue. Cependant, même si la lecture de l'organigramme semble illustrer une répartition « harmonieuse » du pouvoir entre les dirigeants bénévoles : « à l'intérieur d'un consensus global, la vie quotidienne, rappelle CHIFFLET (1990, p.263), est faite de conflits de pouvoir consécutives de stratégies non concordantes » (BERNARDEAU MOREAU, 2005, p.15). En effet, comme le souligne un directeur de ligue : « *ils s'estiment avant tout présidents de leur comité, plutôt que vice-présidents de ligue (...). Parfois dans les tournures de phrases c'est curieux d'entendre un vice-président de ligue dire « vous, à la ligue »* ». Ainsi, comme l'évoque un président de ligue, cela se traduit essentiellement par l'occupation de la fonction, mais sans réel investissement de leur part dans l'activité de la ligue : « *j'aurais souhaité au départ que les présidents des comités, en tant que vice-présidents de la ligue, aient un gros dossier à s'occuper (...). Quand je leur ai proposé, ah non non, on a assez à faire dans notre département (...). J'avais envie de les rendre responsables de la ligue et non de se cloisonner à leurs comités, mais ils n'ont pas souhaité (...). Je leur ai dit que finalement cela ne servait à rien qu'ils soient vice-présidents de la ligue (...). Alors, ce sont des présidents qui sont là depuis 15 ans. Je pense que nous ne pourrons apporter ce changement, que suite à un renouvellement de dirigeants* ».

Cette fonction de vice-président permet donc *a minima* d'intégrer les présidents des comités départementaux au bureau et au comité directeur de ligue et donc de les inclure dans les instances officielles d'informations et de décisions. Cependant, nous avons constaté que certains dirigeants de ligue, face aux conflits qui les opposent à ceux des comités départementaux, ont fait le choix de modifier ce fonctionnement, en ne les nommant plus

d'office vice-présidents. Un président de ligue expliquait par exemple que : « *constamment dans l'opposition, leur comportement hostile apportait un climat délétère à chacune des réunions et apportait une dynamique stérile* ».

Un second facteur d'intégration consiste à partager les mêmes locaux et finalement à mutualiser les moyens. Au-delà du partage et de la mutualisation des moyens, ce processus semble être porteur d'une coopération fructueuse dans le cas d'une rénovation/agrandissement ou d'une relocalisation des infrastructures menée en collaboration ligue/comité départemental. Une sorte de « fusion » des deux organisations se réalise et finalement, cela implique de définir avec clarté « qui fait quoi » et avec quels moyens. Bien évidemment, ce type de projet ne peut se concrétiser que sur un département et donc ne peut concerner qu'un seul comité départemental. Le président d'un comité départemental dans lequel ce type de projet a été réalisé, explique que : « *la rationalisation et la mutualisation entre mon comité départemental et la ligue c'est deux maîtres mots. Mais nous, on est sur place ; c'est donc logique ; on n'a pas de mérite* ». Le président de cette ligue explique par ailleurs : « *j'ai toujours considéré que les trois structures, la ligue et les deux comités départementaux, ne faisaient qu'une. Je veux savoir ce qui se passe dans les comités départementaux et il est normal que j'investisse les gens des comités départementaux dans les activités de la ligue (...). Aujourd'hui, cela fonctionne bien avec un comité départemental et très mal avec l'autre* ».

Les problèmes de collaboration et de synergie entre ligues et comités départementaux sont principalement liés à des enjeux politiques. Comme l'expliquait BERNARDEAU MOREAU (2005, p.33) : « en général, ceux qui détiennent le pouvoir politique constituent un noyau dur de dirigeants en place durablement et peu disposés à le partager avec ceux qui aspirent à l'exercer, d'où les conflits qui peuvent naître de ces rapports de force ». Les présidents de ligue considèrent par ailleurs que certains comités départementaux outrepassent leurs prérogatives en oubliant : « *qu'ils ne se sont pas organisés comme une petite ligue, ils ont été organisés par la ligue. Alors que cela était des éléments de commodité, ils ont pris ça comme des éléments de pouvoir* ». Comme nous l'avons évoqué, les comités départementaux se sont effectivement développés et fonctionnent en grande partie par des subventions annuelles allouées par les ligues. C'est ainsi que certains comités départementaux possèdent aujourd'hui des infrastructures administratives et sportives et une équipe de salariés parfois

conséquence¹²⁴. Les enjeux économiques du « nouveau modèle fédéral » incitent les ligues à réduire le montant des subventions aux comités départementaux, en particulier lorsque sur un territoire, contrairement aux comités départementaux, la ligue se trouve en situation de déficit chronique. Un président de comité départemental, vice-président de ligue et semble-t-il avec une vision globale du territoire, expliquait notamment : « *il faut bien faire comprendre aux comités départementaux que leur assise financière tient à la ligue. Moi, en réserve j'ai un budget annuel* ». Dans pareil cas, les négociations budgétaires entre dirigeants de ligue et de comités départementaux semblent s'effectuer dans de bonnes conditions. Cependant, comme l'évoque un autre président de ligue, cet exemple n'est pas une réalité dans tous les territoires : « *cette année, la subvention de la ligue aux comités départementaux a été diminuée, mais ça été la guerre à cause de ça pendant un an (...). La baisse a eu lieu parce qu'il y avait un truc qui n'était pas normal, la ligue était en déficit et les départements excédentaires* ».

Les tensions politiques entre dirigeants de ligue et des comités départementaux peuvent avoir également des conséquences sur le travail des salariés de ligue et plus particulièrement pour ceux qui occupent une fonction de « coordonnateur ». En effet, sur le territoire d'une ligue, l'enjeu principal d'un « permanent coordonnateur » est la capacité à introduire des changements, à coordonner et à faire circuler des informations. L'objectif de ces derniers étant de réussir à « faire faire » l'ensemble des ressources bénévoles et salariées sur le territoire d'une ligue. Or, comme l'explique par exemple un responsable administratif de ligue en charge de l'informatique, de la communication et de la gestion sportive : « *les comités départementaux ne me demandent pas d'aide, ils se débrouillent tout seuls quitte à se pourrir la vie (...). Alors que quand je suis arrivé, mon poste a été présenté en comité de direction comme une aide à tout le monde (...). Je suis sérieux quand je le dis, mais je le dis en rigolant quand même, pour aller dans un des départements, il me faut un visa* ».

En conclusion de cette section, il semblerait que les enjeux d'une plus grande coopération de l'activité fédérale entre les ligues et les comités départementaux, conduit indubitablement à une étape de rationalisation (BEZES et MUSSELIN, 2015) invoquée par le « nouveau modèle fédéral » et qui est généralement déjà à l'œuvre dans la plupart des territoires. Cependant,

¹²⁴ On trouve par exemple dans certains comités départementaux des salariés qui occupent les fonctions d'assistante de direction, de responsable administratif, de secrétariat, d'accueil et de développement, de conseiller sportif territorial, d'entraîneur, de conseiller en développement et d'animateur.

nous émettons l'hypothèse que cette étape ne permettra que partiellement la résolution des difficultés de coordination et d'efficacité fédérale qui existent sur certains territoires. En effet, par endroits, les conflits entre dirigeants sont quasiment devenus des routines qui constituent une sorte de répertoire des réponses connues dans lequel les acteurs peuvent puiser face aux problèmes qu'ils rencontrent. Un schéma de réponses maintes fois répétées que les acteurs éprouvent de grandes difficultés à quitter (BERNOUX, 2004). De plus, BERNOUX (2004) explique que dans un système institutionnel identique ou qui a peu varié, rejouer les mêmes jeux est une stratégie sécurisante et il est donc difficile de changer dans ces conditions. Nous estimons donc qu'il sera nécessaire d'établir un nouveau mode de gouvernance territoriale où les innovations techniques et organisationnelles permettront une amélioration de la coopération et donc de la communication à tous les niveaux. Il s'agira de débloquer les stratégies des acteurs, d'inventer de nouvelles solutions, en proposant d'autres modèles, d'autres manières de faire.

2) Les effets attendus de la réforme territoriale : vers une vaste réforme de la FFT ?

Faire travailler ensemble les différentes organisations sur un territoire est l'un des problèmes les plus difficiles à résoudre, les uns et les autres ayant des enjeux, des logiques, des manières de faire différentes (BERNOUX, 2004). Jacques DUPRE expliquait par ailleurs, début 2015 : *« qu'il faudra définir avec précision et probablement avec autoritarisme, les compétences de chaque structure. Et ça, tant que ce ne sera pas fait d'une façon claire, on restera dans cette espèce de flou artistique complet qui crée des tensions, des problèmes et qui rend l'ensemble inefficace au bout du compte »*. La clarification des compétences de chaque unité de l'organisation fédérale (siège, ligues et comités départementaux) représente l'un des objectifs du « nouveau modèle fédéral ». Cependant, comme nous avons tenté de le montrer tout au long de ces écrits, le processus d'« entrepreneurisation » du modèle associatif fédéral (LAVILLE et SAINSAULIEU, 1997) à tous les étages de la FFT, ne semble garantir un niveau suffisant de coopération et de coordination de l'activité de l'ensemble des acteurs et groupes d'acteurs. L'édiction de règles, de procédures ou de normalisation de l'activité ne permet pas forcément l'entente et le travail collectif. L'adhésion au projet fédéral, bien que

présente et souhaitée par une large majorité d'acteurs, semble régulièrement affaiblie du fait de conflits de pouvoir entre individus, groupes d'individus et entre organisations sur un même territoire. La FFT se trouve ainsi dans une situation paradoxale. Elle n'a probablement jamais été aussi forte et pourtant elle semble vulnérable. Elle est aujourd'hui dotée d'un capital financier, structurel et humain jamais atteint, mais cette « richesse » semble en partie lui échapper, ne parvenant pas à déployer toutes ses capacités. Le « nouveau modèle fédéral » émerge en partie pour ces raisons, mais nous estimons qu'il ne règlera les problèmes qu'à la marge. Cela permettra de mieux faire fonctionner par endroit ce qui marche déjà bien, mais ne permettra pas de trouver des solutions là où cela dysfonctionne.

C'est pourquoi, nous considérons que la loi NOTRe pourrait bien représenter une opportunité pour les dirigeants du siège FFT pour mener des changements d'une plus grande ampleur. En effet, même si au moment de ces écrits nous ne connaissons pas avec exactitude les marges de manœuvre que l'Etat sera prêt à accorder aux FFS pour faire coïncider leur organisation territoriale avec le système politique et administratif français (*cf.* partie 3, chapitre I, section 1), nous savons d'une part que les Départements sont conservés et que sont créées 13 grandes régions en métropole en lieu et place des 22 et que d'autre part, s'agissant du niveau régional, l'Etat semble vouloir imposer aux FFS de faire coïncider strictement le ressort territorial des ligues avec celui des futures directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale et en revanche, au niveau départemental, d'admettre un plus grand nombre d'exceptions dans le respect des principes suivants : ne pas fractionner le territoire d'un département en « plusieurs comités territoriaux », tout en laissant la possibilité, dans les territoires jugés pertinents par les FFS, de retenir un niveau pluri-départemental respectant toutefois les contours administratifs des départements.

Ainsi, dans ce cadre, même si le « nouveau modèle fédéral » n'empruntait pas cette direction, il est envisageable que les dirigeants de la FFT suivent scrupuleusement les injonctions de l'Etat, en renforçant finalement les comités départementaux et en remplaçant les 31 ligues métropolitaines (en incluant la Corse) actuelles par 13 grandes ligues (tableau 5). Cette transformation (qui concernent dans le cas de la FFT 26 ligues) dont le ressort est éminemment politique, nous semble représenter une solution qui permettrait d'une part, de rompre avec les conflits parfois « paralysants » évoqués par ailleurs et d'autre part,

représenterait un « choc » de simplification fonctionnel qui passerait notamment par la modification du mode de gouvernance territoriale.

En pratique, ce scénario pourrait se matérialiser de la manière suivante :

Les 13 ligues, comme cela est déjà insufflé par le « nouveau modèle fédéral », seraient les interlocutrices privilégiées du siège FFT avec les territoires. Elles auraient à ce titre quatre principales missions : la formation des professionnels de l'enseignement, la gestion d'un pôle d'excellence constitué de l'élite régionale, l'organisation du championnat de ligue individuel (tennis, beach tennis et padel) qualificatif pour les championnats de France et la coordination de la politique fédérale dans les territoires. Pour mettre en œuvre cette quatrième mission, les ligues s'appuieraient sur les unités territoriales comme structures de proximité avec les clubs. Celles-ci ne s'appelleraient plus les comités départementaux, mais les comités territoriaux, dans le sens où selon les particularités organisationnelles et géographiques, ces derniers pourraient correspondre à un, deux ou trois départements. La désignation du lieu du Centre de ligue, pour chacune des 13 régions, pourrait s'arbitrer en fonction de l'existant et selon quatre critères sélectifs (figure 1) :

1. la qualité des centres de ligues (nombre de courts, type de surface, zone administrative, hébergement/restauration, *etc.*) ;
2. l'existence d'un centre de formation aux métiers de l'enseignement du tennis ;
3. une position centrale par rapport au nouveau découpage régional ;
4. son implantation au sein d'une très grande métropole.

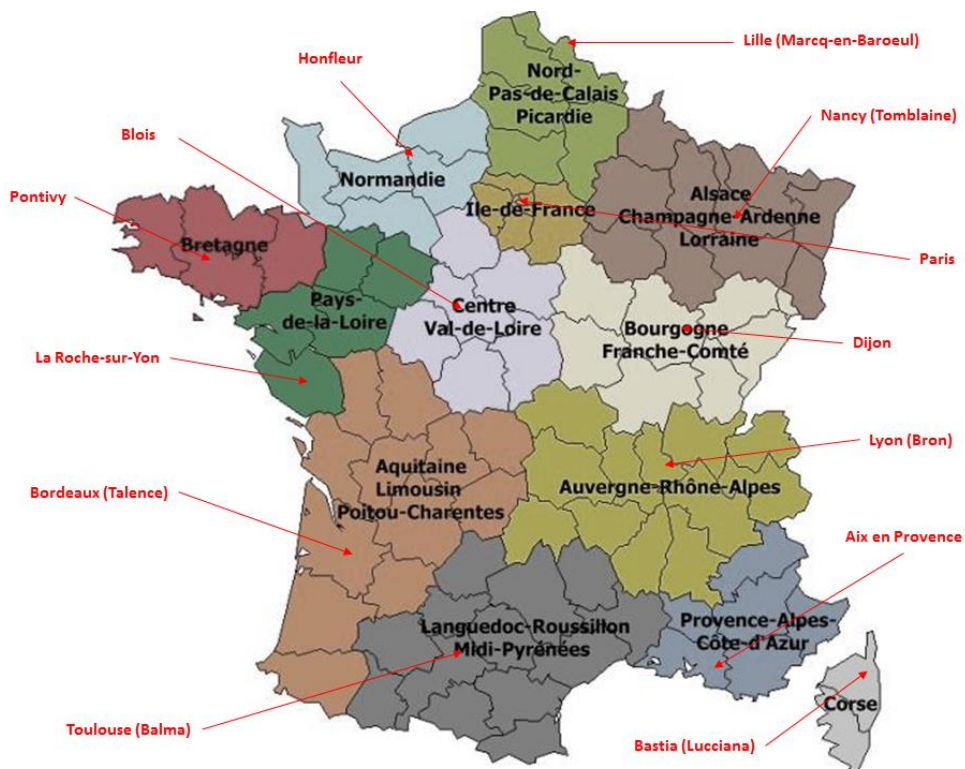
A noter que cette organisation impliquerait la transformation des huit ligues franciliennes actuelles en comités territoriaux et donc par la création *a minima* d'une ligue d'Ile-de-France.

Tableau 5 : Projection concernant le passage de 31 à 13 ligues métropolitaines de la FFT en accord avec la réforme territoriale de l'Etat.

Ligues métropolitaines actuelles	Nombre de clubs (2014)	Nombres de licenciés (2014)	Nouvelles régions / nouvelles ligues	Projection nombre de clubs	Projection nombre de licenciés
Essonne	151	28 343	Ile de France	948	242 818
Hauts de Seine	65	43 400			
Paris	168	40 840			
Seine et Marne	178	24 931			
Seine St Denis	58	15 370			
Val de Marne	67	22 672			
Val d'Oise	99	23 246			
Yvelines	162	44 016			
Auvergne	232	20 273	Auvergne Rhône Alpes	1038	133 253
Dauphiné Savoie	417	55 852			
Lyonnais	389	57 128			
Midi Pyrénées	436	51 339	Languedoc Roussillon Midi Pyrénées	829	99 181
Languedoc Roussillon	393	47 842			
CBBL	160	18 472	Aquitaine Limousin Poitou Charentes	966	98 015
Guyenne	355	41 592			
Limousin	131	10 037			
Poitou Charentes	320	27 914			
Provence	302	50 097	Provence Alpes Côte d'Azur	506	96 156
Côte d'Azur	204	46 059			
Alsace	246	28 146	Alsace Champagne Lorraine	753	79 711

Champagne	198	17 483			
Lorraine	309	34 082			
Flandres	295	48 028	Nord Pas de Calais Picardie	528	75 275
Picardie	233	27 247			
Bourgogne	231	19 932	Bourgogne Franche Comté	379	35 184
Franche Comté	148	15 252			
Pays de la Loire	469	54 587	Pays de la Loire	pas de changement	
Normandie	419	52 743	Normandie	pas de changement	
Bretagne	411	46 045	Bretagne	pas de changement	
Centre	457	43 792	Centre Val de l'Oire	pas de changement	
Corse	35	3 872	Corse	pas de changement	

Figure 1 : Projection concernant les 13 Centres de ligues.



Le comité directeur de ligue serait composé des présidents des comités territoriaux. Le président de ligue serait élu par les membres du comité directeur. Le président de ligue ne pourrait pas cumuler d'autre fonction territoriale et devrait donc céder son siège de président de comité territorial. Le directeur de ligue (qui deviendrait une fonction statutaire), le CTRC et le CEDC siègeraient au comité directeur de ligue. Mise à part pour les CTRC, qui vraisemblablement seraient toujours encore des CTS, les 13 directeurs et les 13 CEDC seraient des salariés du siège FFT, mis à disposition des ligues. Ainsi, les directeurs de ligue, qui auraient notamment la charge de manager l'ensemble des salariés, seraient, de la même manière que pour les CEDC et les CTRC, en contact permanent avec les services du siège FFT. Une nouvelle étape serait ainsi franchie dans la coordination entre le sommet fédéral et les ligues.

Les présidents de ligue présenteraient, à chaque début d'année sportive, pour validation par le Conseil Supérieur de Tennis du siège fédéral – dont ils seraient probablement membres – un plan d'actions chiffrés. Ce dernier devrait inclure une synthèse de ceux des comités territoriaux, qui auront été préalablement validés en comité directeur de ligue. L'activité managériale et opérationnelle des ligues serait entièrement assumée par des salariés qui appliqueraient les décisions prises en comité directeur.

Concernant la mise en œuvre locale de la politique nationale et régionale de la FFT, les ligues s'appuieraient donc sur les comités territoriaux, organisés en trois pôles d'activités :

- l'Equipe Administrative Territoriale (EAT), pilotée par le directeur Administratif et Financier (DAF) et qui serait notamment composée d'un secrétariat et d'un webmaster ;
- l'Equipe Technique Territoriale (ETT), pilotée par le Conseiller Technique Territorial (CTT), qui comprendrait le ou les CST et le ou les entraîneurs ;
- et l'Equipe Territoriale de Développement (ETD), pilotée par le Conseiller En Développement Territorial (CEDT), qui serait composée par un ou plusieurs CED.

Ces trois fonctions (DAF, CTT et CEDT) seraient des salariés de ligue, avec l'objectif, là aussi, d'encourager et de faciliter la coordination et la coopération entre les ligues et les comités territoriaux. La différence majeure par rapport aux règles actuelles est que cet

objectif, à tous les étages de la pyramide fédérale, n'incomberait plus uniquement aux dirigeants élus et plus particulièrement aux présidents des unités territoriales. Certains salariés seraient directement responsabilisés dans cette mission, qu'ils réaliseraient aux côtés des élus.

Le comité directeur des comités territoriaux serait composé des dirigeants élus au suffrage des représentants des clubs. Les fonctions statutaires obligatoires seraient : président, vice-président responsable de l'ETT, vice-président responsable de l'ETD, secrétaire général, trésorier général, référents de secteurs (en tant que relais avec un panel de clubs) et responsables des commissions. Le nombre de commissions et leurs prérogatives devraient respecter scrupuleusement les règlements et statuts fédéraux. Les membres du comité directeur ne pourraient cumuler avec une fonction de président de club. Le bureau des comités territoriaux, qui pourrait à l'image du siège FFT être rebaptisé le COMEX, serait composé par les cinq principaux élus (président, vice-présidents, secrétaire général et trésorier général) et par les principaux salariés (DAF, CTT et CEDT).

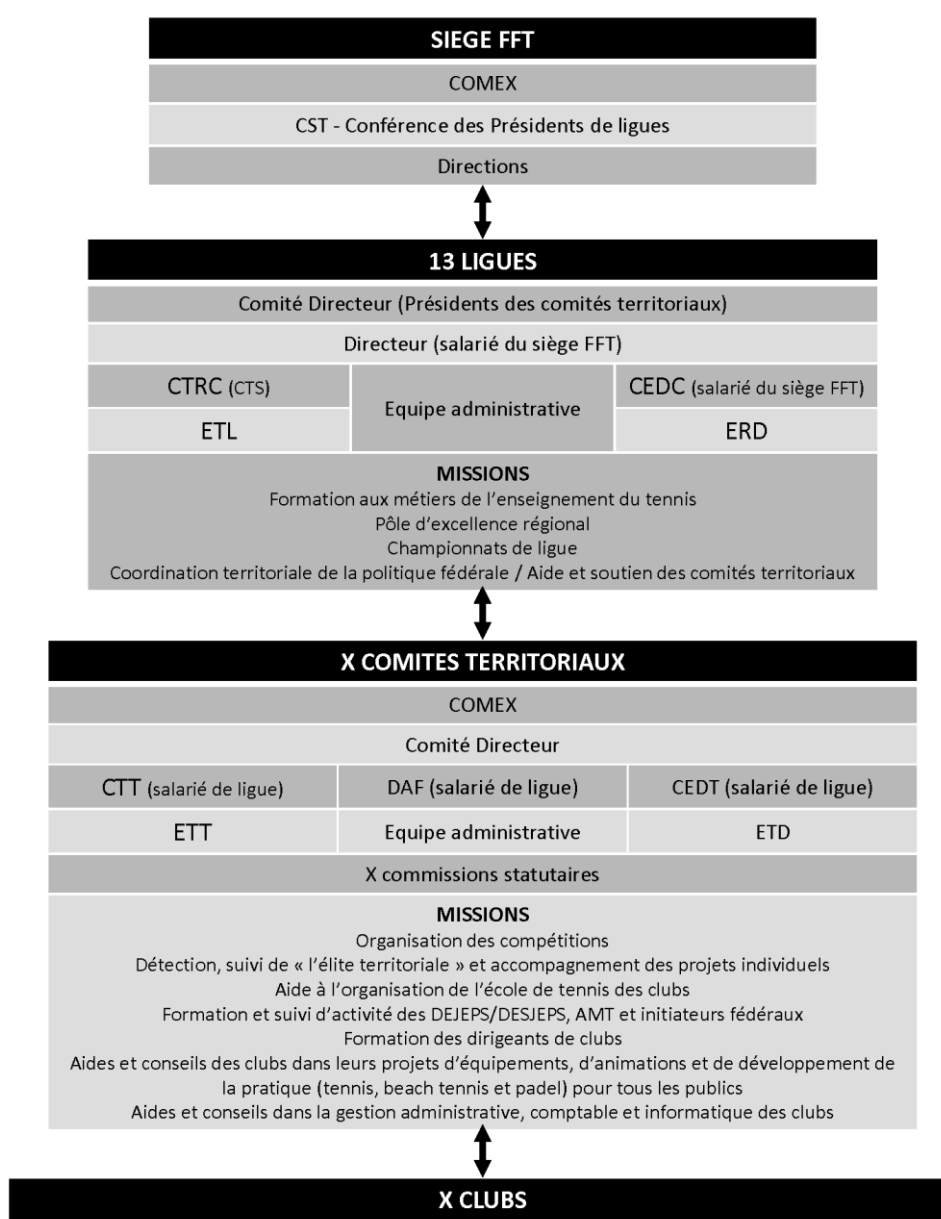
Comme nous l'avons évoqué un peu plus haut, l'activité des comités territoriaux devrait respecter le plan d'actions annuel validé en comité directeur de ligue puis au CST du siège fédéral. Ce serait sur cette base que le calcul des subventions du siège FFT aux ligues serait effectué, ainsi que celles des ligues vers les comités départementaux. Les directeurs de ligue, CTRC et CEDC auraient la charge de veiller au respect de la mise en œuvre territoriale de la politique fédérale. A ce titre, ils seraient en contact permanent avec les DAF, CTT et CEDT.

Les missions prioritaires des comités territoriaux, seraient liées au service du développement des clubs et de la pratique :

- organisation des compétitions (interclubs, championnats individuels qualificatifs pour les championnats de ligue et calendrier des tournois de clubs) ;
- Détection, suivi de « l'élite territoriale » et accompagnement des projets individuels sportifs ;
- aide à l'organisation de l'école de tennis des clubs ;
- formation et suivi d'activité des DEJEPS/DESJEPS, AMT et initiateurs fédéraux ;
- formation des dirigeants de clubs ;
- aides et conseils dans les projets d'équipements des clubs ;

- mise en place d'animations et des activités fédérales pour le développement de la pratique (tennis, beach tennis et padel) pour tous les publics (tennis féminin, tennis adultes débutants, tennis en milieu scolaire, tennis entreprise, tennis adapté, tennis en fauteuil, tennis sport santé, tennis dans les « quartiers », *etc.*) ;
- utilisation des applications informatiques fédérales ;
- aides et conseils dans la gestion administrative et comptable des clubs.

Tableau 6 : Projection d'une hypothétique nouvelle organisation fédérale intégrant les objectifs du « nouveau modèle fédéral » et la réforme territoriale de l'Etat.



Au regard de la qualité du maillage du territoire et du degré de professionnalisation de ses unités territoriales, la FFT semble être en mesure d'appliquer ce mode de fonctionnement en s'appuyant sur les organisations existantes (ligues et comités départementaux), dont la plupart possèdent un niveau de structuration important et dans lesquelles exercent près de 600 salariés.

Tout en régulant certains dysfonctionnements et en réduisant les coûts de fonctionnement, l'enjeu du « nouveau modèle fédéral » est de gagner en efficacité et en fluidité dans la mise en œuvre territoriale de la politique fédérale. En passant de 32 à 13 ligues et de 85 comités départementaux à un nombre de comités territoriaux très certainement inférieur, puis en instaurant ce nouveau modèle de régulation, d'interaction, voire d'imbrication entre les différentes organisations fédérales, nous estimons que ces objectifs pourraient être atteints. Cela impliquerait cependant des évolutions statutaires d'envergure, avec notamment des modifications importantes en termes de gouvernance et de gestion de ressources humaines salariées. Ce processus de changement ne paraît cependant pas « utopique », car dans ce modèle, d'une part tous les acteurs actuels pourraient y (re)trouver une place et d'autre part, malgré un cadre plus rigoureux, il offre de nombreuses possibilités d'aménagements en fonction des particularités territoriales et donc de négociations entre les différentes parties prenantes. Ce choix induirait un nouvel apprentissage individuel et collectif, car peu important la sophistication et le degré d'approfondissement atteints dans la réflexion sur les objectifs et dans la clarification des préférences, toute décision est toujours et inévitablement un pari sur un avenir incertain. Selon FRIEDBERG (1993), il n'est par ailleurs ni possible, ni souhaitable de lever complètement leur ambiguïté ou d'éliminer l'incertitude et l'ouverture de la situation de choix, pour deux raisons au moins : d'une part, parce que c'est grâce à elles que la délibération collective devient possible, et d'autre part parce que ce n'est qu'ainsi que le nouveau peut émerger et que le changement devient possible.

Dans l'hypothèse de la mise en œuvre d'un modèle d'organisation qui s'apparenterait à notre description, compte-tenu des changements déjà opérés au sein de la ligue CBBL (gestion de l'ensemble des salariés et des compétitions interclubs sur le territoire, conventions d'utilisations des courts avec de nombreux clubs pour entraîner l'élite territoriale (annexe 20), projet *quasi* abouti de création d'un Centre de ligue géographiquement central dans les départements des Landes et des Pyrénées-Atlantiques, *etc.*), il est probable que cette structure

conserve finalement les mêmes prérogatives. Cela impliquerait la dissolution de la ligue CBBL et la fusion des comités départementaux des Landes et des Pyrénées-Atlantiques en comité Territorial de la Côte Basque, du Béarn et des Landes au sein de la ligue d'Aquitaine, du Limousin et du Poitou-Charentes. Dans le contexte politique actuel de ce territoire, la fusion des comités départementaux risque de ne pas faire consensus. C'est pourquoi, au bout du compte, le siège FFT devra probablement arbitrer ce nouveau découpage et donc l'imposer dans les territoires. Il s'agira donc de définir en amont, avec clarté et transparence, les objectifs et les règles fédérales fixées dans cette réorganisation imposée par l'Etat.

CONCLUSION GENERALE

Le contexte actuel conduit la FFT, comme aujourd'hui l'ensemble des organisations privées marchandes et celles appartenant au secteur public, à composer avec des objectifs contradictoires. Profit et croissance, court et long termes, intégration et différenciation, centralisation et décentralisation sont autant de facteurs amenant la Fédération à se recomposer. En effet, l'intégration des principes de performance, de qualité, d'efficacité et d'efficacités, confronte le siège FFT à de nombreux paradoxes dans la définition et la gestion de sa politique associative, politique en pleine mutation depuis plusieurs années. C'est pourquoi la question de son mode de gouvernance est un sujet managérial central à la fois en tant que facteur clé de performance (BAYLE, 2007) et dimension essentielle dans la construction du « faire ensemble ».

Les différentes organisations qui composent la FFT, en fonction de leurs ressources et de leurs particularités, oscillent aujourd'hui entre le recours aux méthodes de gestion issues des entreprises privées à but lucratif et celles adaptée par le secteur public au titre du NPM (BIONDI et *al.*, 2010). Dans un environnement particulièrement concurrentiel (HAUTBOIS, 2014), la capacité à conjuguer ces deux logiques permet à la Fédération de conserver sa compétitivité sportive et économique. Ainsi, dans ce contexte et depuis la présidence « Chatrier », la recherche de performance a conduit l'« entreprise associative » FFT à engager un processus de professionnalisation de ses unités territoriales. Ce processus de développement des ligues, puis des comités départementaux, a eu comme effet de transformer la gouvernance de ces organisations. Ceci a été réalisé dans un cadre institutionnel *quasi* inchangé jusqu'à mi-janvier 2014 et le vote du « nouveau modèle fédéral » par l'assemblée générale de la FFT. Depuis, par la réduction des financements des unités territoriales, le processus réformateur du siège FFT consiste en la montée en puissance d'un raisonnement économique et en l'avènement d'un ensemble de normes nouvelles que s'efforcent de promouvoir les principaux dirigeants fédéraux (BELORGEY, 2012). Cependant, avant même la définition du « nouveau modèle fédéral », l'évolution managériale au sein des ligues a transformé l'organisation interne de ces structures intermédiaires et a modifié la nature des relations entre élus et salariés, mais aussi entre les différents niveaux de la pyramide fédérale (siège fédéral, comité départemental, club affilié).

Ainsi, par une étude socio-ethnographique, notre « travail de terrain » (CHAPOULIE, 1984), en immersion poussée et de longue durée au sein de la Ligue CBBL, comprenant « observation *in situ* » (HUGHES, 1958), recueil de témoignages et analyses de documents, était propice à l'analyse du changement dans la mise en œuvre territoriale de la politique fédérale (MUSSELIN, 2005).

Notre « observation participante », du fait du rôle joué au sein de la structure et du temps plein de la présence en son sein, s'apparentait par moment à une forme de « participation observante »¹²⁵, voire même de « participation pure » (SOULE, 2007). L'objet de cette implication conséquente au sein d'une ligue de la FFT, en passant du statut initial d'*outsider* à celui d'*insider* (SOULE, 2007 ; WACQUANT, 2000 ; BLONDEAU, 2002), était de comprendre, de l'intérieur, les effets de la politique fédérale dans les territoires en termes de gouvernance et de professionnalisation. Au-delà des phénomènes que nous cherchions à analyser, la priorité accordée par moment à la participation provenait aussi de la condition *sine qua non* de la réalisation d'une observation dans le contexte de nos travaux. D'abord en raison du fait qu'une thèse CIFRE conduit l'apprenti-chercheur à se trouver en partie au service de l'entreprise. Ensuite, pour être en mesure d'analyser les interactions entre les différents acteurs et groupes d'acteurs territoriaux ainsi que celles entre les différents niveaux de la pyramide fédérale, cela nécessitait une forte implication personnelle. Les fonctions de « webmaster », de CED puis de CEDC pouvaient en effet empêcher par moment de se comporter comme un vrai « chercheur » (BLONDEAU, 2002). Cependant, ces relations de proximité avec les acteurs de terrain ont permis d'obtenir des données centrales de compréhension du fonctionnement fédéral. Dans ce contexte, afin de développer une réelle capacité d'analyse de nos observations, il était nécessaire de prendre du recul vis-à-vis de notre objet en nous appuyant notamment sur une méthodologie des plus rigoureuses. L'observation des interactions entre acteurs (les nôtres et celles des autres) devait s'appuyer sur une mise à distance objectivée des relations humaines (TEDLOCK, 1992) en entretenant à l'égard de notre travail une attitude réflexive. « Le prix à payer pour rester sociologue dans l'aventure de la participation » (CHAPOULIE, 1984, p. 598) passait donc par la recherche permanente d'un « équilibre subtil » entre le détachement et la participation. Autrement dit,

¹²⁵ Selon PFADENHAUER (2005), la « participation observante » signifie que le chercheur fréquente le terrain examiné aussi intensément que possible.

par une forme d'« émancipation » (HUGHES, 1996) afin de gérer les « risques de la subjectivation » (FAVRET-SAADA, 1977).

Même si la plupart des processus analysés dans nos travaux correspondent à des flux de transformations, jamais terminées, jamais vraiment spécifiques les unes par rapports aux autres (BERNOUX, 2004), nous considérons que les « réformes » relatives au « nouveau modèle fédéral », engagées par la FFT, représentent un changement d'un degré important qui s'apparente à une réelle rupture. En effet, les quatre dimensions interdépendantes du changement définis par HASSENTEUFEUL (2008) peuvent être mobilisées pour décrire les transformations actuelles. Une nouvelle orientation de la politique fédérale qui, priorisant le développement du tournoi Roland-Garros et la modernisation de son stade, redéfinit les positions et les ressources des acteurs ainsi que leurs interactions à tous les étages de son organisation :

- Création d'un COMEX au siège fédéral comme unique organe de décision et mise en œuvre d'un nouveau mode de gouvernance de la FFT.
- Diminution des subventions fédérales aux unités territoriales alors que leur activité ne cessait de croître depuis trente ans.
- Modification des règles du jeu institutionnelles et des interactions entre acteurs : le siège FFT communique désormais directement et uniquement avec les représentants de ligues et plus avec ceux des comités départementaux.
- Passage d'un contrat de développement à une dotation globale de financement des unités territoriales par le siège fédéral, traduisant le glissement vers un mode de « gouvernement à distance » (ESPTEIN, 2005).
- Emergence d'une nouvelle fonction, le CEDC, dans le cadre de la structuration de la filière développement qui modifie le rôle et la place de ces professionnels dans l'organisation fédérale.
- Accroissement de la responsabilité des présidents de ligue et de leurs « salariés coordonnateurs » (CTRC et CEDC) dans la mise en œuvre de la politique fédérale qui renforce ou fait émerger la prédominance de ces acteurs au sein des unités territoriales.
- Reformulation par le siège FFT des objectifs prioritaires et création de nouveaux instruments de diffusion et d'orientation de la politique fédérale : nouvel outil de gestion de la comptabilité des unités territoriales, mise en place d'« audits » au sein

des ligues, validation en comité directeur fédéral d'objectifs chiffrés, incitation à la mise en œuvre d'un « nouveau management » des salariés des ligues et des comités départementaux afin d'obtenir une gestion territoriale de leur activité et davantage de coopération entre les volets « sportif » et « développement », application par le siège FFT de rapports d'activités orientés pour certains professionnels dans les ligues.

Ces changements semblent en quelque sorte conforter le postulat initial de nos travaux considérant les unités territoriales de la FFT comme étant des organisations à part entière de la Fédération et non pas comme de simples éléments du réseau fédéral. En effet, même s'il convient d'admettre que l'organisation fédérale (siège FFT, ligues et comités départementaux) est avant tout un contexte d'actions dans lequel se nouent et se gèrent des rapports de coopération, d'échanges, mais aussi de conflits entre des groupes d'acteurs aux intérêts divergents (FRIEDBERG, 1993), ce postulat s'explique premièrement par l'existence même des unités territoriales qui provient de la volonté du siège FFT de faire le lien entre ce dernier et les clubs affiliés.

Deuxièmement, par le mode de financement des ligues et indirectement celui des comités départementaux dont les ressources proviennent à près de 80% du siège fédéral, par la prédominance des statuts fédéraux en toutes circonstances et par la présence de l'ensemble des présidents de ligue au comité de direction fédéral. L'imbrication de ces trois échelles fédérales est réelle et représentée, à ce niveau-là, une des forces de la FFT (BAYLE, 1999 et 2014 ; BERNARDEAU MOREAU, 2004).

Enfin, ce postulat est aussi une posture méthodologique car, dans nos travaux, le siège FFT n'est pas au centre de l'analyse de la politique fédérale (HASSENTEUFEL, 2008). Nous avons en effet appréhendé l'organisation de la FFT en partant de l'exploration des ligues pour comprendre l'action du siège FFT et le fonctionnement du système fédéral dans son ensemble. Nos résultats permettent par ailleurs de considérer que les acteurs territoriaux pèsent sur l'évolution fédérale globale, qu'ils représentent, par les différentes transformations internes dont ils sont à l'origine, un facteur essentiel de changement et que la direction du siège FFT, par le « nouveau modèle fédéral », profite des transformations territoriales pour accentuer le processus et réaliser les économies nécessaires à la préservation et au développement du tournoi « Roland-Garros ». Nous estimons en effet que ce sont les interactions territoriales et

leur dynamique qui permettent l'adoption du « nouveau modèle fédéral », dans la mesure où celui-ci coïncide en réalité avec des changements déjà à l'œuvre au sein des ligues et des comités départementaux.

Nous assistons donc aujourd'hui au croisement de deux temporalités du changement au sein des ligues (HASSENTEUFEL, 2008). En effet, depuis plusieurs années, par injonctions fédérales et l'arrivée notamment de nouveaux acteurs, des changements d'importance continus et graduels sont à l'œuvre au sein de ces structures. Depuis le « nouveau modèle fédéral », à ceux-ci s'ajoute la survenance soudaine d'une rupture d'équilibre dans la politique fédérale occasionnant de profondes transformations. De plus, avec la récente loi NOTRe¹²⁶, les changements dans les territoires pourraient bien correspondre, dans les deux années à venir, à une rupture bien plus radicale par la fusion et donc la disparition de certaines organisations territoriales de la FFT.

Afin de développer toutes ses propriétés, le siège FFT, a donc fait croître « ses unités territoriales » pour être en mesure de relayer, au plus près des clubs, « les bonnes pratiques » et tenter d'harmoniser son action sur l'ensemble du territoire. A ce niveau de développement, la FFT a ainsi pris la forme d'une configuration bureaucratique de type professionnelle et managériale très avancée « où la force dominante est celle de la décentralisation prônant une plus grande autonomie de la base par rapport au sommet, où la compétence du spécialiste est préférée à la bonne volonté de l'amateur, où le pouvoir de décision tend à se déplacer des dirigeants amateurs bénévoles vers les dirigeants professionnels salariés » (BERNARDEAU MOREAU, 2004, p.57). Ce transfert a conduit à une certaine autonomisation des dirigeants élus et salariés au sein de ces structures intermédiaires, qui occupent alors une position clé d'« aiguilleurs » (CROZIER et FRIEDBERG, 1977) dans la transmission des flux de communication.

Depuis, le double processus qui est à l'œuvre au sein des ligues, bureaucratisation (WEBER, 1921) et professionnalisation, a profondément modifié le fonctionnement interne de ces structures. Accroissement de la formalisation et de la lourdeur administrative d'une part et transformation des individus, des groupes et des organisations territoriales par une action sur

¹²⁶ Loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

leurs activités, de l'autre. (MAUBANT et *al.*, 2013). Ainsi, par injonction du siège FFT et par « suivisme organisationnel » (MOSCOVICI et *al.*, 1994), les ligues, et dans une moindre mesure les comités départementaux, ont, elles aussi, pris la forme d'une bureaucratie professionnelle (MINTZBERG, 1982).

Notre analyse de la professionnalisation des ligues, au-delà des catégories « administrative » et « identitaire » (DEMAZIERE, ROQUET et WITTORSKY, 2009) qui ont notamment permis d'analyser les parcours individuels de certains salariés (directeur de ligue) et l'émergence de groupe professionnel (CED), la catégorie gestionnaire ou managériale de la professionnalisation a rendu possible l'étude des évolutions économiques et sociales et du mode de gouvernance de ces structures.

Trois effets remarquables semblent caractériser la professionnalisation de ces organisations :

1. Malgré le respect des textes fédéraux et l'existence d'un « plan de développement » qui a fortement orienté la structuration des ligues, chacune possède des ressources en termes d'infrastructures, de finances et de salariés différentes. Certaines gèrent un centre de formation aux métiers de l'enseignement de la pratique du tennis ; la qualité des relations avec leurs partenaires fédéraux, institutionnels et privés marchands est variable ; leurs propres choix ont conduit à des modes d'organisation bien différents ; et l'hétérogénéité du découpage territorial a conduit, là-aussi, à des structurations diverses d'une ligue à l'autre. Ainsi, de la même manière qu'il convient, lorsque nous évoquons les clubs affiliés, de préalablement procéder à une certaine catégorisation, s'intéresser aujourd'hui au développement des ligues implique de prendre en considération l'ensemble des variables organisationnelles constatées.
2. La question de la professionnalisation des ligues amène aussi à la problématique de la gouvernance de ces structures dans le sens du management de l'organisation dans son ensemble. Statutairement, la fonction décisionnaire est, aujourd'hui encore, clairement de la responsabilité des bénévoles élus qui composent le comité directeur et le bureau de ligue, alors que les permanents salariés sont force de propositions et appliquent les décisions actées lors de ces réunions (FALCOZ et WALTER, 2009). Cependant, en pratique, la répartition des rôles entre salariés et élus et le cheminement des prises de

décisions plus ou moins stratégiques sont bien plus complexes. C'est aujourd'hui et principalement par des « collectifs pertinents » ou « coalitions dominantes » (FRIEDBERG, 1993), composés par les principaux élus et salariés qu'émergent une mise en question, une interrogation critique sur les savoirs et savoir-faire organisationnels (DUYMEDJIAN, 1996), les organes décisionnaires statutaires devenant essentiellement des « chambres d'enregistrement ».

Cette dynamique organisationnelle tend vers une centralisation des décisions au sein des ligues, les leaders assurant seuls une réponse coordonnée et rapide pour tenter de préserver leur organisation (LAWRENCE et LORSCH, 1968). Ainsi, dans un contexte où l'environnement des unités territoriales est instable et turbulent, des changements de gouvernance sont survenus au sein des ligues afin de créer les conditions favorables à une adaptation et à une évolution « rapide » de leur organisation interne et de leur politique territoriale.

3. Au-delà de la gouvernance qui tend vers une « distribution de pouvoir imbriquée (partagée) » entre élus bénévoles et salariés (ZINTZ et VAILLEAU (2008), le rôle et le positionnement des principaux salariés (directeur, directeur administratif et financier, CTRC et CEDC) dans les processus de décision, désormais sur tous les domaines d'activités au sein des ligues, ont conduit à d'autres changements organisationnels. En effet, par l'accélération du processus de professionnalisation au début des années 2000, la configuration organisationnelle bureaucratique des ligues, a pris la forme d'une configuration de type professionnel (BERNARDEAU MOREAU, 2004). Celle-ci se matérialise par le développement des comités départementaux pour assumer certaines missions fédérales notamment dans l'animation et le développement de la pratique, par une structuration des ligues en trois pôles d'activités : « administratif », « sportif » et « développement » et par la mise en œuvre d'une organisation plus hiérarchisée et standardisée qui tend à « déposséder » les élus de leur pouvoir au bénéfice des professionnels (SLACK, 2001).

Un « management de la qualité » (DUYMEDJIAN, 1996) se concrétise alors de différentes manières au sein des ligues. Celles-ci tendent vers une organisation de type « apprenante » (SENGE, 1990) afin d'inciter les élus et l'ensemble des salariés à se fixer des objectifs de

progression motivants, de favoriser le travail en équipe, de modifier les conceptions antérieures du travail, de construire une vision partagée et de développer une pensée systémique de l'action fédérale. Cette évolution provient principalement de salariés qui occupent aujourd'hui des fonctions importantes au sein des ligues mais sans pour autant posséder « d'autorité hiérarchique » sur les nombreux élus bénévoles. Par ailleurs, l'accroissement des « structures, règles et buts » (FRIEDBERG, 1993) permet aux principaux salariés, qui sont amenés à « manager » des élus ou d'autres salariés sans « réelle autorité hiérarchique », de créer les conditions d'une certaine coopération en leur fournissant les « réserves nécessaires » à la gestion des conflits et à l'arbitrage entre les intérêts divergents en présence.

Cela étant, la « professionnalisation des bénévoles » (BERNARDEAU MOREAU, 2004 et 2005) et la délimitation floue des territoires d'intervention entre les salariés et les bénévoles demeurent une question fondamentale. La gestion de cette ressource bénévole au sein des unités territoriales semble à la fois capitale et problématique. Capitale, car leur « travail » est indispensable au bon fonctionnement et à l'efficacité de la structure, problématique, car « les bénévoles et les professionnels se partagent le terrain et essayent de se diviser le travail sur des bases fragiles. Ils construisent un système où les activités ont davantage de place que le travail, où de nouvelles logiques apparaissent ou réapparaissent dans des confrontations quelquefois heureuses, quelquefois douloureuses » (FERRAND-BECHMANN, 2010, p.6-7). Ainsi, dans le processus de professionnalisation des organisations fédérales territoriales, la prochaine étape semble résider dans une meilleure gestion et mobilisation des ressources humaines salariées – le siège FFT structure et organise par ailleurs de plus en plus l'activité des professionnels – mais aussi et surtout bénévoles.

Nous avons d'ailleurs constaté qu'un « nouveau management » (DEMAILLY, 2011) est déjà à l'œuvre au sein des ligues plus particulièrement étudiées. Certains dirigeants de ligue ont défini une forme de « mise sous observation » de l'activité territoriale qui se matérialise par la mise en place de dispositifs « à fort contenu procédural » (GOLLAC, 2000). Cela se traduit par l'extension et l'approfondissement du contrôle de l'activité, la légitimité du quantitatif, notamment par l'exploitation toujours plus importante de données chiffrées, l'extension de l'*accountability* à tous les niveaux, la « technologisation » du recueil de l'information sur le travail et la sophistication des outils et des exigences accrues de coordination de l'action entre

élus et salariés, entre pôles « sportifs » et « développement » et entre les services des ligues et ceux des comités départementaux. Cependant, l'émergence de la « procéduralisation » et de l'évaluation de l'activité (DEMAILLY, 2011) ne semble pas résoudre un défaut d'« engagement organisationnel » (ROJOT, ROUSSEL et VANDENBERGHE, 2009) de la part de certains acteurs territoriaux, bénévoles ou salariés.

Ainsi, le modèle de l'entreprise associative au sein des unités territoriales se construit par petites étapes successives et semble s'être accéléré ces dix dernières années. Toutefois, ce modèle reste à inventer. Cela fait d'ailleurs partie des objectifs du « nouveau modèle fédéral » – rendre plus efficace et efficient le fonctionnement des unités territoriales dans leurs missions – pour d'une part enrayer l'érosion du nombre de clubs, de courts et de licenciés et pour construire un modèle qui permettrait à un joueur masculin français de remporter un titre du « Grand Chelem », plus de trente ans après celui obtenu par Yannick NOAH.

Cependant, l'objectif premier du « nouveau modèle fédéral » consiste à préserver le statut « Grand Chelem » du tournoi « Roland-Garros ». En effet, sans d'importants efforts économiques pour augmenter la taille et la qualité du stade qui accueille l'évènement et pour accroître le montant du *prizemoney*, dans un contexte concurrentiel de plus en plus fort, ce statut pourrait être retiré par l'ITF.

Or, le développement de la Fédération (siège FFT et unités territoriales) repose principalement sur la manne financière que génère l'organisation de ce tournoi. L'étude réalisée en 2013 par le bureau d'informations et de prévisions économiques (BIPE) sur l'impact économique et social du tennis en France, introduit par ailleurs son rapport en soulignant que *« ce qui frappe les esprits à l'analyse de l'impact économique et social du Tennis en France, c'est l'emploi de près de 27 800 personnes réparties sur l'ensemble du territoire pour favoriser la pratique des 1,1 million de licenciés et des 3 millions de pratiquants non licenciés. Or, pour bien comprendre ces chiffres, il est primordial de ne pas perdre de vue que la constitution de cet écosystème est la résultante de la présence continue depuis 1925 du tournoi de Roland-Garros. La grande majorité des ligues ne créant pas de valeur ajoutée, les subventions perçues de la FFT permettent d'équilibrer les charges en finançant notamment une partie des emplois nécessaires à leur activité. Il en est de même pour les comités départementaux, 80% d'entre eux affichent une valeur ajoutée annuelle négative. Dans ce contexte, sans les 80 M€*

par an de création de richesse permise par le tournoi de Roland-Garros, la valeur ajoutée créée par la FFT serait négative à hauteur de 33 M€. C'est la démonstration de l'aspect fondamental de Roland-Garros pour la rentabilité propre de la FFT mais aussi et surtout pour le développement et le soutien de la pratique amateur, qui représente à elle seule un peu plus de 12 250 emplois en recevant notamment 36M€ de subventions et aides de la FFT ».

Pour préserver l'ensemble de son fonctionnement, la FFT est donc aujourd'hui devant l'obligation de construire un nouveau modèle économique en priorisant les efforts à consentir dans le développement du stade et du tournoi « Roland-Garros » et ce, notamment, au détriment des subventions des ligues. Aussi, avec les enjeux critiques qui se posent actuellement sur l'avenir du tournoi Roland-Garros, le siège FFT profite de ce contexte de crise provenant de l'extérieur (CROZIER, 1963), pour entamer une nouvelle étape d'envergure dans l'évolution de son organisation générale.

Pour définir les contours du « nouveau modèle fédéral », les dirigeants du siège FFT se sont par ailleurs appuyés sur les comportements et les « manières de faire » qu'ils désignent comme des « dysfonctionnements » ou des « dérives ».

La première d'entre elles correspond à un phénomène qui touche toutes les grandes associations, le « cercle vicieux associatif » (PUJOL, 1995 ; BERNARDEAU MOREAU, 2004), qui aurait éloigné les unités territoriales de leur mission première d'aide et d'accompagnement des clubs affiliés. Les ligues et les comités départementaux se seraient ainsi détournés de leur vocation pour servir avant tout le bon fonctionnement et le développement de leur propre structure. Le processus de bureaucratisation a en effet très largement alourdi le fonctionnement interne de ces organisations et la diversification de leurs activités, multiplié les objectifs. Cependant, nos observations révèlent aussi que l'activité auprès des clubs demeure centrale et la manière de procéder est constamment questionnée par les principaux dirigeants de ligues (élus et salariés).

Néanmoins, sur certains territoires, le développement des ligues et des comités départementaux a fini par créer un cloisonnement plus ou moins marqué entre secteurs « sportif » et « développement », entre les dirigeants élus et les salariés dont les territoires d'intervention ne sont pas toujours clairement délimités, et entre les ligues et les comités départementaux dont les compétences (champs d'activités) ne sont pas, là non plus, toujours

précisément définis. Ainsi, cette politique de développement des unités territoriales, afin de renforcer la proximité avec les clubs affiliés, a certes permis à ces dernières de devenir plus fortes, mieux structurées, mais parfois au détriment du fonctionnement général de la Fédération. On assiste donc, par endroit, à un affaiblissement du siège FFT et à une perte de capacité de guidage central. La conséquence est une diminution de coordination et de coopération de l'action collective provoquant l'émergence de nombreux effets pervers (segmentation administrative, saupoudrage, double emploi, inflation des budgets, *etc.*) et, essentiellement pour des raisons politiques, à la fragmentation de l'organisation fédérale, alors que l'objectif initial était de créer une interpénétration constante entre le siège fédéral et ses unités territoriales (DURAN et THOENIG, 1996).

Malgré les conséquences fonctionnelles positives que peut avoir la délégation – du siège FFT aux ligues, puis des ligues aux comités départementaux – celle-ci a donc aussi des conséquences dysfonctionnelles car elle déforme les objectifs de l'organisation, renforce l'idéologie des « sous-groupes » et l'intériorisation d'objectifs subalternes qui deviennent premiers (MARCH et SIMON, 1958).

Face à ces constats, la baisse de subventions aux unités territoriales qui se poursuivra au moins jusqu'à 2017, s'accompagne par une gestion managériale du changement (NIKONOFF et BAYLE, 2007) à tous les niveaux de la Fédération. Celle-ci se matérialise notamment par l'élaboration d'un ensemble « objectifs – actions – indicateurs », par une redéfinition du rôle et des échanges entre chaque niveau du système fédéral, par la priorisation des actions dans les territoires et par la tentative d'une rationalisation du fonctionnement des ligues et de leurs comités départementaux (BEZES et MUSSELIN, 2015). L'efficacité de l'action globale de la Fédération est donc devenue un impératif pour les dirigeants du siège FFT. En adoptant une approche fondée sur le triangle de la performance reliant « économie, efficacité, et efficience » (GIBERT, 2008), le changement managérial du siège FFT s'apparente ainsi à certains principes du NPM (BEZES et MUSSELIN, 2015 ; BEZES, 2009 ; HOOD, 1991 ; MERRIEN, 1999) : gagner en efficience à tous les niveaux afin de les réinvestir dans le stade et le tournoi « Roland-Garros », préserver son organisation générale et continuer à assurer voire améliorer la qualité de services aux clubs.

Dans la redéfinition de la structure hiérarchique territoriale, le siège FFT a fait le choix, qui, au regard de son mode de gouvernance actuel (en vigueur jusqu'en 2017 et qui offre une place prépondérante aux présidents de ligues) et du niveau de structuration des ligues peut-être qualifié de « rationnel », de renforcer l'échelon ligue dans la mise en œuvre de l'action fédérale. Ce faisant, les différents services du siège FFT ne s'adressent désormais plus qu'à ceux des ligues, laissant ces dernières médiatiser la politique fédérale auprès des comités départementaux et des structures locales (BERNARDEAU MOREAU, 2004). Le siège FFT incite également les ligues et les comités départementaux à trouver des solutions d'améliorations quant à la gestion des ressources humaines salariées sur un territoire donné. L'objectif étant de la coordonner depuis les instances régionales (les ligues) et de définir des territoires fonctionnels dans l'activité des salariés et non plus, uniquement, à l'échelle d'un seul département. A travers son « nouveau modèle fédéral » et par différentes mesures, le siège FFT tente donc de donner, voire de redonner aux ligues les moyens d'asseoir dans les territoires leur « autorité » face aux comités départementaux.

Dans cette nouvelle approche d'articulation des différentes échelles de la Fédération, afin d'affirmer la prédominance des orientations et des règles fédérales à tous les niveaux, le siège FFT associe et responsabilise plus particulièrement trois catégories d'acteurs. En premier lieu les présidents de ligues qui sont clairement définis comme les « patrons » pour faire respecter et faire appliquer la politique fédérale dans les territoires ; les CTRC (CTS ou cadres fédéraux) en charge de décliner la politique sportive fédérale dans les « régions » ; et les CEDC, dont la fonction date de 2013, qui sont eux chargés de mettre en œuvre les priorités fédérales en matière de « développement ». Ainsi, par ces « relais » (CROZIER et FRIEDBERG, 1977), le siège FFT tente de réduire l'incertitude inhérente aux pratiques fédérales dans les territoires au niveau ligue, comité départemental et club.

Parmi les autres mesures remarquables inhérentes à son nouveau modèle, le siège FFT accompagne la réduction des coûts de l'action fédérale territoriale par une transformation des modalités de subventions. En effet, le système de « contrat de développement » a basculé en 2015 sur une « dotation globale de fonctionnement ». Autrement dit, le financement territorial de la Fédération passe d'une logique de moyens à une logique de résultats fondée sur la réalisation d'objectifs, la mesure et l'évaluation des performances ainsi que sur de nouvelles formes de contrôle de l'activité des unités territoriales.

Ainsi, ce passage d'une perspective transactionnelle à une perspective davantage relationnelle (WILLIAMSON, 1991) entre le siège FFT et ses ligues (désignation de relais territoriaux, mission de diagnostic et de conseils, objectifs et évaluations partagés, uniformisation des règles dans la gestion comptable, rapports d'activités orientés pour certains professionnels dans les ligues, *etc.*) montre que le siège FFT ne se retire pas des affaires territoriales mais tente de procéder autrement, par une forme de « gouvernement à distance » (EPSTEIN, 2005). Les ligues conservent voire accentuent leur autonomie dans la mise en œuvre de la politique fédérale mais sous le contrôle exacerbé et à distance du siège FFT. C'est ainsi que nous pouvons parler de l'émergence d'un espace de régulation dans le système fédéral FFT largement dépendant des rapports de force territoriaux dans une configuration de « déconcentration » (DUTERCQ, 2001 ; LE BOULER, 2006).

Cette autonomie élargie implique cependant pour les dirigeants de ligue de trouver des solutions d'intégration des comités départementaux dans la mise en œuvre de la politique fédérale et ce, parfois, en dépit de relations conflictuelles. La recherche de compromis devra permettre la mutualisation des moyens, la définition précise des prérogatives de chaque structure, la gestion de l'ensemble des salariés au niveau de l'échelon ligue et l'application collective des priorités fédérales.

Les présidents de ligue et leurs équipes se retrouvent donc en situation de devoir « fabriquer » la politique fédérale territoriale (HASSENTEUFEL, 2011). Cependant, cette nouvelle forme de régulation fédérale peine à se concrétiser là où des conflits préexistaient. En effet, la cohérence, la coopération et le décloisonnement entre dirigeants de ligues et de comités départementaux, entre volets « sportif » et « développement », entre élus bénévoles et salariés et le renforcement des interactions entre eux, ne s'obtiennent pas, ou pas uniquement, par des procédures ou des règles de communication. De plus, comme l'explique FRIEDBERG (1993, p.80) : « les organisations sont extrêmement vulnérables aux tendances de leurs membres à tirer profit des asymétries d'information en leur faveur pour se construire des niches et pour se protéger contre les contrôles de l'organisation : l'intégration fonctionnelle de celle-ci s'en trouve diminuée d'autant ».

Ainsi, par endroit, le problème de coopération et de coordination semble persister voire même parfois s'accroître. Le « nouveau management », qui a l'objectif d'engager et d'intégrer

l'ensemble des ressources humaines sur un territoire dans un processus de rationalisation du travail, suscite finalement de nombreuses résistances de la part de certains acteurs (DEMAILLY, 2011), qu'ils soient bénévoles ou salariés. La recherche de légitimité, de pouvoir ou encore d'un statut social plus élevé, sont des objectifs individuels qui dépassent en effet souvent la quête d'efficacité au sein d'une organisation (GRANOVETTER, 2000).

Cependant, les résistances dans la mise en œuvre du « nouveau modèle fédéral » ne signifient pas pour autant que ce dernier n'a pas d'effet global sur l'organisation territoriale de la fédération. En effet, ces changements managériaux conduisent à instituer les présidents de ligue en tant que véritables « patrons » territoriaux ; la recomposition des CTRC en clarifiant et délimitant leurs champs d'actions ; l'apparition des CEDC afin de poursuivre la structuration de la filière « développement » ; la restriction des prérogatives fédérales des dirigeants des comités départementaux ; et le renforcement des directeurs de ligues qui occupent une position centrale dans la dynamique interne de leurs structures, mais aussi dans la capacité de « rendre compte » aux services du siège FFT (BEZES et DEMAZIERE, 2011).

Par différentes étapes de rationalisation de l'activité (BEZES et MUSSELIN, 2015), ces changements étaient déjà à l'œuvre dans les ligues mais à des degrés divers selon les territoires. Les enjeux d'une plus grande intégration de l'activité fédérale entre les ligues et les comités départementaux, entre élus et salariés, entre secteurs d'activités font partie des préoccupations, depuis plusieurs années, des dirigeants de ligue. Ainsi, le « nouveau modèle fédéral » encourage à poursuivre ces efforts, apporte des pistes d'amélioration, mais ne semble pas permettre, dans un premier temps, la résolution des difficultés de coordination et d'efficacité fédérale qui existent sur certains territoires. En effet, certains conflits s'apparentent parfois à des « routines », à un schéma de réponses maintes fois répétées que les acteurs concernés éprouvent de grandes difficultés à quitter (BERNOUX, 2004).

Ainsi, cette nouvelle régulation ne semble constituer qu'une étape vers une amélioration de la coopération et donc de la communication à tous les niveaux. Nous estimons que pour débloquer certaines situations, il sera probablement nécessaire d'inventer de nouvelles solutions, en proposant d'autres modèles, d'autres manières de faire. Après celle au niveau du siège FFT (en application à partir de 2017), la prochaine étape pourrait bien être la définition d'un nouveau mode de gouvernance territoriale. La loi NOTRe représente à cet effet une

formidable opportunité pour s'affranchir de ces « routines » en redéfinissant les territoires, le rôle de chacun et les relations entre eux. Autrement dit, de modifier les jeux de pouvoir en « rebattant les cartes » et, à l'image du « pacte commun de progression » de la Fédération Française de Natation (FFN)¹²⁷, d'optimiser l'engagement de chacun, élus et salariés, dans la traduction du projet sportif fédéral à tous les étages de son organisation.

Dans la dernière section de nos travaux, nous avons décrit un possible schéma de réorganisation qui serait en accord avec les objectifs du « nouveau modèle fédéral » et avec les contraintes inhérentes à la nouvelle organisation administrative française.

Dans cette « proposition », le passage de 32 à 13 ligues et de 85 comités départementaux à un nombre de comités territoriaux inférieur, puis l'instauration d'un nouveau modèle d'imbrication entre les différentes organisations fédérales et les différentes catégories d'acteurs, pourraient permettre de réguler certains « dysfonctionnements », de gagner en efficacité et en fluidité et de réduire les coûts de fonctionnement tout en respectant la réforme de l'Etat français. Cela passerait notamment par une transformation du cadre institutionnel, par une refonte du mode de gouvernance, par la détermination précise des « compétences » des unités territoriales et par la clarification du rôle de chaque acteur au sein de l'organisation fédérale. Cette nouvelle étape du processus de professionnalisation de la FFT pourrait ainsi se caractériser par une décentralisation orientée vers les clubs et les licenciés, avec des unités territoriales relativement autonomes pour leurs moyens mais où le siège FFT impose les objectifs et contrôle les résultats. Ces unités auraient un caractère plurifonctionnel et seraient spécialisées par les particularités territoriales qui les caractérisent, bien plus qu'à travers les moyens et les procédés. La recherche de coordination et de coopération seraient permanente et

¹²⁷ Extraits du rapport relatif à la Fédération Française de Natation ; Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports - Inspection générale de la jeunesse et des sports ; Thierry MAUDET et Yann DYÈVRE ; 2014 : « Le pacte commun de progression » (PCP). Au titre de la mise en œuvre de son projet sportif fédéral 2013-2017, la FFN a adopté, à l'occasion de son AG de Millau d'avril 2014 et après validation par le comité directeur, une démarche assortie d'un programme d'actions concrètes ayant pour finalité le renforcement des cohérences d'intervention de la FFN (siège fédéral/DTN/échelons déconcentrés/clubs). Le PCP a vocation à se traduire et se décliner dans un ensemble de conventions signées par le président de la FFN avec les présidents des comités régionaux. Le point de départ de cette démarche est le constat opéré d'un manque d'harmonisation et fréquemment de lisibilité de la bonne intégration des priorités fédérales dans les plans de développement territoriaux. Dans certaines régions, cela s'accompagne de grandes disparités de positionnement et d'implication et parfois de légitimité des CTS dans la mise en œuvre de ces plans. (...) Des axes forts et des orientations prioritaires seront identifiés ; les conditions et les modalités d'une meilleure mobilisation des ressources humaines (CTS, tout particulièrement, mais pas uniquement ; CTF également), ainsi que des moyens financiers alloués (convention d'objectifs, part fédérale) au service de la mise en œuvre réussie du projet sportif fédéral seront rappelées ».

comme l'autonomie des unités suppose une certaine liberté à l'intérieur d'un ensemble très contrôlé (ce qui est en partie contradictoire), l'engagement de la part des acteurs territoriaux deviendrait capital.

En apportant une vision claire du changement à opérer et de ses objectifs, ainsi qu'en accompagnant les dirigeants des unités territoriales à le mener, le siège FFT pourrait ainsi renforcer sa capacité de guidage central. Or, la période de turbulence qui s'annonce en 2016 suite à l'annonce de Jean GACHASSIN de ne pas briguer un troisième mandat, semble plutôt conduire les dirigeants du siège FFT à demander un délai supplémentaire à l'Etat avant de transmettre leur plan d'actions. De fait, alors que, par endroits, le *statut quo* (en attendant d'en savoir plus) semble être à l'œuvre, ailleurs, certains dirigeants de ligue ont débuté des formes de rapprochements et s'organisent mais sans qu'un cadre fédéral ne serve de base de réflexion.

BERNOUX (2004, p.191) explique qu'aucun « changement ne peut avoir lieu si les acteurs qui les mettent en œuvre ne lui donnent un sens. C'est pourquoi il ne peut être que coproduit, produit par tous les acteurs, même s'ils se situent à des niveaux de responsabilité différents ». Ainsi, l'amélioration fonctionnelle par la nouvelle régulation territoriale ne s'obtiendra probablement pas uniquement par le libre jeu de l'ajustement mutuel des dirigeants des ligues et des comités départementaux (CROZIER et FRIEDBERG, 1977). Seule une intervention forte du siège FFT pourrait, nous en faisons l'hypothèse, permettre la construction d'un nouveau système d'action fédéral porteur et profitable à tous.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABOUAD Safia,
« Règle, régulation et sens commun : constructions de l'action collective », *Cahiers d'ethnométhodologie*, n°3, 2009.
- ABRIOUX Florence et LABIT Anne,
« La vie associative dans l'Indre, un défi pour l'avenir ? »,
Rapport de recherche pour la Délégation Départementale Jeunesse et Sports de l'Indre, 2008.
- ABRIOUX Florence,
« Les relations entre associations et collectivités : vers quel avenir ? », *Revue Management & Avenir*, n°40, pp. 186-204, 2010.
- AFNOR, Gérer et comprendre la qualité, Tome 2, management et assurance de la qualité, 1992.
- ALTER Norbert,
L'innovation ordinaire.
Paris, PUF, 2000.
- AMBLARD Henri, BERNOUX Philippe, HERREROS Gilles et LIVIAN Yves-Frédéric,
Les nouvelles approches sociologiques des organisations.
Paris, Seuil, 1996.
- ANGOT Sylvène et COTTIN-MARX Simon,
« Accompagner les associations. De l'éducation populaire aux politiques de l'emploi », *Mouvements*, n° 81, pp. 60-69, 2015.
- AVRIL Christelle,
« Les compétences féminines des aides à domicile »,
In F. Weber, S. Gojard et A. Gramain (dir.), *Charges de famille. Dépendance et parenté dans la France contemporaine*.
Paris : La Découverte, pp. 127-207, 2013.
- AVRIL Christelle, CARTIER Marie et SERRE Delphine,
Enquête sur le travail Concept, méthodes, récits.
Paris, La Découverte, 2010.
- BAROUCH Gilles,
« Erhard Friedberg : Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée », *Politiques et management public*, Vol. 12, n° 1, pp. 184-187, 1994.
- BARTHELEMY Fabienne,
« Médiateur social, une profession émergente ? », *Revue française de sociologie*, n° 50, pp. 287-314, 2009.

BASZANGER Isabelle,
« Introduction : Les chantiers d'un interactionniste américain »,
In *La trame de la négociation*.
L'Harmattan, pp.11-63, 1992.

BAYLE Emmanuel,
Le club de tennis dans le système fédéral.
Mémoire de DESS, Limoges, 1993.

BAYLE Emmanuel,
Management et performance des organisations à but non lucratif : le cas des fédérations sportives nationales.
Thèse de Doctorat, Gestion, Limoges, 1999.

BAYLE Emmanuel,
« Le Processus de professionnalisation des fédérations sportives nationales »,
In P. CHANTELAT *La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats*.
Paris, L'Harmattan, pp. 149-172, 2001.

BAYLE Emmanuel et BRUZEK Maurice,
Le Management associatif – 4 défis, 15 enjeux et 65 actions pour le mouvement sportif.
Editions Comité National Olympique et Sportif Français, 2005.

BAYLE Emmanuel,
« Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificité des pratiques managériales »,
Revue STAPS, De Boeck Université, n°75, pp. 59-81, 2007.

BAYLE Emmanuel et CHANTELAT Pascal,
La gouvernance des organisations sportives.
Paris, L'Harmattan, 2007.

BAYLE Emmanuel et ROBINSON Leigh,
« A Framework for understanding the performance of national governing bodies of sport »,
European Sport Management Quarterly, Taylor & Francis, n° 7(3), pp. 249-268, 2007.

BAYLE Emmanuel,
« La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises »,
Politique et management public, Vol. 27/1, pp. 121-142, 2010.

BAYLE Emmanuel (Dir.),
Les Grands dirigeants du Sport : 23 portraits et stratégies de management.
Broché, 2014.

- BEAUD Stéphane,
« L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'entretien ethnographique »,
Revue Politix, n°35, vol 9, pp. 226-257, 1996.
- BEAUD Stéphane et WEBER Florence,
Guide de l'enquête de terrain.
Paris, La Découverte, 1997.
- BECKER Howard,
Outsiders. Études de sociologie de la déviance.
Métailié, Paris, 1985 (éd. originale 1963).
- BELLAMY Vanessa,
« Le programme Nouveaux services – emplois jeunes : premiers éléments pour une évaluation »,
France portrait social 2001-2002, INSEE, 2001.
- BELORGEY Nicolas,
« Réduire le temps d'attente et de passage aux urgences. Une entreprise de « réforme » d'un service public et ses effets sociaux »,
Actes de la recherche en sciences sociales, n° 189, pp.16-33, 2011.
- BELORGEY Nicolas,
« De l'hôpital à l'Etat: le regard ethnographique au chevet de l'action publique »,
Gouvernement et action publique, vol. 2, n°2, pp. 9-40, 2012.
- BENAMOUZIG Daniel et PIERRU Frédéric,
« Le professionnel et le système : l'intégration institutionnelle du monde médical »,
Sociologie du Travail, n° 53, 327–333, 2011.
- BERNARDEAU MOREAU Denis,
Sociologie des fédérations sportives : la professionnalisation des dirigeants bénévoles.
Paris, L'Harmattan, 2004.
- BERNARDEAU MOREAU Denis,
« La professionnalisation des bénévoles : étude comparative des profils et trajectoires des dirigeants bénévoles de la Fédération Française de Tennis »,
Revue européenne de management du sport, n°13, pp. 1-15, 2005.
- BERNOUX Philippe,
La sociologie des organisations.
Collection Points Essais, Editions du Seuil, 5^{ème} édition, 1985.
- BERNOUX Philippe,
Sociologie du changement. Dans les entreprises et dans les organisations.
Le seuil, 2004.

- BERRY Michel,
« Diriger des thèses de terrain »,
Gérer et Comprendre, n°62, pp. 88-97, 2000.
- BEZES Philippe et Christine MUSSELIN,
« Le new public management : entre rationalisation et marchandisation ? »,
In *Une French touch dans l'analyse des politiques publiques ?*
Presses de Sciences Po, pp. 125-152, 2015.
- BEZES Philippe,
Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française (1962-2008).
Paris, Presses Universitaires de France, 2009.
- BEZES Philippe et DEMAZIERE Didier (dir.),
« Introduction du Dossier débat : New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? »,
Sociologie du travail, 53 (3), pp. 293-348, 2011.
- BILLETT Stephen,
« Learning through work : workplace affordances and individual engagement »,
Journal of workplace learning, n° 13, pp. 209-214, 2001.
- BIONDI Yuri, CHATELAIN-PONROY Stéphanie, EYNAUD Philippe et SPONEM Samuel,
« Quel modèle de gouvernance pour les associations ? »
Politiques et management public, Vol. 27/1, pp. 3-7, 2010.
- BLAU Peter Michael,
« A formal theory of differentiation in organizations »,
American Sociological Review, Vol. 35, n° 2, 1970.
- BLONDEAU Cécile,
« La boucherie : un lieu d'innocence ? »,
ethnographiques.org, n° 2, 2002.
- BONAMI Michel, LETOR Carline et GARANT Michèle,
« Vers une modélisation des processus d'apprentissage organisationnel à la lumière de trois situations hors normes »,
In « *Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation. Processus, stratégies, paradoxes* », sous la direction de Lise Corriveau, Caroline Letor, Danièle Périsset Bagnoud, Lorraine Savoie-Zajc.
Perspectives en éducation et formation, chapitre 3, pp. 47-62, 2010.
- BOUKAR Hamadou,
« Les facteurs de contingence de la croissance des micro et petites entreprises camerounaises »,
La revue des Sciences de Gestion, n°237, pp. 75-83, 2009.

BOUSSARD Valérie,
Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance.
Paris, Berlin, 2008.

BOUSSARD Valérie, DEMAZIERE Didier et MILBURN Philip,
L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle.
Presses Universitaires de Rennes, 2010.

BOUTROY Eric,
« Les leçons du terrain – Observation ethnologique et pratiques sportives de nature »,
Revue européenne de management du sport, PUS, n°10, pp. 159-180, 2004.

BRISSET Lucie
« Instrumentation de l'évaluation et politique d'insertion sociale par le sport : expérimentations, usages et gouvernance territoriale. Le dispositif départemental « Sport Pour Toi » d'Hérault Sport »
Thèse de Doctorat, Université Paul Sabatier de Toulouse III, 2014.

BRODIEZ Axelle,
Le Secours populaire français 1945-2000. Du communisme à l'humanitaire.
Presses de Sciences Po, 2006.

BROMBERGER Christian,
« De quoi parlent les sports ? »,
Terrain, n° 25, pp. 5-12, 1995

CALLEDE Jean-Paul,
L'esprit sportif. Essai sur le développement associatif de la culture sportive.
Bordeaux, MSHA, 1987.

CALLEDE Jean-Paul,
« Les politiques du sport en France »,
Revue L'Année Sociologique, n°2, vol 52, pp. 437-457, 2002.

CASTEL Patrick et MERLE Ivonne,
« Quand les normes de pratiques deviennent une ressource pour les médecins »,
Sociologie du travail, n° 44, pp. 337-355, 2002.

CHANTELAT Pascal (eds.),
La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats.
Paris, L'Harmattan, 2001.

CHANTELAT Pascal et al.,
« Les logiques socio-économiques des clubs sportifs amateurs : une analyse des budgets »,
Revue STAPS, De Boeck Université, n°55, pp. 61-78, 2001.

CHAPOULIE Jean-Michel,
« Everett C. Hughes et le développement du travail en sociologie »,
Revue française de sociologie, n° 25, pp. 582-608, 1984.

CHARREAUX Gérard (dir.),
Le gouvernement d'entreprises, Théories et faits
Paris, Economica, 1997.

CHAUVIÈRE Michel et al.,
« Débat. L'association, l'entreprise et l'administration : quelle circulation des normes de gestion ? »,
Revue Entreprises et histoire, n°56, pp. 131-144, 2009.

CHELLADURAI Packianathan,
« Recherche de l'excellence, professionnalisation et commercialisation du sport »,
La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats
(textes réunis et présentés par Chantelat P.)
Paris, l'Harmattan, Espaces et temps du sport, pp. 113-130, 2001.

CHESEL Marie-Emmanuelle et NICOURD Sandrine,
« Les ressorts des modes de gestion des associations »,
Revue Entreprises et histoire, n°56, pp. 6-10, 2009.

CHIFFLET Pierre,
« Les fédérations sportives : politiques et stratégies »,
In Bernard MICHON & Claudine FABER (dirs.), *Sciences sociales et sports, États et perspectives*.
Strasbourg: Publication de l'Université des sciences humaines de Strasbourg, pp. 287-297, 1988.

CHIFFLET Pierre,
Les fédérations sportives politiques, stratégies, publics : logiques de fonctionnement du système sportif français.
Grenoble, 1990.

Ramanantsoa Laurent,
« Le jeu de rôles des moniteurs dans les clubs de tennis »,
Revue STAPS, De Boeck Université, n°57, pp.7-20, 2002.

CHIMOT Caroline et SCHOTTE Manuel,
« Travailler dans une organisation sportive. Entre engagement passionné et investissement professionnel »,
Regards sociologiques, n° 32, pp. 97-107, 2006.

CLOT Yves,
« Suicides au travail : un drame de la conscience professionnelle ? »,
Activités, n° 10, pp. 39-53, 2013.

- COHEN Daniel,
« Articles Gouvernement d'entreprise »,
Dictionnaire de gestion, La découverte, coll. « Repères », Paris, 2001.
- COLLERETTE Pierre et al.,
Le changement organisationnel : Théorie et pratique.
Presses de l'Université du Québec, 2005.
- COMBES Marie-Christine et UGHETTO Pascal,
La professionnalisation des associations : une entrée par le travail.
3^e congrès de l'Association française de sociologie, Paris, 2009.
- COMBES Marie-Christine et UGHETTO Pascal,
« Malaise dans l'association : travail, organisation et engagement »,
Revue Travailler, n°24, pp. 153-174, 2010.
- CONGER Jay A. et KANUNGON Rabindra N.,
« Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings »,
Academy of Management Review, 1987.
- COURPASSON David,
L'action contrainte. Organisations libérales et domination.
Paris, Presses Universitaires de France, Sciences sociales et sociétés, 2000.
- CROGNIER Lionel et BAYLE Emmanuel (dir.),
Le tennis dans la société de demain.
Montpellier, AFRAPS, 2009.
- CROZIER Michel,
Le phénomène bureaucratique.
Paris, Le Seuil, 1963.
- CROZIER Michel,
Etat modeste, Etat moderne : Stratégies pour un autre changement.
Fayard, 1997.
- CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard,
L'acteur et le Système.
Paris, Ed. Du Seuil, 1977.
- CYERT Richard et MARCH James G.,
A Behavioral Theory of the Firm.
Prentice-Hall Inc, 1963.
- DEMAILLY Lise,
« Les nouveaux managements et la question de l'autonomie professionnelle »,
L'information psychiatrique, Vol. 87, pp. 467-474, 2011.

DEMAILLY Lise et DE LA BROISE Patrice,
« Les enjeux de la déprofessionnalisation. Etude de cas et pistes de travail »,
Socio-Logos, n° 4, 2009.

DEMAZIERE Didier,
« L'ancien, l'émergent et le nouveau : quelle dynamique des activités professionnelles »,
Revue Formation Emploi, n°101, pp. 41-54, 2008.

DEMAZIERE Didier,
« Professionnalisations problématiques et problématiques de la professionnalisation »,
Revue Formation Emploi, n°108, postface, 2009.

DEMAZIERE Didier et GADEA Charles,
Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis.
Paris, La Découverte, 2009.

DEMAZIERE Didier et PELAGE Agnès,
« Mutations de la construction de l'insertion professionnelle. Le cas du dispositif emplois-jeunes »,
Éducation et Société, n° 7, pp. 81-94, 2001.

DEMAZIERE Didier, ROQUET Pascal et WITTORSKI Richard,
La professionnalisation mise en objet
Paris, L'Harmattan, 2012.

DEMOUSTIER Danièle,
« Le bénévolat, du militantisme au volontariat »,
Revue française des affaires sociales, n° 4, pp. 97-116, 2002.

DENT Mike et al.,
Questioning the New Public Management.
Ashgate, Aldershot, 2004.

DION Stéphane,
« Ehrard FRIEDBERG et l'analyse stratégique »,
Revue française de science politique, 43^e année, n°6, pp. 994-1008, 1993.

DUBAR Claude et TRIPIER Pierre,
Sociologie des professions.
Paris, A. Colin, 1998.

DUBOIS Vincent,
« Politiques au guichet, politique du guichet »,
In *Politiques publiques 2, Changer la société* (BORRAZ Olivier et GUIRAUDON Virginie, dir.).
Presses de Sciences Po, pp. 265-286, 2010.

DUBOIS Vincent,
« Ethnographier l'action publique »,
Gouvernement et action publique, Presses de Sciences Po, n°1, pp. 83-101, 2012.

DUYMEDJIAN Raffi,
« De la contingence des normes : les effets inattendus de l'ISO 9000 dans une entreprise experte »,
Revue d'économie industrielle, Vol. 75, pp. 95-111, 1996.

DUPUY François et THOENIG Jean-Claude,
L'administration en miettes.
Editions Fayard, 1985.

DUPUY Jean-Pierre,
Introduction aux sciences sociales.
Editions Ellipses, 1992.

DURAN Patrice et THOENIG Jean-Claude,
« L'Etat et la gestion publique territoriale »,
Revue française de science politique, Vol. 46, pp. 580-663, 1996.

DURAND Jean-Pierre et LINHART Danièle,
Les ressorts de la mobilisation au travail.
Toulouse : Octares, 2005.

DURAND Marc, SAURY Jacques et SEVE Carole,
« Apprentissage et configuration d'activité : une dynamique ouverte des rapports sujets-environnements »,
In J.M. Barbier et M. Durand (Eds.), *Sujets, activités, environnements*
Approches transverses, Paris : PUF, pp. 61-84, 2006.

DUTERCQ Yves,
Comment peut-on administrer l'école ? Pour une approche politique de l'administration de l'éducation.
Paris, PUF, 2001.

ELIAS Norbert
Engagement et distanciation. Contributions à la sociologie de la connaissance.
Paris, Fayard, 1993.

EPSTEIN Renaud,
« Gouverner à distance. Quand l'Etat se retire des territoires »,
Esprit, n° 11, pp. 96-111, 2005.

ETZIONI Amitai,
A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates.
Free Press, 1961.

- EVETTS Julia,
The sociological analysis of professionalism : occupational change in the modern world.
International Sociology, 2003.
- FALCOZ Marc et WALTER Emmanuelle,
« Travailler dans un monde de bénévoles. Contraintes et limites de la professionnalisation des clubs sportifs »,
Recma, n° 306, pp. 78-91, 2007.
- FALCOZ Marc et WALTER Emmanuelle,
« Etre salarié dans un club sportif : une posture problématique »
Revue Formation emploi, n°108, pp. 25-37, 2009.
- FALCOZ Marc et WALTER Emmanuelle,
« L'emploi dans le sport associatif et fédéral. Un état de la question »,
Revue Staps, De Boeck Université, n°83, pp. 43-54, 2009.
- FAURE Alain et DOUILLET Anne-Cécile,
L'action publique et la question territoriale.
Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2005.
- FAVEREAU Olivier,
« Marchés internes, marchés externes »,
Revue économique, vol. 40, pp. 273-328, 1989.
- FAVRET-SAADA Jeanne,
Les mots, la mort, les sorts.
Paris, Gallimard, 1977.
- FERRAND-BECHMANN Dan,
Le bénévolat, entre travail et engagement : les relations entre salariés et bénévoles.
Conseil général de la Gironde, 2^{ème} Forum départemental sur la Vie Associative :
L'engagement bénévole, acte citoyen, 2010.
- FERRAND-BECHMANN Dan,
Le Bénévolat. Au bénévole inconnu !
Daloz, 2014.
- FOLLETT Mary Parker,
The New State – Group Organisation, the Solution of Popular Government.
New York, Longmans, Green, 1918.
- FOLLETT Mary Parker,
Creative Experience.
New York, Longmans, 1924.

FOURNIER Valérie,
« The Appeal to Professionalism as a Disciplinary Mechanism »,
The sociological Review, Vol. 47, pp. 280-307, 1999.

FABI Bruno, GARAND Denis J. et PETERSEN Normand,
« La GRH : contingences davantage d'universalité ? Opérationnalisation d'un modèle de
contingence »,
AGRH Jouy-en-Josas, Groupe thématique n°5, pp. 212-223, 1993.

FREEMAN Edward R.,
Strategic Management : A Stakeholder Approach.
Boston : Pitman. Latest edition, 1984.

FRIEDBERG Erhard,
L'analyse sociologique des organisations.
Revue Pour, 1972.

FRIEDBERG Erhard,
Le pouvoir et la Règle.
Paris, Dunod, 1993.

FRIEDBERG Erhard,
« La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée »,
Centre de Sociologie des Organisations, pp. 271-290, 1993.

GARDIN Laurent,
« Le bénévolat dans une approche substantive de l'économie »,
Revue française des affaires sociales, n° 4, pp. 135-147, 2002.

GARFINKEL Harold,
« Qu'est-ce que l'Ethnométhodologie ? »,
Arguments ethnométhodologiques, Cahier n° 3, pp. 54-99, 1994.

GASPARINI William,
« Les organisations associatives et le jeu entrepreneurial »,
In A. LORET, *Sport et management : de l'éthique à la pratique*.
Paris, Dunod, pp. 80-89, 2000.

GASPARINI William,
Sociologie de l'organisation sportive.
Paris, La Découverte, 2000.

GIBERT Patrick,
« Un ou quatre managements publics »,
Politiques et Management Publics, Vol. 26, 2008.

- GLASER Barney G. et STRAUSS Anselm L.,
The Discovery of Grounded Theory : Stratégies for Qualitative Research, Hawthorne.
 Aldine de Gruyter, 1967.
- GOLLAC Michel, GREENAN Nathalie et HAMON-CHOLET Sylvie,
 « L'informatisation de l'ancienne économie : nouvelles machines, nouvelles organisations et
 nouveaux travailleurs »,
Economie et Statistique, n° 339, INSEE, 2000.
- GOULDNER Alvin W.,
Patterns of Industrial Bureaucracy.
 London, Routledge & Kegan Paul, 1955.
- GRANOVETTER Mark,
 « Economic action and social structure : The problem of embeddedness »,
American Journal of Sociology, vol. 91, n° 3, pp. 481-510, 1985.
- GRANOVETTER Mark,
Le marché autrement.
 Paris, Desclée de Brouwer, 2000.
- GREINER Larry E.,
Evolution and revolution as organizations grow.
 HBR, 1972.
- GREMION Pierre,
Le pouvoir périphérique. Bureaucrates et notables dans le système politique français.
 Paris, Seuil, 1976.
- GUERANGER Patrick,
 « La monographie n'est pas une comparaison comme les autres »,
Terrains et travaux, ENS Cachan, n°21, pp. 23-36, 2012
- GUITTON Christophe,
 « La professionnalisation, nouvelle catégorie de l'intervention publique. L'exemple du
 programme "Nouveaux services, nouveaux emplois" »,
Formation Emploi, n° 70, pp. 13-30, 2000.
- HARRISON Steve,
 « The Politics of Evidence-based Medicine in the United Kingdom »,
Policy and Politics, n° 26 (1), pp. 15-31, 1998.
- HARRISON Steve et AHMAD Waqar,
 « Medical Autonomy and the UK State 1975 to 2025 »,
Sociology, n° 34 (1), pp. 129-146, 2000.

HASSENTEUFEL Patrick,
Sociologie politique : l'action publique.
Armand Colin, coll. « U Sociologie », 2008.

HATCHUEL Georges et LOISEL Jean-Pierre,
L'adhésion aux associations reste a un niveau élevé : plus de seniors, moins de militants.
Paris, CREDOC, 1998.

HAUTBOIS Christopher (Dir.),
Le marketing des Fédérations Sportives.
Economica, Connaissance de la gestion, 2014.

HAVARD DUCLOS Bénédicte et NICOURD Sandrine,
« Le bénévolat n'est pas le résultat d'une volonté individuelle »,
Revue Pensée plurielle, De Boeck Université, n°9, pp. 61-73, 2005.

HELLEC Florence,
« Du désenchantement à la distanciation »,
Sociologies pratiques, Presses de Sciences Po, n°28, pp. 101-109, 2014

HELY Matthieu,
« A travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire »,
Revue Sociétés contemporaines, Presses de Sciences Po, n°69, pp. 125-147, 2008.

HELY Matthieu,
Les métamorphoses du monde associatif.
Paris, PUF, 2009.

HENRY Ian P.,
Governance in sport : a political perspective.
Institute of Sport and Leisure Policy, Loughborough University, 2005.

HERREROS Gilles,
Pour une sociologie d'intervention.
ERES, Sociologie clinique, 2009.

HINNEWINKEL Anne-Lise,
« Pour une innovation dans les services sportifs associatifs »,
In J.-P. Callède et A Menaut (dir.), *Les logiques spatiales de l'innovation sportive. Conditions d'émergence et configurations multiples.*
Bordeaux : MSHA, pp. 231-253, 2007.

HOARAU Christian et LAVILLE Jean-Louis (dir.),
La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion.
Toulouse, Erès, 2008.

HOCHART Michel,
« L'avenir des centres de formation en travail social. Une nécessaire adaptation à la modernité ? »,
Vie sociale et traitements, n° 91, pp. 25-34, 2006.

HONTA Marina,
Gouverner le sport. Action publique et territoires.
Grenoble : PUG, 2010.

HONTA Marina et JULHE Samuel,
« Des conseillers techniques sportifs à l'épreuve des recompositions de l'action publique. Des conditions de travail en clair-obscur »,
Revue Européenne de Management du Sport, n°35, pp. 29-41, 2012.

HONTA Marina et JULHE Samuel,
« Concurrence et division du travail dans le secteur de l'organisation des activités physiques et sportives. Le cas des agents du ministère des sports en France. »,
Revue européenne des sciences sociales, Librairie Droz, n° 52-2, pp. 161-190, 2014.

HOOD Christopher,
« A Public Management for All Seasons ? »,
Public Administration, 69 (1), pp. 3-19, 1991.

HOOD Christopher,
« What Happens When Transparency Meets Blame-Avoidance ? »,
Public Management Review, n° 9 (2), pp. 191-210, 2007.

HOOD Christopher et al.,
« Where risk society meets the regulatory state: exploring variations in risk regulation regimes »,
Risk Management, 1 (1), pp. 21-34, 1999.

HOUSE Robert J.,
« A 1976 theory of charismatic leadership »,
in J. G. Hunt et L. L. Larson (Eds), *Leadership : the cutting edge.*
Carbondale, IL : SIUP, 1977.

HUGHES Everett C.,
French Canada in Transition.
The University of Chicago Press, 1934.

HUGHES Everett C.,
Men and their work.
The Free Press of Glencoe, 1958.

HUGHES Everett C.,
Le regard sociologique : essais choisis (Textes rassemblés et présentés par Chapoulie Jean-Michel).
Paris, Editions de l'EHESS, 1996.

JEANNOT Gilles,
Les métiers flous. Travail et action publique.
Ootarès Editions, 2005.

JOEL Marie-Eve et LECLERC Françoise,
« Présentation du dossier »,
Revue française des affaires sociales, n°4, pp. 5-10, 2002.

JORRO Anne (dir.),
Dictionnaire des concepts de la professionnalisation.
Editions De Boeck Supérieur, 2014.

JUAN Salvador,
« La sociologie des associations : dimensions institutionnelle et organisationnelle »,
In HOARAU Christian et LAVILLE Jean-Louis : *La Gouvernance des associations*, *Revue Sociologie économique*, Erès, pp. 73-94, 2008.

KATZ Daniel et KAHN Robert L.,
The social psychology of organizations.
Wiley, 1996.

KIKULIS Lisa M. et al.,
« A structural taxonomy of amateur sport organizations »,
Journal of Sport Management, n° 3, pp. 129-150, 1989.

KOSKI Pasi et HEIKALA John,
« Professionalization and organizations of mixed Rationales : the case of finnish national sport organizations »,
European journal for sport management, n° 1, pp. 7-29, 1998.

LACROIX Isabelle et SAINT-ARNAUD Pier-Olivier,
« La gouvernance : tenter une définition »,
Cahier de recherche en politique app.liquée, Vol. 4, n° 3, pp. 19-37, 2012.

LAHIRE Bernard,
« La variation des contextes en sciences sociales. Remarques épistémologiques »,
Annales Histoire, Sciences sociales, 2, pp. 381-407, 1996.

LAPEYRONIE Bruno et CHARRIER Dominique,
« Processus de développement des pratiques sportives : un essai de modélisation à partir de l'exemple du marathon »,
Revue européenne de management du sport, PUS, n°30, pp. 5-15, 2011.

LASCOUMES Pierre,
« Normes juridiques et mise en œuvre des politiques publiques »,
L'année sociologique, n° 40, pp. 43-71, 1990.

LASCOUMES Pierre et LE GALES Patrick,
Gouverner par les instruments.
Presses de Sciences Po, Paris, 2004.

LASCOUMES Pierre et LABORIER Pascale,
« L'action publique comprise comme gouvernementalisation de l'Etat »,
Travailler avec Foucault, Retours sur le politique, Paris, l'Harmattan, pp. 37-62, 2005.

LASCOUMES Pierre et LE GALES Patrick,
Sociologie de l'action publique.
Broché, 2006.

LAPASSADE Georges,
L'Ethno-Sociologie.
Paris, 1991.

LAPLANTINE François,
L'anthropologie.
Broché, 1987.

LAPLANTINE François,
La description ethnographique.
Nathan Université, 1996.

LAVILLE Jean-Louis et SAINSAULIEU Renaud (dir.),
Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social.
Paris, Desclée de Brouwer, 1997.

LAWRENCE Peter R. et LORSCH James W.,
« Differentiation and integration in complex of organizations »,
Administrative Science Quarterly, vol. 12, n° 1, pp. 1-47, 1968.

LE BOULER Stéphane,
« Un contenu diversifié pour les agences régionales de santé »,
Presses de Sciences Po, Les Tribunes de la santé, n°12, pp. 37-43, 2006.

LINDBLOM Charles E.,
« The Science of Muddling Through »,
Public Administration Review, Vol. 19, N° 2, pp. 79-88, 1959.

LOCHARD Yves et SIMONET Maud,
« Les experts associatifs, entre savoirs profanes, militants et professionnels »,
In Didier DEMAZIERE et Charles GADEA : *Sociologie des groupes professionnels*.
La Découverte « Recherches », pp. 274-284, 2010.

LOIRAND Gildas,
« Le bénévolat sportif : les ambiguïtés d'un engagement »,
In Pascal Chantelat (dir.), *La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats*.
Paris, L'Hamattan, p. 273-300, 2001.

LORRAIN Dominique,
« Chapitre 4 : Les pilotes invisibles de l'action publique. Le désarroi du politique ? »,
In LASCOUMES Pierre et LE GALES Patrick, *Gouverner par les instruments*.
Presse de Sciences Po « Académique », pp. 357-370, 2005.

LORRAIN Dominique,
« La dérive des instruments : les indicateurs de la politique de la ville et l'action publique »,
Revue française de science politique, 3-56, pp. 429-455, 2006.

LOUVEL Séverine,
« Quel(s) recours à l'enquête ethnographique pour analyser la trajectoire d'une organisation ?
Proposition de trois idéaux-types à partir d'un retour critique sur la littérature »,
ethnographiques.org, n°16, 2008.

MACNEIL Ian R.,
« Contracts : Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical,
and Relational Contract Law »,
Northwestern University Law Review, vol. 72, n° 6, pp. 854-905, 1978.

MAILIS Nassouh,
« Management de la qualité et organisation apprenante : l'apport de Deming »,
Journal for Communication Studies, Vol.2, pp. 11-23, 2011.

MARCH James et SIMON Herbert A.,
Organizations.
New York : Wiley, 1958

MARCHAL Emmanuelle,
La professionnalisation des associations.
Thèse de Doctorat, Sociologie, Paris, 1989.

MARCHAL Emmanuelle,
« L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement »,
Revue française de sociologie, 33-3, pp. 365-390, 1992.

MAUBANT Philippe,
*Apprendre en situations : un analyseur de la professionnalisation dans les métiers s'adressant
à autrui*.
Québec : Presses de l'Université du Québec, 2013.

MAUBANT Philippe,
« Déprofessionnalisation »,
Recherche et formation, n° 72, pp. 89-102, 2013.

MAUSS Marcel,
Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques.
Année Sociologique, 1923-1924.

MAYAUX François,
Noyau stratégique des associations : quel partage des pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés ?
Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Lyon 3, 1996.

MAYAUX François,
« Typologie des conseils d'administration d'association »,
Revue Internationale de l'Economie Sociale, n° 272, pp. 45-57, 1999.

MAYAUX François,
« Le marketing au service des associations : légitimité et spécificités »,
Revue Entreprises et Histoire, n°56, pp. 98-116, 2009.

MAYEN Patrick et MAYEUX Catherine,
« Expérience et formation »,
Savoir, n° 1, pp. 15-56, 2003.

MERRIEN François-Xavier,
« La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique »,
Lien social et Politiques, n° 41, pp. 95-103, 1999.

METCALF Henry C. et URWICK Lyndall (dir.),
Dynamic Administration – The collected papers of Mary Parker Follett.
Harpers & Bros Publishers, New York & London, 1941.

MILLER Danny et FRIESEN Peter H.,
« Innovation in conservative and entrepreneurial firms : two models of strategic momentum »,
Strategic Management Journal, n° 3, pp. 1-25, 1982.

MILLER Danny et FRIESEN Peter H.,
« Strategy-making environment : The third link »,
Strategic Management Journal, n° 4, pp. 221-235, 1983.

MINQUET Jean-Paul Louis,
Economie et gestion du sport : théorie et pratique.
City et York, 1997.

MINTZBERG Henry,
Structure et dynamique des organisations.
Editions d'Organisation, 1982.

MINTZBERG Henry,
Le pouvoir dans les organisations.
Editions d'Organisation, 2003.

MONNERAUD Lise,
L'agir sanitaire. Processus et formes d'expressions à travers le cas aquitain.
Thèse de Doctorat, Université de Montesquieu, Bordeaux IV, Institut d'études politiques de Bordeaux, 2009.

MOSCOVICI Serge et PAILLARD Bernard,
« Psychologie des grands hommes »,
Communications, n° 42, pp. 173-185, 1985.

MOSCOVICI Serge, MUCCHI FAINA Angelica et MAASS Anne,
Social influence.
Chicago : Nelson-Hall, 1994.

MOUSLI Marc,
« Eloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif »,
Négociations, n° 4, pp. 21-33, 2005.

MOWDAY Richard T., PORTER Lyman W. et STEERS Richard M.,
« The measurement of organizational commitment »,
Journal of Vocational Behavior, n° 14, pp. 224-227, 1979.

MUCCHIELLI Alex et NOY Claire,
Etudes des communications : approches constructivistes.
Paris, Editions Armand Colin, 2005.

MUSSELIN Christine,
« Sociologie de l'action organisée et analyse des politiques publiques : deux approches pour un même objet ? »,
Revue française de science politique, Presses de Sciences Po, vol 55, pp. 51-71, 2005.

NEWMAN Janet,
Modernising Governance. New Labour, Policy and Society.
Sage, London, 2001.

NIKONOFF Luc et BAYLE Emmanuel,
« Les conditions de mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finance au sein du ministère chargé des Sports entre 2001 et 2006 : quels premiers enseignements ? »,
Revue européenne de management du sport, PUS, n°19, pp. 1-16, 2007.

NIZET Jean et PICHAULT François,
Les pratiques de gestion des ressources humaines.
Poche, 2000.

OGIEN Albert (dir.),
L'ethnométhodologie. Une sociologie radicale.
Paris, La Découverte, 2001.

PAQUETTE Danielle,
« Le rôle du cadre de référence théorique dans une recherche monographique
constructiviste »,
Recherches qualitatives, Vol. 27(1), pp. 3-21, 2007.

PEDLER Mike, BURGOYNE John et BOYDELL Tom,
The Learning Company : a strategy for sustainable development.
McGraw-Hill, London, 1991.

PEREZ Roland,
La gouvernance de l'entreprise.
Repères, 2003.

PERRIN-JOLY Constance,
« De la recherche salariée en France : lien de subordination et liberté de la recherche »,
SociologieS, 2010.

PIETTE Albert,
Ethnographie de l'action. L'observation des détails.
Paris, Métailié, 1996.

PIGEASSOU Charles,
« Le management du sport associatif : les enjeux du futur » ,
Revue Corps et culture, n°1, pp. 1-23, 1995.

PIGEASSOU Charles,
« Les loisirs de raquettes »,
L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution (sous la direction de CAMY
J.),
Etude réalisée pour le Ministère de l'Education Nationale,
Co-Edition AFRAPS-RUNOPES, pp. 145-172, 2002.

PIHEL Laetitia,
« L'emploi durable, une relation de type don/contre-don. De la validation aux enseignements
d'un paradigme »,
Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 63, n° 3, pp. 502-526, 2008.

PLOCINICZAK Sébastien,
« Forme organisationnelle hybride, réseaux inter-organisationnels et transformation
fondamentale : un examen critique de l'approche transactionnelle à la lumière d'une analyse
structurale »,
Colloque Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles, Faculté Jean Monnet
Sceaux, Université Paris sud, 2002.

- PRADES Jean-Luc et PARAZELLI Michel,
« Identité professionnelle dans l'institution et affiliation sociale en milieu ouvert »,
Nouvelle revue de psychologie, n° 12, pp. 185-205, 2011.
- PRESSMAN Jeffrey L. et WILDAVSKY Aaron,
Implementation.
Third Edition, Expanded, 1973.
- PROUTEAU Lionel (dir.),
Les associations : entre bénévolat et logique d'entreprise.
Rennes, PUR, 2003.
- PUJOL Laurent,
La crise au sein des associations.
Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Le Mans, n° 95LEMA0002, 1995.
- RAMANANTSOA Bernard et THIERY-BASLE Catherine,
Organisations et fédérations sportives.
Sociologie et management, Paris, PUF, 1989.
- RENEAUD Martine et ROLLAN Françoise,
Tennis, pratiques et société : de la France à la Gironde.
Talence, EMSHA, Publications MSHA, 1995.
- REYNAUD Jean-Daniel,
Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale.
Paris, Editions Armand Colin, 1989.
- RICHEZ-BATTESTI Nadine et OSWALD Philippe,
« Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : une alternative à la banalisation
en situation concurrentielle ? Une analyse à partir d'un groupe de tourisme social »
Revue internationale de l'économie sociale, n° 315, pp. 56-74, 2010
- ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice et VANDENBERGHE Christian,
Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.
De Boeck Supérieur, 2009.
- ROQUET pascal,
« La diversité des processus de professionnalisation : une question de temporalités »,
Carriérologie, n°11, pp. 90-113, 2007.
- ROSTAING Corinne,
« L'ethnographie d'un lieu singulier est-elle une démarche comparative ? » Réflexions à partir
d'enquête en milieu carcéral »,
Terrains & travaux, n°11, pp. 37-54, 2012

RUNDSTADLER Laurent,
Stratégies et jeux d'acteurs de l'offre locale en tennis.
Thèse de Doctorat, Psychologie, Grenoble 1, 1999.

SADRAN Pierre,
La République territoriale. Une singularité française en question.
Paris, La Documentation française, 2015.

SAINSAULIEU Renaud,
Sociologie de l'organisation et de l'entreprise.
Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dalloz, 1987.

SAINT MARTIN Monique,
« La noblesse et les sports nobles »,
Actes de la recherche en sciences sociales, n° 80, pp. 22-32, 1989.

SAWICKI Frédéric et SIMEANT Johanna,
« Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français »,
Sociologie du travail, 2009.

SCHERMERHORN John, HUNT James G. et OSBORN Richard N.,
Organizational Behavior.
University of Phoenix, Wiley, 2010.

SCHILLING Jan et KLUGE Annette,
« Barriers to organizational learning: An integration of theory and research »,
International Journal of Management Reviews, vol.11, pp. 337-360, 2008.

SEGRESTIN Denis,
« Friedberg Erhard, Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée »,
Revue française de sociologie, n° 35, pp. 129-134, 1994.

SELZICK Philip,
TVA and the grass roots ; a study in the sociology of formal organization.
Berkeley, University of California Press, 1949.

SENGE Peter,
The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization.
New York, Doubleday Currency. 1990.

SIMMEL Goerg,
Sociologie. Etudes sur les formes de la socialisation.
Paris, Presses universitaires de France, 1999 (1908).

SIMMEL Goerg,
Le problème de la sociologie et autres textes.
Paris, Editions du sandre, 2006.

SIMON Herbert A.,
Administrative Behavior.
New York, 1947.

SIMON Herbert A.,
« A behavioral model of rational Choice »,
The Quarterly Journal of Economics, Vol. 69, pp. 99-118, 1955.

SIMONET-CUSSET Maud,
« Give back to the community : Le monde du bénévolat américain et l'éthique de la responsabilité communautaire »,
Revue Française des affaires sociales, n°4, pp. 167-188, 2002.

SLACK Trevor,
« La professionnalisation des associations sportives canadiennes : état des recherches »,
La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats
(textes réunis et présentés par Chantelat P.)
Paris, l'Harmattan, Espaces et temps du sport, pp. 301-314, 2001.

SOULARD Christophe et al.,
« La recherche en partenariat : entre fiction et friction »,
Natures sciences sociétés, n° 15, pp. 13-22, 2007.

STEINER Philippe et VATIN François,
Traité de sociologie économique.
PUF, 2009.

SOULE Bastien,
« Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales »,
Recherches qualitatives, Vol. 21, pp. 127-140, 2007.

TCHERNONOG Viviane (dir.),
Le paysage associatif français 2007 : mesures et évolutions.
Paris/Lyon, Dalloz/Juris-associations, 2007.

TEDLOCK Barbara,
The beautiful and the Dangerous : Dialogues with the Zuni Indians.
New York : Viking, 1992.

TERRYBERRY Shirley,
« The evolution of organization environments »,
Administrative Science Quarterly, pp. 591-617, 1968.

THOMPSON James D.,
Organizations in action.
Mc Graw-Hill, New York, 1967.

TREBUCQ Stéphane,
« De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise »,
Revue française de gestion, Lavoisier, n° 158, pp. 49-67, 2005.

TREMBLAY Diane-Gabrielle, BELLEMARE Diane et POULIN-SIMON Lise,
Le paradoxe de l'âgisme dans une société vieillissante : enjeux et défis de gestion.
Montréal, Editions Saint-Martin, 1998.

VAN DER MAREN Jean-Marie,
Méthodes de recherche pour l'éducation.
Bruxelles, De Boeck, 1995.

WACQUANT Loïc,
Corps et âme. Carnets ethnographiques d'un apprenti boxeur.
Marseille, Agone/Comeau et Nadeau (Mémoires sociales), 2000.

WALTER Emmanuelle,
Logiques de l'engagement dans le sport associatif. De l'illusio bénévole.
Thèse de doctorat STAPS mention « Sport et sciences sociales », Université Marc Bloch de
Strasbourg, 2001.

WASER Anne Marie,
« La genèse d'une politique sportive. L'exemple du tennis »,
Revue Actes de la Recherche en Sciences Sociales, n°91, pp. 38-48, 1992.

WASER Anne Marie,
Sociologie du tennis : genèse d'une crise (1960-1990).
Paris, L'Harmattan, 1995.

WEBER Max,
La domination légale à direction administrative bureaucratique, 1921.

WEBER Max,
L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme.
Paris, Flammarion, 2000.

WENGER Etienne,
La théorie des communautés de pratique: apprentissage, sens et identité.
Saint-Nicolas, Québec : Les Presses de l'Univ. Laval, 2005.

WILLIAMSON Olivier E.,
« Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Analysis »,
Administrative Science Quarterly, vol.36, n° 2, pp. 269-296, 1991.

WOODWARD John,
Industrial organization : Theory and practice.
London Oxford University Press, 1965.

ZARCA Bernard,
« L'éthos professionnel des mathématiciens »,
Presses de Sciences Po, Revue française de sociologie, Vol. 50, pp. 351-384, 2009.

ZINTZ Thierry, HUMS Mary A. et MACLEAN Joanne C.,
La gouvernance au cœur des politiques des organisations sportives.
De Boeck Supérieur, Management et sport, 2010.

ZINTZ Thierry et VAILLEAU Daniel,
« La gouvernance des fédérations sportives. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action »,
Revue française de gestion, n°187, pp. 15-34, 2008.

LISTE DES SIGLES

ADOC : Aide au Développement et à l'Organisation des Clubs
ANRT : Association Nationale de Recherche et de la Technologie
ATP : Association of Tennis Professionals
BIPE : Bureau d'Informations et de Prévisions Economiques
BEES : Brevet d'Etat d'Educateur Sportif
CBBL : Côte Basque Béarn Landes
CCNS : Convention Collective Nationale du Sport
CDII : Contrat à Durée Indéterminée Intermittent
CED : Conseiller En Développement
CEDC : Conseiller En Développement Coordonnateur
CIFRE : Convention Industrielles de Formation par la REcherche
CIT : Centre d'Initiation du Tennis
CNDS : Centre National pour le Développement du Sport
CNUT : Centre National Universitaire de Tennis
COMEX : Comité Exécutif
CQP – AMT : Certificat de Qualification Professionnelle d'Assistant Moniteur de Tennis
CREPS : Centre d'Education Populaire et de Sport
CSD : Conseiller Sportif Départemental
CST : Conseil Supérieur du Tennis
CST : Conseiller Sportif Territorial
CTR : Conseiller Technique Régional
CTRC : Conseiller Technique Régional Coordonnateur
CTS : Conseiller Technique Sportif
DAF : Directeur Administratif et Financier
DAFSCL : Direction des Activités Fédérales de Services aux Clubs et aux Licenciés
DEJEPS : Diplôme d'Etat de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport
DESJEPS : Diplôme d'Etat Supérieur de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport

DLA : Dispositif Local d'Accompagnement

DRJSCS : Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale

DRTEFP : Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

DTN : Direction Technique Nationale / Directeur Technique National

DVF : Direction de la Vie Fédérale

ERD : Equipe Régionale de Développement

ETL : Equipe Technique de Ligue

ETP : Equivalent Temps Plein

ETR : Equipe Technique Régionale

FIT : Fédération Internationale de Tennis

FFLT : Fédération Français de Lawn Tennis

FFN : Fédération Française de Natation

FFT : Fédération Française de Tennis

FFS : Fédération Française Sportive

INSEP : Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance

IRDS : Institut Régional de Développement du Sport

ISO : International Standard Organisation

NOTRe : Nouvelle Organisation Territoriale de la République

NPM : New Public Mangement

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

PAACT : Parcours d'Accompagnement des Adultes dans les Clubs de Tennis

PCP : Pacte Commun de Progression

PTR : Pôle Technique Régional

RA : Responsable Administratif

SPF : Secours Populaire Français

STAPS : Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives

TMC : Tournoi Muli Chances

UES : Unité Economique et Social

INDEX DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET FIGURES

Tableau 1 : Chronologie de la méthodologie de recherche.....	49
Tableau 2 : Caractéristiques générales des ligues étudiées (Année Sportive 2014).....	53
Tableau 3 : Dates et liste des entretiens réalisés.	55
Tableau 4 : Caractéristiques des cinq ligues plus particulièrement étudiées dans ces travaux.....	78
Tableau 5 : Projection concernant le passage de 31 à 13 ligues métropolitaines de la FFT en accord avec la réforme territoriale de l'Etat.....	255
Tableau 6 : Projection d'une hypothétique nouvelle organisation fédérale intégrant les objectifs du « nouveau modèle fédéral » et la réforme territoriale de l'Etat.	259
Graphique 1 : Estimation de la répartition des ETP dans les unités territoriales FFT (2015).	88
Illustration 1 : Charte du responsable de secteur (1999, ligue CBBL de tennis).....	216
Figure 1 : Projection concernant les 13 Centres de ligues.	256

ANNEXES

Annexe 1 : Courrier type envoyé aux différentes personnalités afin d’obtenir un rendez-vous pour entretien.	307
Annexe 2 : Guide d’entretien type.	308
Annexe 3 : Extrait de la procédure interne à la ligue CBBL concernant les visites de clubs « techniques » par les salariés.	314
Annexe 4 : Organigramme fonctionnel de la ligue CBBL de tennis (janvier 2013).	316
Annexe 5 : Présentation de l’enquête quantitative menée auprès des CED (janvier, février et mars 2013).	316
Annexe 6 : Règlement intérieur de la ligue CBBL.	329
Annexe 7 : Exemple de bilan hebdomadaire de l’activité de la ligue CBBL envoyé par le directeur à tous les membres du bureau ainsi qu’aux présidents des comités départementaux.	335
Annexe 8 : Bilan d’activité des services de la ligue CBBL (année sportive 2014).	338
Annexe 9 : Plan d’actions de la ligue CBBL de l’année sportive 2015. 369	
Annexe 10 : Définition et suivi des travaux des commissions au sein de la ligue CBBL.	380
Annexe 11 : Suivi des visites de clubs – réunion de coordination des services (avril 2015).	383
Annexe 12 : Cahier des charges des aides clubs 2015 de la ligue CBBL.	386
Annexe 13 : Procédure interne à la ligue CBBL sur les demandes de congés payés.	388
Annexe 14 : Charte des mails (ligue CBBL de tennis).	389
Annexe 15 : Procédure comptable de la ligue CBBL.	390
Annexe 16 : Procédure concernant les frais de déplacements des élus (ligue CBBL).	395
Annexe 17 : Deux exemples de documents produits par l’observatoire permanent de la ligue CBBL sur les licences.	396
Annexe 18 : Fiche type de compte-rendu de visite de club.	400
Annexe 19 : Convention entre la ligue CBBL et le comité départemental du 64 (juillet 2013).	402
Annexe 20 : Liste actuelle et à venir de clubs avec lesquels la ligue CBBL a signé une convention d’utilisation de leurs courts couverts (2015).	404

Annexe 1 : Courrier type envoyé aux différentes personnalités afin d'obtenir un rendez-vous pour entretien.

A Dax, le 08 novembre 2013

Kevin OLEXA
Stagiaire doctorant (CEDC) ligue CBBL de Tennis
STAPS Bordeaux II - EDSP - LACES - VST2I
06 75 08 08 90 - kevin.olexa@fft.fr
Objet : demande d'entretiens

Monsieur le directeur général de la Fédération Française de Tennis,

Dans le cadre de mes études doctorales en STAPS Bordeaux II, j'étudie la professionnalisation du mouvement sportif fédéral en faisant un focus sur la Fédération Française de Tennis et en particulier sur ses unités administratives. Pour mener à bien ces travaux, j'ai débuté une thèse CIFRE en mars 2012 au sein de la ligue CBBL de tennis, qui consiste dans mon cas à effectuer une étude ethnographique de cette organisation, par le biais d'une « observation participante ». Cette immersion de longue durée m'a permis jusqu'à présent de comprendre et d'analyser les effets de la professionnalisation, sur la structure sociale et économique et sur le mode de gouvernance de l'un des 36 organes déconcentrés de la FFT.

Or aujourd'hui, afin d'étoffer les données empiriques récoltées sur mon terrain d'étude, je souhaite pouvoir confronter mes premières hypothèses en ouvrant mon champ de recherche. Pour y parvenir, mon objectif est de réaliser auprès des principaux acteurs de ligues et du siège FFT, des entretiens « semi-directifs » afin d'évoquer avec eux le processus de professionnalisation que traverse la Fédération dans son ensemble, et ce depuis plusieurs années. C'est ainsi que j'aurai vivement souhaité vous rencontrer, afin d'une part connaître votre vision sur cette thématique centrale du développement des ligues et d'autre part de profiter de votre expérience en tant que directeur général de la FFT.

Dans le cas où vous seriez favorable à me recevoir le tant d'un entretien, je vous propose de vous joindre afin qu'on puisse définir ensemble de la période la plus propice.

N'hésitez à me contacter dans le cas où vous auriez besoin de davantage de précisions avant de prendre votre décision.

En attendant, je l'espère une réponse favorable, veuillez recevoir M. Gilbert ISERNE mes salutations les plus distinguées.

Kevin OLEXA

Copie : Eliane HEBRAUD - présidente de la ligue CBBL de tennis.

Annexe 2 : Guide d'entretien type

THEMES PRINCIPAUX	THEMATIQUES ASSOCIEES
Parcours individuel de l'interviewé	<ul style="list-style-type: none"> • Données générales • Trajectoire au sein de la Ligue • Activités actuelles au sein de la Ligue • Autres activités bénévoles et/ou professionnelles • Relations avec le siège fédéral
L'organisation du travail au sein de la Ligue	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation générale • Management général • Traitement et conditions salariales • Les élus bénévoles • Fonctionnement des commissions • Fonctionnement du Bureau de Ligue • Fonctionnement du Comité Directeur de Ligue • Fonctionnement de l'ETR • Fonctionnement du service administratif • Fonctionnement du service développement • Centre de formation • Les tournois haut-niveau
Le mode de gouvernance du système fédéral FFT	<ul style="list-style-type: none"> • Les relations siège fédéral - Ligues • La gouvernance au sein de la Ligue • Les relations Ligue - Comités Départementaux • Les relations Ligue - Partenaires publics
Les services d'aides et de développement des clubs affiliés FFT	<ul style="list-style-type: none"> • Relations avec les dirigeants de clubs • La qualité de services rendus aux clubs • Le corps enseignants dans les clubs

THEME 1 : Parcours individuel de l'interviewé

THEMATIQUES	DONNEES
Données générales	Nom, prénom, âge, formation initiale, diplômes, parcours professionnel, parcours sportif, vie associative (tennis et/ou autre)
Trajectoire au sein de la ligue	Motivations initiales, ancienneté, parcours, évolutions, formations, projets, ambitions
Activités actuelles au sein de la ligue	Fonction, implications, travaux réalisés, projets en cours, relations entretenus
Autres activités bénévoles et/ou professionnelles	Domaines d'activités, fonctions, ancienneté, implications, projets, ambitions
Relations avec le siège fédéral	Fonction, rôle, missions, échanges, implications, projets, ambitions

THEME 2 : L'organisation du travail au sein de la ligue

THEMATIQUES	DONNEES
Organisation générale	• Organigramme mixte ou séparé entre élus et permanents ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Quels pôles d'activités ? Existe-t-il une hiérarchie entre ces pôles ? • Avez-vous un règlement intérieur ? depuis quand et qui la rédigé ? • La gestion économique et sociale s'effectue-t-elle en interne et par qui ? • Qui s'occupe de la communication (web, en interne, avec les clubs, <i>etc.</i>) ? A temps plein ? • Depuis les récentes évolutions de saisies des rencontres par équipes, des homologations de tournois et de leurs paiements, comment avez-vous redéfini le poste du permanent qui s'en chargeait jusque-là ? • Votre ligue est-elle découpée en secteurs ? Depuis toujours ? Le découpage a-t-il été revu ? Quelles sont les missions des responsables de secteurs ? De qui dépendent-ils ? • Quelle place représente le développement du partenariat privé ?
Management général	<ul style="list-style-type: none"> • Qui manage les salariés ? • Existe-t-il un directeur de ligue ? Quelles sont ses prérogatives ? • Est-il la voix du président où possède-t-il de larges latitudes ? • Comment les principaux élus sont-ils informés de l'activité des permanents ? • Le nombre de réunions regroupant élus et permanent tendent elles à diminuer ou à augmenter ? • Quelle est la recette pour manager une organisation mêlant salariés avec des horaires de bureau, des salariés itinérants, des salariés sous contrat avec un comité départemental, des salariés mis à disposition par l'Etat, des bénévoles avec du temps libre, des bénévoles sans temps libre, <i>etc.</i> ?
Traitement et conditions salariales	<ul style="list-style-type: none"> • Les permanents sont-ils tous en CDI ? • Quels sont les avantages contractuels dont bénéficient les salariés ? • Suivent-ils des formations ? • Quel est le niveau de turn over des salariés ? • Existe-t-il une procédure de suivi des activités des salariés ? • Dans une organisation associative telle que la ligue, cela implique-t-il inévitablement un « don de soi » de la part des salariés ? • Comment s'est passé l'application de la CCNS ?
Les élus bénévoles	<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il un renouvellement des élus ? • Lors d'élections, est-il difficile ou aisé de convaincre des dirigeants de clubs à s'investir comme élus de ligue ? • Comment fonctionne le dédommagement de leur investissement en tant que bénévole ? • Existe-t-il des fiches de missions pour les élus ? • Est-ce que la grande majorité des élus de ligue ont conservé une fonction au sein d'un club ? • Se sentent-ils investis d'une mission en tant que bénévole ? • Considérez-vous que les évolutions des dernières années, notamment en termes de salarisation, de complexification administrative, de diversification et de spécialisation des activités de la ligue, tendent au désarroi des élus, qui peu à peu se retrouvent comme des « spectateurs », ne trouvant plus très bien leur place ? • Au sein de votre ligue, peut-on parler d'une opposition entre élus bénévoles et salariés, où bien d'une complémentarité ? Comment l'expliquez-vous ? • Est-ce que la plupart des élus s'estiment-ils encore comme les représentants de leur ligue, voire de la FFT ? • Dans une organisation telle que la ligue, peut-on légitimement demander à un élu bénévole d'élever son niveau de compétence ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que les élus de ligue forment une « communauté » soudée et solidaire ?
Fonctionnement des commissions	<ul style="list-style-type: none"> • Combien existe-t-il de commissions et de groupes de travail ? • Ont-elles diminué ou augmenté ces 10 dernières années ? • Parmi les non statutaires quelles commissions existent au sein de la ligue ? • A quelle fréquence leurs membres se regroupent-ils ? • Qui rédige généralement les comptes rendus ? • Un permanent participe à chacune des commissions ? • Les commissions sont-elles forces de propositions de nouveaux projets ?
Fonctionnement du bureau de ligue	<ul style="list-style-type: none"> • A quel rythme se regroupe-t-il ? • Quels permanents y participent ? • Qui préparent le contenu et les points abordés ? • Sont-ils généralement animés d'échanges et de discussions où servent-ils essentiellement de validation ? • Les participants sont-ils généralement préparés à ces réunions ?
Fonctionnement du comité directeur de ligue	<ul style="list-style-type: none"> • A quel rythme se regroupe-t-il ? • Quels permanents y participent ? • Qui préparent le contenu et les points abordés ? • Sont-ils généralement animés d'échanges et de discussions où servent-ils essentiellement de validation ? • Les participants sont-ils généralement préparés à ces réunions ?
Fonctionnement de l'ETR	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les principales activités du CTR ou CTN ? • A-t-il un droit de regard sur l'ensemble des activités de la ligue ? • Existe-t-il un élu chargé de suivre les activités de l'ETR ? • L'ETR applique-t-elle essentiellement les injonctions de la DTN ? • S'implique-t-elle dans les actions dites de « développement » ? • Les CSD sont-ils rattachés à la ligue ou aux comités départementaux ? • Qui manage « au quotidien » l'activité des CSD ? • Les missions des CSD sont-elles différentes d'un CSD à l'autre ? • Est-ce que les missions des CSD ont évolué ces dernières années ? • Est-ce que les missions de l'ETR tendent vers de plus en plus d'échanges avec les enseignants du tennis dans les clubs ?
Fonctionnement du service administratif	<ul style="list-style-type: none"> • Quels permanents appartiennent à ce service ? • Depuis 10 ans, le nombre de permanents attaché à ce service a-t-il évolué ? • Quelles sont les principales missions de ce service ? • Y-a-t-il un responsable qui coordonne les activités de ce service ? • Quel est le parcours de ce responsable au sein de la ligue ? • Ce responsable coordonne-t-il l'activité d'autres permanents ? • A-t-il un droit de regard sur l'ensemble des activités de la ligue ? • Existe-t-il un élu chargé de suivre les activités de ce service ?
Fonctionnement du service développement	<ul style="list-style-type: none"> • Ce service existe-t-il à part entière ? depuis quand ? • Quel personnel le compose ? • Existe-t-il un élu chargé de suivre les activités de ce service ? • Quelles sont les prérogatives de ce service ? • Ce service est-il voué à se développer ? • Le ou les CED sont-ils rattachés à la ligue ou aux comités départementaux ? • Qui missionne les CED ? • Les missions des CED sont-elles différentes d'un CED à l'autre ? • Ont-ils des missions en collaboration avec l'ETR ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont où quels ont été les critères de recrutement d'un CED ? • Considérez-vous aujourd'hui que la profession CED soit clairement définie ? • Comment s'est passé le choix du CEDC ? • Ses missions ont-elles évolué ? • Quel regard portez-vous sur cette réforme ?
Centre de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à part la formation DEJEPS, quelles formations proposez-vous et pour quels publics ? • Ces formations sont animées par qui (interne – externe) ? • Combien de salariés et de bénévoles sont impliqués ? • Sont-elles rentables ? • Quels sont vos projets de développement ?
Les tournois haut-niveau	<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des tournois nationaux et/ou internationaux organisés sur votre territoire ? • Quels sont les investissements humains, matériels et financiers de la ligue dans l'organisation de ces tournois ? • Est-ce que ces investissements ont augmenté ces dernières années ? • Est-ce que la gestion de ces tournois par la ligue est un sujet de discord en interne ?

THEME 3 : Le mode de gouvernance du système fédéral FFT

THEMATIQUES	DONNEES
Les relations siège fédéral – ligues	<ul style="list-style-type: none"> • Le contrat de développement permet le développement des ligues et maintien leurs capacités d'actions. Dans les temps à venir, craignez-vous une baisse des crédits ? • Trouvez-vous que le siège fédéral est trop ou pas assez interventionniste dans le fonctionnement interne des ligues ? • La DTN et depuis moins de temps la DVF, tentent d'harmoniser les orientations stratégiques des ligues, en échangeant très régulièrement avec les responsables des ETR et les CEDC. Etes-vous satisfait de cette méthode ? • De gros efforts sont fournis par le siège pour mettre à disposition des ligues et des clubs des nouveaux outils informatiques. Etes-vous globalement satisfait de cette démarche ? • Estimez-vous que le siège fédéral favorise suffisamment les remontées d'informations des ligues ? Les prend-elle suffisamment en considération ?
La gouvernance au sein de la ligue	<ul style="list-style-type: none"> • Trouvez-vous que le nombre d'élus convient au fonctionnement actuel de votre ligue ? • Globalement, les élus de ligue cumulent plusieurs mandats ? • Depuis quelques années le nombre de salariés au sein des ligues n'a cessé de croître. Ces salariés sont de plus en plus à l'initiative de projets et de leurs réalisations. Etes-vous d'accord avec ce constat ? • Peut-on dire que, tout en conservant le modèle associatif et donc le système de validation démocratique, les décisions sont de plus en plus prises par les principaux permanents ? • Quel frein peut parfois ralentir une prise de décision et/ou son application ? • Existe-t-il des tiraillements, voire davantage, entre les questions dites

	<p>« sportives » et celles dites de « développement » au sein de la ligue ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans ce cas de figure, quels moyens utilisent les représentants de la ligue pour trancher ? Qui est le pilote ? • Peut-on parler « d'une politisation des permanents » à contrario d'une « professionnalisation des bénévoles » ?
Les relations ligue-comités départementaux	<ul style="list-style-type: none"> • Comment qualifieriez-vous les relations entre la ligue et ses comités départementaux ? • Existe-t-il une convention liant ces organisations ? • La répartition des missions entre la ligue et ses comités départementaux est-elle clairement établie et est-elle respectée ? • Quelles sont les principales missions des comités départementaux ? • Comment sont financés les comités départementaux ? • Estimez-vous qu'il serait plus ou moins aisé d'honorer les missions confiées aux ligues par le siège, si d'un point de vue politique fédéral l'échelon départemental n'existait plus ?
Les relations ligue – Partenaires publics	<ul style="list-style-type: none"> • De quelle nature sont les relations de la ligue avec : <ul style="list-style-type: none"> - Le CROS ? - La DRDJSCS ? (CNDS) - Profession Sport ? - Les départements ? - La région ? - La municipalité hôte du Centre de ligue ? • Quelles sont les répercussions de ces relations sur les orientations de la ligue ?

THEME 4 : Les services d'aides et de développement des clubs affiliés FFT

THEMATIQUES	DONNEES
Relations avec les dirigeants de clubs	<ul style="list-style-type: none"> • Etes-vous d'accord avec l'idée que la mission principale d'une ligue est de se mettre aux services de ses clubs pour favoriser leur développement ? • Quelle est la politique d'affiliation de la ligue ? (accroissement – diminution – fusion – mutualisation) • Est-ce qu'un nouveau dirigeant de club (essentiellement le président), se tourne naturellement vers la ligue pour débiter son mandat ? • Selon vous, la ligue tend davantage vers un éloignement ou un rapprochement avec ses clubs ? • Selon vous, quelle image a la ligue auprès des Dirigeants de clubs et de qui parlent-ils lorsqu'ils évoquent « la ligue » ? • Quel est le pourcentage de clubs représentés lors de l'AG de ligue ? Est-ce globalement le même pourcentage lors de l'AG du comité départemental ? • Les dirigeants répondent-ils généralement favorablement lorsqu'ils sont conviés à une réunion d'informations ? • Est-ce que les élus de ligue suscitent les relations avec les dirigeants de clubs ? Certains sont-ils « missionnés » pour ça ? • Est-ce que les outils informatiques fédéraux sont sources d'un éloignement avec les clubs ? • Est-ce que le ou les CED représente aujourd'hui le lien principal entre la ligue et les dirigeants de clubs ? • Selon vous, peut-on dire que les représentants (élus et salariés) s'adressent aux clubs d'une seule et même voix ?

<p>La qualité de services rendus aux clubs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Peut-on dire que ces dernières années, les ligues n'ont cessé de mieux structurer leur fonctionnement interne, et ce n'est que maintenant que son action auprès des clubs va réellement se renforcer ? • Considérez-vous que les missions des permanents soient suffisamment orientées vers l'accompagnement des clubs ? • Est-ce que les aides financières de la ligue aux clubs tendent à diminuer ou à progresser ? • Est-ce que la ligue favorise, et de quelle manière, le montage de « projet club » ? • Les outils informatiques et les plateformes web d'aides à la gestion d'un club sont innombrables et ne cessent de s'étoffer. Ainsi, peut-on dire aujourd'hui que l'aide aux clubs consiste essentiellement à apporter une visibilité de ces outils et des éléments de compréhension de leurs fonctionnements ? • Etes-vous d'accord dans le principe de dire que les animations fédérales (du siège ou de la ligue) servent essentiellement à mobiliser et sensibiliser les clubs sur l'intérêt de certaines pratiques ? • Est-ce que la ligue propose un programme de formation pour les dirigeants de clubs ? • Est-ce que la ligue propose aux dirigeants de clubs un programme de formation pour leurs employés administratifs ? • Les équipements sportifs représentent probablement la clé d'un bon développement et de la pérennité d'un club. Quelles sont les actions de la ligue à cet effet, et quelles sont ses marges de progression ? • Toujours liés aux équipements sportifs, les municipalités qui sont quasiment toutes propriétaires des installations, représentent donc les principaux interlocuteurs pour tous projets de création et de rénovation de courts. Qu'entreprinds la ligue pour se rapprocher de ces collectivités ? • Est-ce que la ligue utilise les données sur les licenciés de leurs clubs, pour mener des campagnes de communication auprès d'eux ?
<p>Le corps enseignants dans les clubs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Peut-on dire aujourd'hui que les titulaires de Diplômes et Brevets d'Etat sont les principaux acteurs dans le développement des clubs ? • Estimez-vous que leur formation initiale réponde aux exigences de terrain ? • Une fois Diplômé, le système fédéral n'a aucune emprise sur leurs activités. Qu'entreprinds la ligue pour tout de même se rapprocher d'eux ? • Parvient-elle à les mobiliser ? • Etes-vous plutôt favorable au développement d'une activité libérale pour ces professionnels ? • Est-ce que la ligue a une politique favorisant le développement des initiateurs et des AMT ?

Annexe 3 : Extrait de la procédure interne à la ligue CBBL concernant les visites de clubs « techniques » par les salariés.

LA VISITE DE CLUB



Définition

C'est une visite officielle au sein du club, effectuée par un élu et/ou un permanent. Il ne s'agit pas d'une « visite de passage » mais d'une visite au cours de laquelle :

1. on représente la Ligue,
2. on engage l'image de la Ligue,
3. on transmet des informations,
4. on apporte une plus value technique.

N'oublions pas que nous sommes des professionnels et des commerciaux du Tennis.

Rappel des étapes autour de la visite d'un club

1. Visite planifiée, inscrite dans le « **Récap CBBL** » de la semaine précédente (invitation informelle des élus)
2. Création de la visite sur « **l'Appli ADMIN** » (lire ci-après)
3. Impression de la fiche récapitulative du club (lire ci-après)
4. Étude et mise à jour du dossier club
5. Éventuellement étude plus poussée des statistiques licences
6. Après la visite compte rendu succinct à l'aide de la fiche type (cf PG/5-CLUBS CBBL/Visites de clubs à transmettre à mathieu.lalanne@fft.fr et autres personnes concernées éventuellement)
7. Éventuellement mise à jour de « **l'Appli ADMIN** »

Le compte rendu

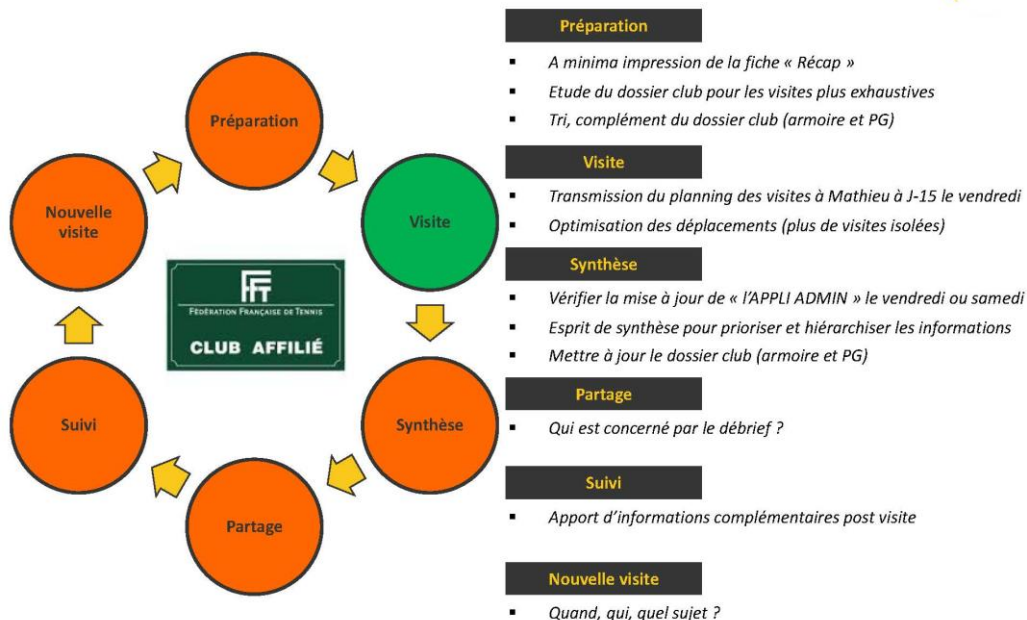
La rédaction d'un compte rendu est indispensable. Ce document est un document partagé et à ce titre il ne doit pas laisser apparaître de commentaires personnels.

De plus, l'idéal est d'expédier le document en copie au club visité.

Compte rendu à adresser à mathieu.lalanne@fft.fr

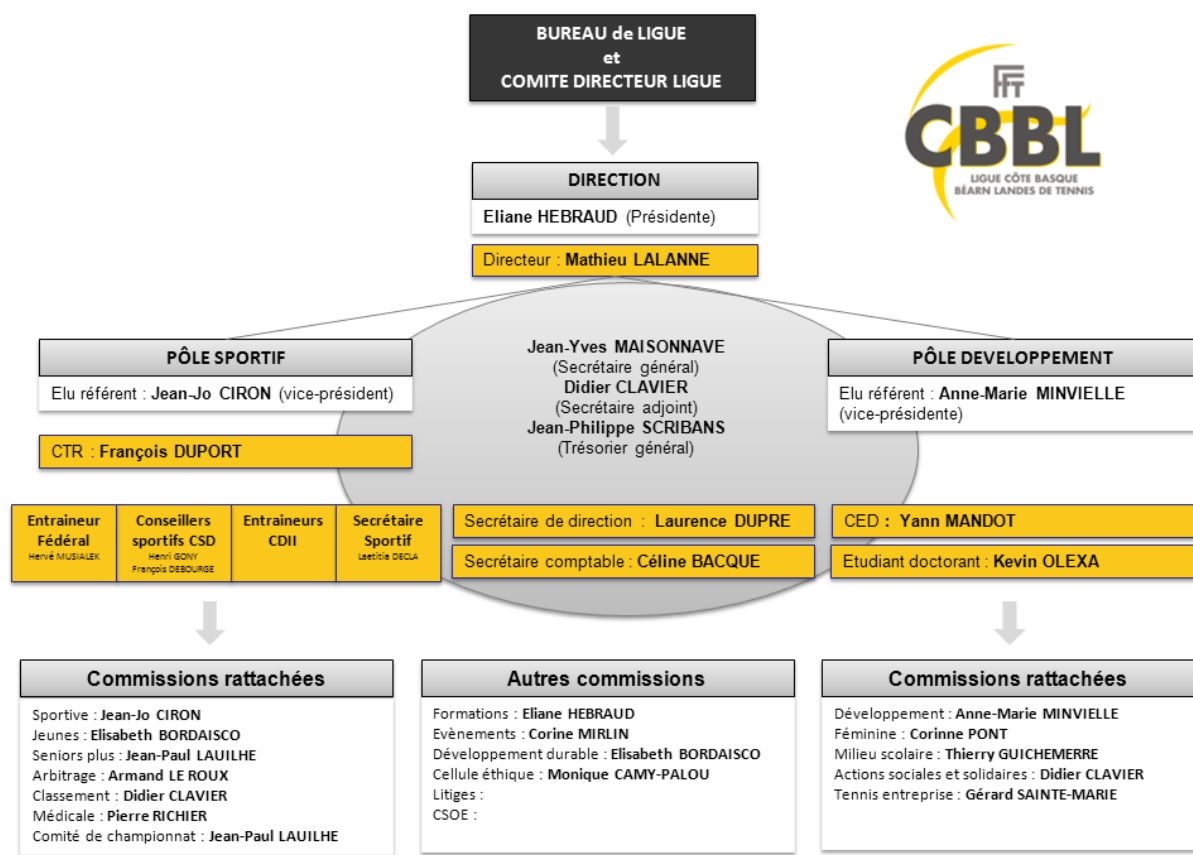
DOCUMENT DE TRAVAIL – NE PAS DIFFUSER © Ligue CBBL de Tennis

LA VISITE DE CLUB



DOCUMENT DE TRAVAIL – NE PAS DIFFUSER © Ligue CBBL de Tennis

Annexe 4 : Organigramme fonctionnel de la ligue CBBL de tennis (janvier 2013).



ORGANIGRAMME modifié suite au Comité Directeur du 03 janvier 2013

Annexe 5 : Présentation de l'enquête quantitative menée auprès des CED (janvier, février et mars 2013).

1- METHODOLOGIE

Questionnaire en PDF interactif envoyé par mail à 92 destinataires.

1^{er} envoi le 26 janvier : **20 retours**

2^{ème} envoi le 10 février : **8 retours**

3^{ème} envoi le 23 février : **4 retours**

4^{ème} envoi le 10 mars avec un message de remerciement : **0 retour**

TOTAL : 32 questionnaires soit 35% de retours

2- QUESTIONNAIRE

Je vous soumetts ce questionnaire dans le cadre d'un travail universitaire de recherche et d'étude sur la professionnalisation du mouvement sportif fédéral, en effectuant un focus sur la Fédération Française de Tennis et en particulier sur ses unités administratives régionales.

Le processus de professionnalisation débuté il y a plus de 20 ans au sein des ligues a modifié de manière considérable leur fonctionnement. Parmi les évolutions remarquables dans le paysage sportif fédéral, la

création des postes de Conseillers en Développement représente une évolution, une innovation et une particularité de la FFT. C'est pourquoi, et afin de compléter les divers enseignements lors de « notre » dernier rassemblement à Besançon, nous souhaitons mieux connaître votre activité, vos missions ainsi que votre analyse du fonctionnement de votre ligue et du système fédéral tennistique dans son ensemble.

La richesse de ce type d'enquête réside bien sûr sur la pertinence des questions, leurs traitements, l'analyse réalisée mais aussi et surtout sur la qualité des réponses et du taux de questionnaires renvoyés. Nous faisons donc appel à vous tous, pour bien vouloir prendre le temps de répondre à nos questions. Nous tenons également à vous préciser que notre analyse sera parfaitement anonyme. En effet, notre objectif n'est pas de pointer le fonctionnement de telle ligue ou de mettre en avant le travail d'un CED en particulier, mais d'identifier vos pratiques « généralisées » en nous appuyant sur des analyses statistiques.

Kevin OLEXA – Etudiant en doctorat STAPS Université Bordeaux Segalen – ligue CBBL de tennis

EN PREAMBULE

- 1- Année de naissance :
- 2- Sexe : Masculin Féminin

VOS DIPLOMES ET FORMATIONS

- 3- Quel est votre dernier diplôme obtenu ?
Brevet CAP/BEP BAC BAC+2 Supérieur à BAC+2
- 4- Dans quelle(s) spécialité(s) avez-vous obtenu ce dernier diplôme ?
- 5- Etes-vous titulaire d'un Diplôme ou Brevet d'Etat tennis ? OUI NON Si oui, depuis quand ?
- 6- Si oui, lors de votre embauche ou nomination en tant que CED, était-ce un prérequis qui était ?
Obligatoire un plus facultatif ne sait pas ou ne se prononce pas

LE TENNIS ET VOUS

- 7- Quel est ou quel a été votre meilleur classement tennistique ?
- 8- Etiez-vous licencié FFT au moment de votre embauche au sein de la ligue ou du comité départemental ?
OUI NON
- 9- Avez-vous ou avez-vous eu une fonction dans un club de tennis ?
Elu : OUI NON Initiateurs : OUI NON Capitaine d'équipe : OUI NON
Professionnel de l'enseignement : OUI NON Autre : OUI NON Autre :
précisez :

PRESENTATION DE VOTRE LIGUE

- 10- Combien de comités départementaux compte votre ligue ?
- 11- Combien de clubs affiliés compte votre ligue ?

- de 100 entre 100 et 200 entre 200 et 340 + de 340

12- Dans votre ligue, combien de permanent(s) occupe(nt) un poste de CED (vous y compris) ?

13- Au sein de votre ligue, qui manage (coordonne, missionne...) au « quotidien » l'ensemble des permanents ?

président de ligue un élu de ligue directeur des services directeur Administratif et Financier

CTR vous un autre CED il n'y a pas de véritable « manager » Autre précisez :

VOTRE PRISE DE FONCTIONS EN TANT QUE CED ET LES CARACTERISTIQUES DE VOTRE ACTIVITE ACTUELLE

14- Etes-vous ?

CED Animateur Autre Précisez

Indépendamment de votre réponse à la question 14, lorsque dans toutes les questions suivantes nous parlons de CED, nous nous adressons à l'ensemble des questionnés...

15- Depuis quelle année êtes-vous CED ?

16- Avant ce poste de CED, aviez-vous une autre fonction au sein de la ligue ou du comité départemental ?

OUI NON

17- Si oui, laquelle ?

18- Le premier contrat que vous ayez signé avec la ligue ou le comité départemental, était-ce un ?
(plusieurs choix possible)

CDD temps plein CDD temps partiel CDI temps plein CDI temps partiel
contrat aidé type « emplois jeunes » autre (précisez)

19- Avez-vous eu d'autres emplois « fixes » avant d'intégrer la ligue ou le comité départemental ? OUI

NON

20- Si oui, quel était votre emploi précédent ?

21- Avez-vous accédez au poste de CED par ?

évolution interne cooptation candidature libre appel à candidature

22- Si par cooptation, veuillez nous préciser de qui ?

23- Depuis que vous êtes CED, avez-vous suivi une ou plusieurs formations ? OUI NON

24- Si oui, avez-vous participé à un programme de formation autre que fédéral ? OUI NON

25- Pouvez-vous nous décrire succinctement les deux dernières formations auxquelles vous avez participé ?

- 26- Etes-vous employé par la ligue ou par un comité départemental ? ligue CD
- 27- Si vous êtes employé par un comité départemental, vos missions s'exercent-elles sur l'ensemble de la ligue ou essentiellement dans le département en question ? toute la ligue un seul département
- 28- Si vous êtes employé par la ligue, êtes-vous essentiellement missionné sur un seul département ? OUI
NON
- 29- Parmi la liste ci-dessous, quelles sont en volume horaire vos missions principales ? (*indiquez 1 pour votre mission principale puis par ordre décroissant de temps imparti à la mission 2, 3, 4, 5 et ainsi de suite*)
- Aides et conseils aux clubs concernant l'équipement
 - Information et formation informatique aux dirigeants de clubs
 - Formation et information administrative aux clubs (social-juridique-comptable-...)
 - Préparation et participation à différents événements sportifs (tournoi, rassemblement...)
 - Webmaster
 - Développement du partenariat
 - Secrétariat
 - Gestion des compétitions par équipes
 - Entraînement et accompagnement de joueurs
 - Formation DEJEPS/DESJEPS
 - Mis en place et suivi d'animations de développement de la pratique
 - Montage et suivi des « Projet Club »
 - Gestion de la comptabilité et du social de la ligue et/ou des comités départementaux (CD)
 - Participation aux comités directeurs, bureaux et commissions de ligue et/ou de CD
 - Préparation des Assemblées générales
 - Gestion des places de Roland Garros
 - Visites de clubs
 - Autres (à préciser)
- 30- Selon vos connaissances et votre expérience, quelles devraient être vos missions principales ? (*indiquez 1 pour la mission qui devrait être principale, puis 2, 3, 4, 5 et ainsi de suite en fonction du niveau d'importance*)
- Aide et conseil aux clubs concernant l'équipement
 - Information et formation informatique aux dirigeants de clubs
 - Formation et information administrative aux clubs (social-juridique-comptable-...)
 - Préparation et participation à différents événements sportifs (tournoi, rassemblement...)
 - Webmaster
 - Développement du partenariat
 - Secrétariat
 - Gestion des compétitions par équipes
 - Entraînement et accompagnement de joueurs
 - Formation DEJEPS/DESJEPS
 - Mis en place et suivi d'animations de développement de la pratique
 - Montage et suivi des « Projet Club »
 - Gestion de la comptabilité et du social de la ligue et/ou des comités départementaux (CD)
 - Participation aux comités directeurs, bureaux et commissions de ligue et/ou de CD

- Préparation des Assemblées générales
 - Gestion des places de Roland Garros
 - Déplacement dans les clubs
 - Autres (à préciser)
- 31- A quelle personne de la ligue ou du comité départemental devez-vous « rendre des comptes » de manière régulière ?
 président secrétaire directeur Administratif et Financier CTR CSD un autre CED
 un autre permanent (à préciser)
 un autre élu (à préciser)
 je ne suis pas contraint à rendre des comptes
- 32- Avec qui élaborez-vous votre « feuille de route » (missions prioritaires, planning,...) ?
 président secrétaire directeur Administratif et Financier CTR CSD un autre CED
 un autre permanent (à préciser)
 un autre élu (à préciser)
 je suis seul à gérer ma « feuille de route »
- 33- Quel est votre niveau de collaboration (travaux en commun, échanges, consultations,...) avec l'ETR ?
 Inexistant faiblement développé moyennement développé fort
- 34- Diriez-vous que ce niveau de collaboration avec l'ETR est ?
 en progression stable en régression je ne saurais pas dire
- 35- Dans la prise de décision stratégique de la ligue, vous estimez-vous ?
 tout à fait écouté plutôt écouté plutôt pas écouté pas écouté
- 36- Quel est aujourd'hui votre niveau de satisfaction globale dans votre emploi ?
 Très satisfaisant satisfaisant peu satisfaisant pas satisfaisant

LE METIER DE CONSEILLER EN DEVELOPPEMENT

- 37- Considérez-vous que les actions de développement de la pratique fédérale (siège FFT + ligue) soient ?
 très bien relayées dans les clubs bien relayées dans les clubs plutôt bien relayées dans les clubs
 plutôt mal relayées dans les clubs
- 38- Selon vous, la prise en compte de ces actions de développement par les clubs est ?
 en progression stable en régression je ne saurais pas dire
- 39- Par rapport à l'investissement humain et financier que cela représente, diriez-vous que les actions de développement de la pratique sont ?
 très efficaces efficaces plutôt pas efficaces pas efficaces

- 40- Pensez-vous qu'il serait bon pour le développement des clubs qu'ils soient visités par un duo CED-CSD ?
 oui, tout à fait oui, plutôt non, plutôt pas non
- 41- Est-ce déjà le cas dans votre ligue ou comité départemental ? OUI NON
- 42- Pensez-vous qu'il serait positif que lors de ses visites de clubs, le CED puisse apporter des conseils « sportifs » ?
 oui, tout à fait oui, plutôt non, plutôt pas non
- 43- Inversement, pensez-vous qu'il serait positif que lors de ses visites de club, le CSD puisse apporter des conseils liés au « développement » ?
 oui, tout à fait oui, plutôt non, plutôt pas non

LA LIGUE AU CŒUR DU SYSTEME FEDERAL

- 44- Etes-vous en accord avec la phrase suivante : « le siège fédéral, les ligues et les comités départementaux forment un ensemble au service des clubs affiliés et du développement de toutes les pratiques du tennis au sein de ces clubs. »
 oui, tout à fait d'accord oui, plutôt d'accord non, plutôt pas d'accord non, pas d'accord
- 45- Avec une certaine autonomie vis-à-vis du siège fédéral, peut-on dire que la vocation d'une ligue est principalement d'appliquer les programmes fédéraux ?
 oui, tout à fait oui, plutôt non, plutôt pas non
- 46- Peut-on dire la même chose entre la ligue et ses comités départementaux, à savoir que les comités départementaux appliquent les décisions prises par la ligue ?
 oui, tout à fait oui, plutôt non, plutôt pas non
- 47- Au sein de votre ligue, mise à part l'organisation du Championnat départemental, quelles sont les trois missions principales des comités départementaux ?
 Mission 1 :
 Mission 2 :
 Mission 3 :
- 48- Selon vous, l'image de votre ligue auprès des clubs affiliés est ?
 tout à fait bonne plutôt bonne plutôt pas bonne pas bonne
- 49- Selon vous, l'image des comités départementaux auprès des clubs affiliés est ?
 tout à fait bonne plutôt bonne plutôt pas bonne pas bonne
- 50- La progression ces dernières années du nombre de salariés, au sein des ligues et des comités départementaux, est un frein à l'investissement des élus ?
 oui, tout à fait oui, plutôt non, plutôt pas non
- 51- De moins en moins d'élus de bureau de ligue s'investissent dans un club. Est-ce exact ?

oui, tout à fait oui, plutôt non, plutôt pas non

52- Si oui, est-ce une faiblesse dans l'exercice de leurs fonctions d'élus de ligue et/ou de comité départemental ?

oui, tout à fait d'accord oui, plutôt d'accord non, plutôt pas d'accord non, pas d'accord

LA VIE DES CLUBS

53- Nous entendons fréquemment parler d'une « crise du bénévolat ». Est-ce selon vous une réalité ?

oui, tout à fait oui, plutôt non, plutôt pas non

54- Si oui, est-ce par le nombre de personnes qui s'investissent ou par leurs compétences/connaissances ?

nombre compétences/connaissances les deux autres raisons (précisez)

55- On trouve de plus en plus de permanents administratifs de club (accueil – agent de développement...), notamment dans les grandes et moyennes structures. Est-ce selon vous une des explications de cette « crise du bénévolat » ?

oui, tout à fait oui, plutôt non, plutôt pas non

56- Peut-on dire aujourd'hui que les DE/DES/BE1/BE2 sont les principaux acteurs dans le développement des clubs ?

oui, tout à fait oui, plutôt non, plutôt pas non

Je vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à mes questions. Cela me sera d'une grande utilité dans l'exploration et dans ma quête de compréhension du fonctionnement du système fédéral tennistique.

Bien cordialement,

Kevin OLEXA

3- REPRESENTATIVITE DES 32 RETOURS

	DONNEES FFT	ECHANTILLON
Moyenne d'âge	42 ans	39 ans
Ancienneté CED	10 ans	9 ans
Genre	43% de femmes	47% de femmes
Employeurs (ligue/CD)	63% ligue	75% ligue

Nombre de clubs par ligue	Nombre de clubs par ligue où exercent les répondants
25% - de 100	9% - de 100
25% entre 100 et 200	22% entre 100 et 200
25% entre 200 et 340	28% entre 200 et 340
25% + de 340	40% +340

4- QUELQUES DONNEES SUPPLEMENTAIRES SUR LES REpondANTS

2/3 des répondants avaient au minimum un BAC +2.

43% des diplômés avaient été obtenues dans la filière « sportive » (STAPS / Management du Sport)

44% sont titulaires d'un Brevet ou Diplôme d'Etat tennis (en moyenne depuis 15 ans)

60% sont ou ont été classé 2nd série

15% n'ont jamais pratiqué de match de tennis homologué

Ils sont ou ont été :

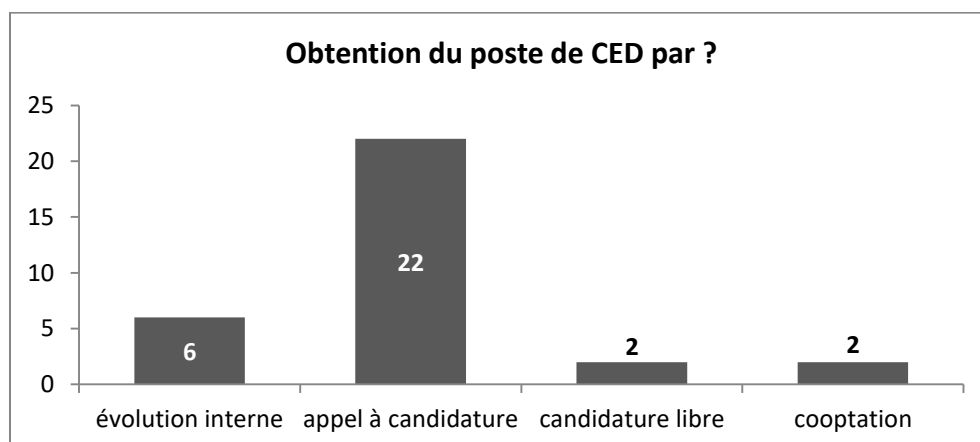
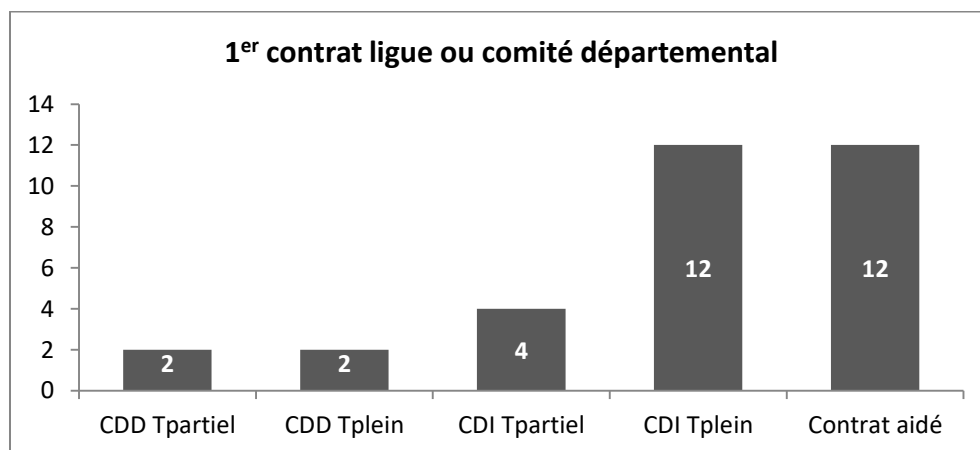
- élus de clubs = 50%
- initiateurs de tennis = 50%
- capitaines d'équipes = 70%
- enseignants dans un club = 50%

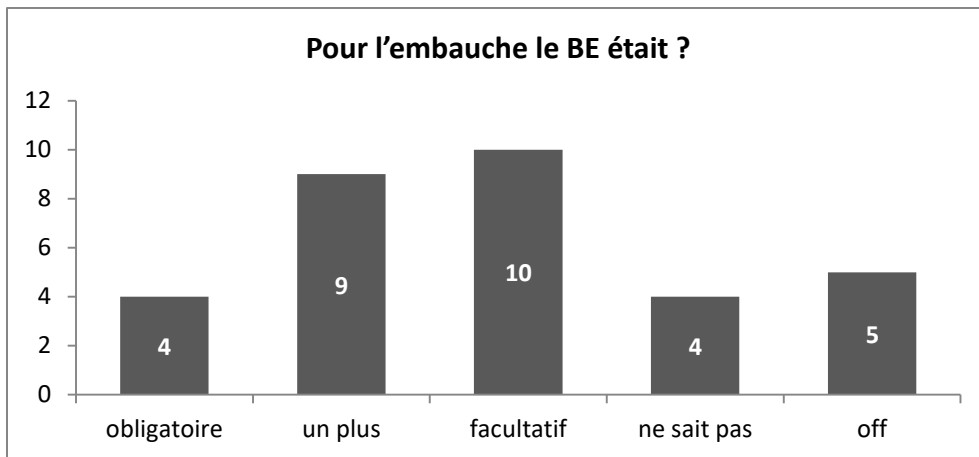
5- LEUR EMBAUCHE AU SEIN D'UNITE TERRITORIALE

16% n'étaient pas licenciés à ce moment-là

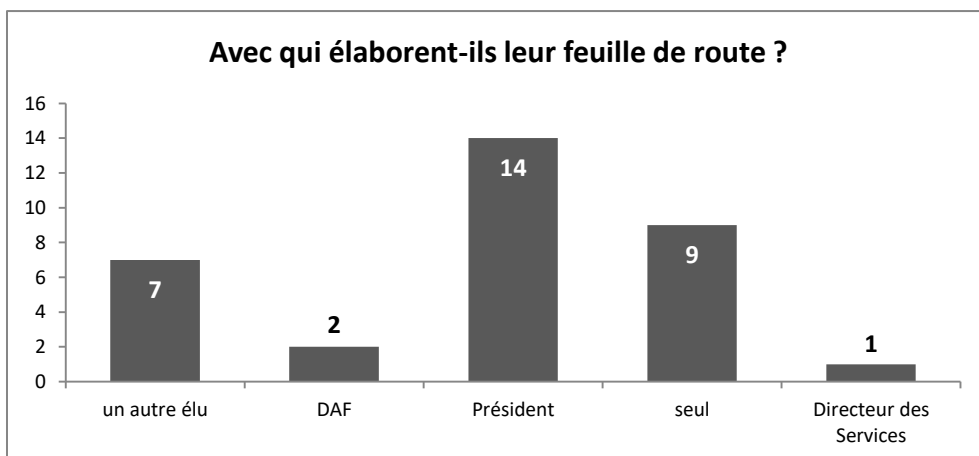
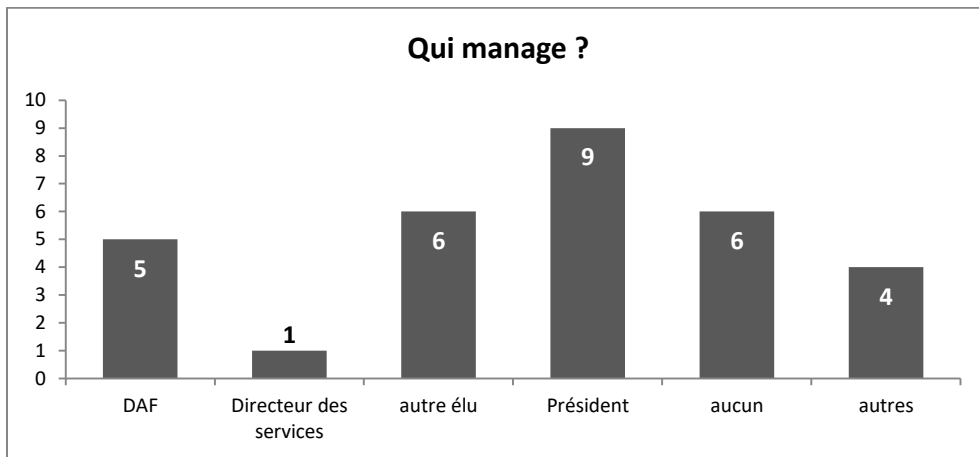
38% ont été initialement embauché par la ligue ou le comité départemental pour une autre fonction que CED : 60% en tant qu'animateurs

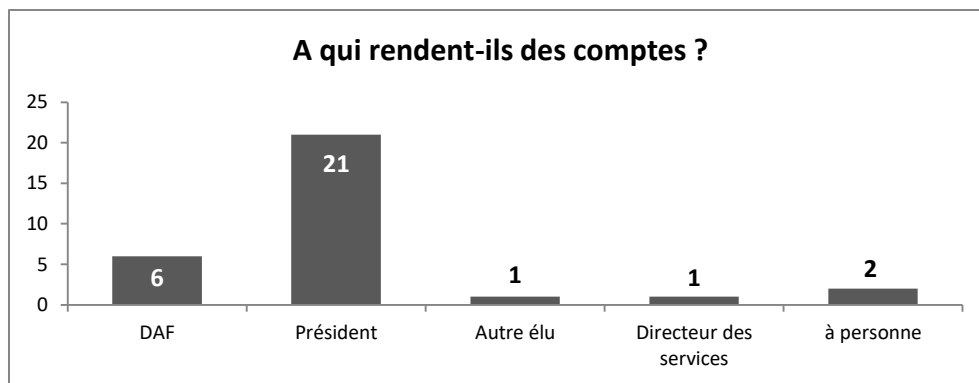
62% avaient un autre emploi avant celui obtenu à la ligue ou au comité départemental : 25% étaient enseignants de tennis dans au moins un club





6- CONDITIONS DE TRAVAIL ET FONCTIONNEMENT INTERNE DE LEUR STRUCTURE





90% disent avoir suivi une formation (fédérale ou hors fédérale) depuis leur recrutement au sein de l'unité territoriale.

6% des salariés des comités départementaux ont une action sur l'ensemble du territoire de la ligue.

20% des salariés de ligues ont une action sur un seul département.

7- MISSIONS

Sur les 18 missions proposées dans le questionnaire, en moyenne, chaque CED en réalise 10.

Sur les 32 répondants, on retrouve 13 missions N°1 différentes.

40% ont indiqué un souhait de mission N°1 différent par rapport à leur réalité.

LES MISSIONS LES PLUS COCHEES

ACTUELLES	SOUHAITEES
Animations développement de la pratique (97%)	Projet club (88%)
Visites de clubs (94%)	Visites de clubs (84%)
Equipement (84%)	Animations développement de la pratique (84%)
Projet Club (81%)	Equipement (78%)
Réunions (bureau / CD / commissions /...) (78%)	Formation informatique des clubs (69%)

LES MISSIONS LES MOINS COCHEES

ACTUELLES	SOUHAITEES
Entraînement (16%)	Entraînement (16%)
Gestion administrative et sociale de la ligue ou CD (22%)	Secrétariat (16%)
Gestion des Interclubs (25%)	Gestion administrative et sociale de la ligue ou CD (16%)

LES MISSIONS LES PLUS PRESENTES DANS LE TOP 5

ACTUELLES	SOUHAITEES
Visites de clubs	Visites de clubs
Animations développement de la pratique	Animations développement de la pratique
Equipement	Projet club
Projet Club	Equipement
Formation informatique des clubs	Formation informatique des clubs

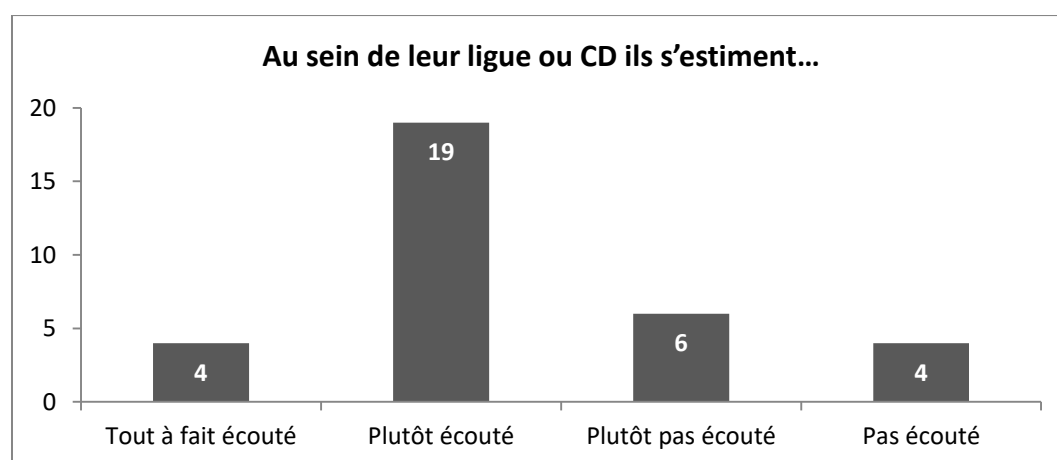
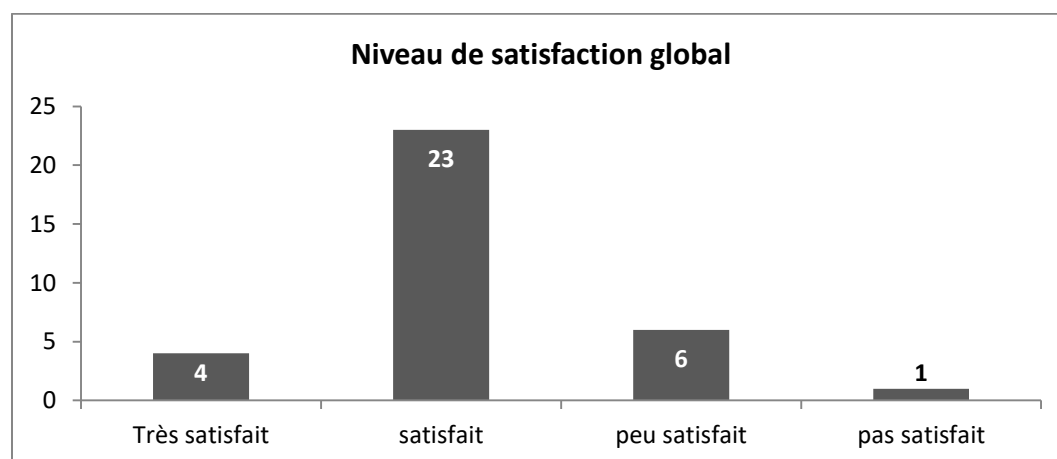
3 résultats supplémentaires :

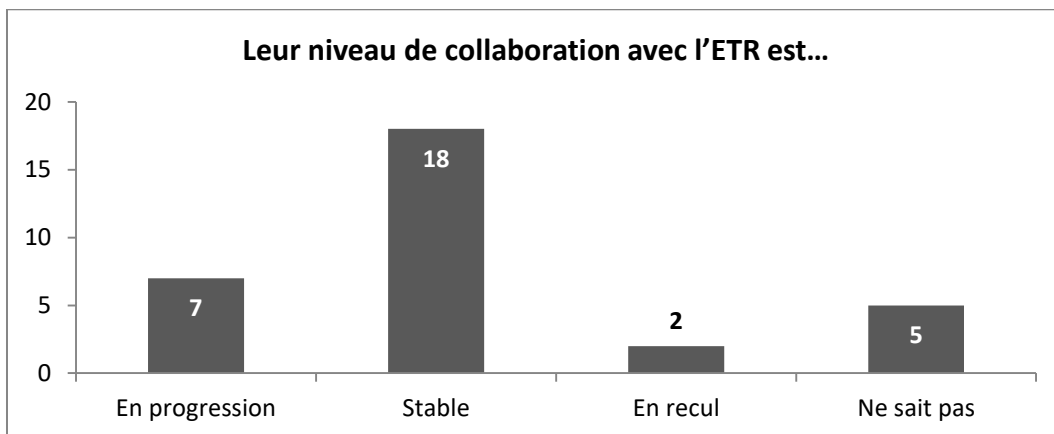
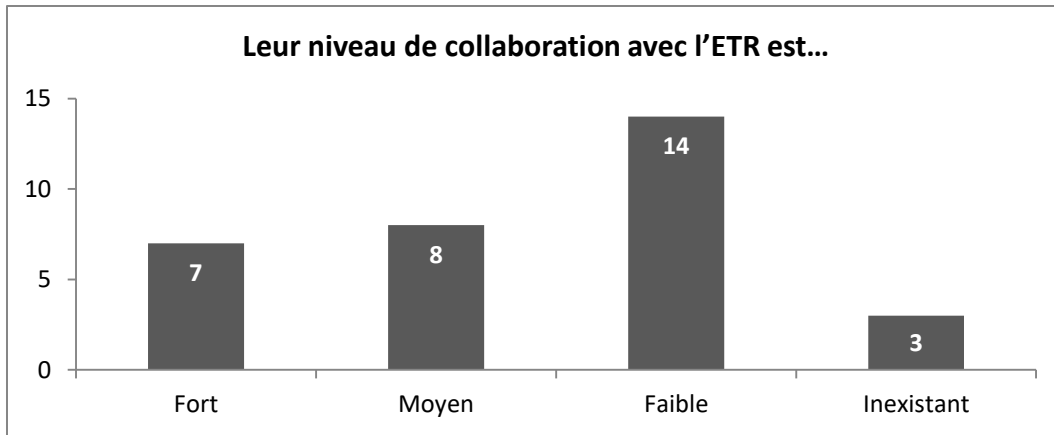
Information et formation administrative et sociale des clubs (ACTUELLES 50% - SOUHAITEES 38%)

Webmaster de ligue (ACTUELLES 69% - SOUHAITEES 59%)

Développement du partenariat (ACTUELLES 44% - SOUHAITEES 38%)

8- NIVEAU DE SATISFACTION - COLLABORATION ETR





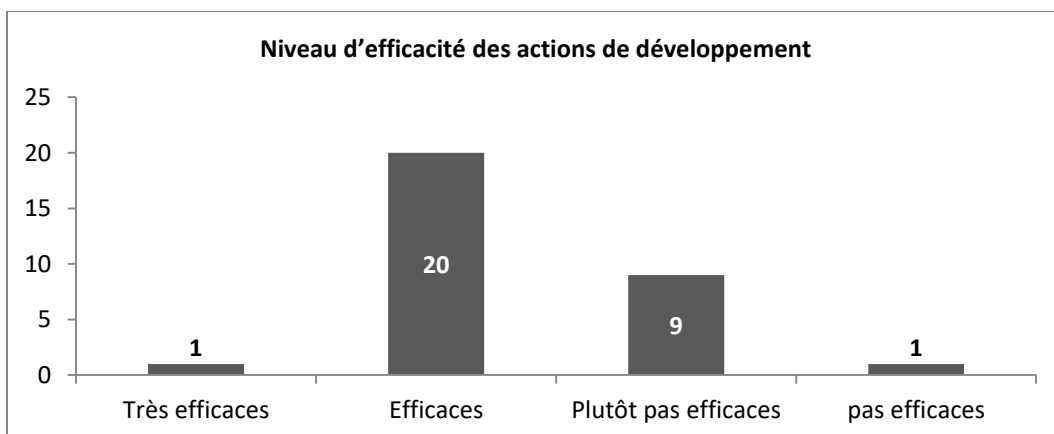
9- LEURS AVIS SUR LE SYSTÈME FEDERAL

63% déclarent qu'ils ne font pas de visites de clubs communes CED/CSD

82% estiment que cela serait une bonne chose

60% estiment qu'il serait positif que le CED procure des conseils « sportifs » aux clubs

65% estiment qu'il serait positif que le CSD procure des conseils liés au « développement » aux clubs



Etes-vous en accord avec la phrase suivante :

« le siège fédéral, les ligues et les comités départementaux forment un ensemble au service des clubs affiliés et du développement de toutes les pratiques du tennis au sein de ces clubs. »

90% sont d'accords

Etes-vous en accord avec la phrase suivante :

Avec une certaine autonomie vis-à-vis du siège fédéral, peut-on dire que la vocation d'une ligue est principalement d'appliquer les programmes fédéraux ?

90% sont d'accords

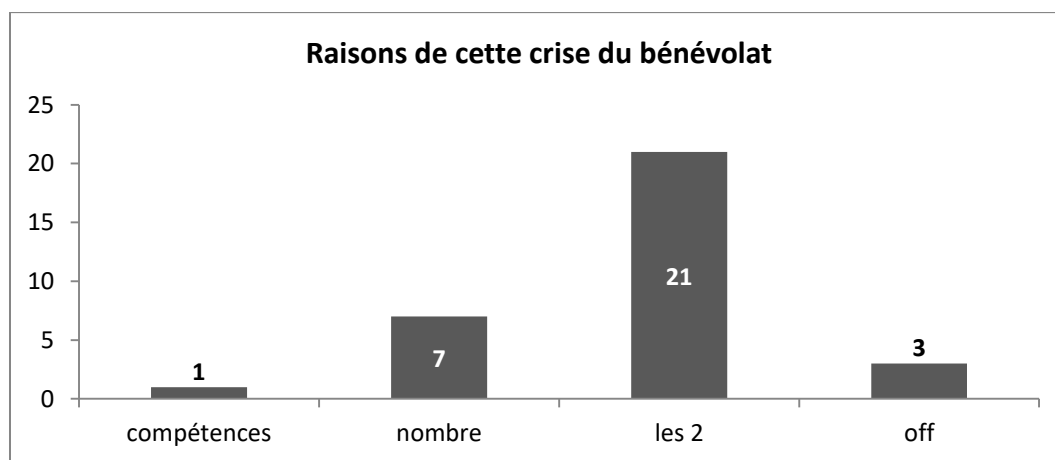
Peut-on dire la même chose entre la ligue et ses comités départementaux, à savoir que les comités départementaux appliquent les décisions prises par la ligue ?

90% sont d'accords

75% estiment que l'image de la ligue auprès des clubs est bonne.

50/50 : avis très partagé concernant l'investissement des élus de ligue et/ou CD dans les clubs. Parmi ceux qui jugent que les élus de ligue et/ou CD sont aujourd'hui moins investis dans les clubs, 50% considèrent que cela représente une faiblesse dans leurs fonctions d'élus.

90% estiment qu'on assiste à une « crise du bénévolat »



80% n'estiment pas que l'augmentation du nombre de permanents administratifs de club est une explication à cette crise du bénévolat.

75% sont d'accord avec l'idée que les DE/BE sont les principaux acteurs dans le développement des clubs

Annexe 6 : Règlement intérieur de la ligue CBBL.

Validé par le bureau de ligue et le comité directeur du lundi 25 novembre 2013- Approuvé par l'Assemblée générale du samedi 14 décembre 2013 à Mourenx (64)

Dispositions générales

Le présent règlement intérieur est pris par application des dispositions des **|Statuts CBBL – article 24|**. **Il n'est pas repris dans ce document les données et règles figurant dans les statuts précités qui prévalent en toutes circonstances.** Ce règlement intérieur a pour objet de faciliter le fonctionnement de la ligue Côte Basque Béarn Landes dans l'application de sa politique générale, de sa gestion et de son administration.

Chapitre I Les missions de la ligue et des comités départementaux

Article 1 : ressort territorial de la ligue Côte Basque Béarn Landes (CBBL)

Conformément à **|l'Article 8 des RA de la FFT|**, le comité de direction de la Fédération Française de Tennis a défini le ressort territorial de la ligue CBBL qui réunit les groupements sportifs désignés sous le vocable d' « Associations affiliées » réparties dans les départements des Landes (CD 40) et des Pyrénées-Atlantiques (CD 64) qui constituent son territoire de compétences.

Article 2 : missions de la ligue CBBL

Outre les attributions de la ligue précisées à **|l'article 14 des RA de la FFT|** la ligue CBBL gère sur l'ensemble de son territoire de compétences notamment :

- l'ensemble des compétitions Interclubs relevant des commissions : Sportive, Seniors+, Jeunes et Tennis Entreprise,
- le Championnat de ligue individuel qualificatif pour le Championnat de France (comité de Championnat),
- l'entraînement, la détection et le suivi des jeunes joueurs (Equipe Technique de ligue),
- les différentes sessions de formations (Commission Formation),
- la formation des arbitres et juges arbitres (Commission Arbitrage en concertation avec les deux présidents des commissions départementales d'arbitrage et la Commission Formation de la ligue),
- les diverses actions fédérales liées au développement,
- les actions de sensibilisation sur le thème du développement durable,
- la communication,
- l'étude des dossiers clubs de demande de subventions,
- le conseil aux associations affiliées de son ressort.

Article 3 : ressort territorial des comités départementaux des Landes et des Pyrénées-Atlantiques (CD40 et CD64) Conformément à **|l'article 8 des RA de la FFT|** les CD40 et CD 64 sont composés des groupements sportifs désignés sous le vocable « Associations affiliées », situés dans leur ressort territorial respectif délimité par les départements 40 et 64.

Article 4 : les missions des CD40 et CD64

Conformément à **|l'Article 24 des RA de la FFT|**, les comités départementaux exercent les responsabilités qui leur sont confiées par la ligue, notamment en matière d'actions éducatives, de développement et d'organisation des compétitions sportives.

Article 5 : convention ligue / comités départementaux

Les relations financières et organisationnelles entre la ligue Côte Basque Béarn Landes de Tennis et les comités départementaux des Landes et des Pyrénées-Atlantiques sont fixées par convention. Ce document rédigé au cours du 1^{er} trimestre de l'année sportive permet notamment d'établir précisément les flux financiers entre la ligue et les départements et de territorialiser la mise en œuvre des actions liées aux plans

d'actions annuels et pluriannuels de la FFT, de la ligue et des départements.

Chapitre II Administration et fonctionnement de la ligue CBBL

Article 6 : administration

Conformément à ses statuts, la ligue CBBL est administrée par un comité directeur de 29 membres élus |Statuts CBBL – article 8|. Le bureau du comité directeur comprend 11 membres |Statuts CBBL – article 13|. Le bureau de ligue peut s'adjoindre les compétences de chargés de mission qui assistent aux réunions avec voix consultative.

Article 7 : les différentes réunions

Afin de faciliter la communication interne diverses réunions sont organisées tout au long de la saison.

1. Les réunions statutaires

- Réunions de bureau de ligue.
- Réunions du comité directeur de ligue.
- Réunions des bureaux départementaux.
- Réunions des comités directeurs départementaux.
- La présidente, le secrétaire général et le directeur de la ligue sont invités permanents à ces réunions.

2. Les réunions non-statutaires

- Réunions de l'Equipe Technique de ligue.
- Réunions de l'Equipe Régionale de Développement.
- Réunions de coordination des services.
- Réunion de calage avec les départements et les responsables de secteurs.

Article 8 : récapitulatif hebdomadaire

Afin de permettre aux dirigeants de recevoir les informations nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, un « Récapitulatif CBBL » est adressé chaque lundi aux membres du bureau de ligue et aux présidents départementaux. Ce document synthétise l'activité des services au cours de la semaine écoulée, les visites de clubs réalisées et le planning de la semaine à venir.

Article 9 : notes internes et procédures

Ces différents documents viennent compléter ce règlement intérieur sur des dossiers méritant un approfondissement particulier. Elles font l'objet d'une validation systématique par le bureau de ligue.

Article 10 : la communication ligue / Clubs affiliés

En dehors du site Internet officiel de la ligue www.ligue.fft.fr/cbbl, la ligue communique exclusivement avec ses clubs via les adresses du type n° d'affiliation club @fft.fr. L'ensemble des courriers officiels se trouve également sur le site Intranet de la ligue www.ligue.fft.fr/cbbl-intranet.

Article 11 : saisie des licences

La saisie des licences est décentralisée dans les clubs via l'application informatique fédérale ADOC. Chaque club affilié dispose donc d'un accès ADOC pour à minima saisir les licences.

Chapitre III Les Commissions de la ligue CBBL

Article 12 : commissions obligatoires

Conformément à |l'article 17 des RA de la FFT| le comité de direction est tenu d'instituer, au moins les commissions suivantes :

1. Commission CLASSEMENT
2. Commission JEUNES

3. Commission ARBITRAGE
4. Commission SENIORS PLUS
5. Commission SPORTIVE
6. Commission DEVELOPPEMENT
7. Commission DES LITIGES
8. Commission MEDICALE
9. Commission TENNIS ENTREPRISE

Article 13 : comité de Championnat

Conformément à **[l'article 66 des RS de la FFT]** le bureau de la ligue constitue chaque année, pour chacun de ses championnats, un comité de Championnat qui veille à leur bon déroulement.

Ce comité de Championnat, comprenant **9 membres** devra obligatoirement compter parmi ses membres la présidente de ligue, les présidents des deux comités départementaux, le président de la commission sportive de la ligue, le président de la commission des jeunes de la ligue, le président de la commission seniors plus de la ligue et le président de la commission arbitrage de la ligue. Les deux postes restant à pourvoir seront obligatoirement occupés par des membres du bureau de ligue. **Missions**

- Organiser, contrôler et homologuer les résultats du Championnat de ligue individuel conformément aux dispositions des règlements sportifs de la ligue.
- Valider les qualifications pour les divers Championnats de France individuels.
- Proposer au bureau de ligue toute proposition sur l'organisation de cette épreuve.

Article 14 : autres commissions

Outre les commissions prévues ci-dessus, le bureau de ligue pourra, pour des missions particulières, créer des commissions ou groupes de travail. Leur composition, leurs missions, la durée de leur mandat, et éventuellement leur fonctionnement, devront être fixés par le bureau de ligue. Il est cependant précisé que ces commissions et groupes de travail pourront être composés de membres permanents de la ligue, de membres élus, de membres extérieurs licenciés dans la ligue. De plus, pourront être exceptionnellement invités, des membres non licenciés en raison de leurs compétences. Au même titre que les commissions dites obligatoires, ils devront rendre compte des résultats de leurs travaux ou réflexions par écrit au bureau de ligue.

Article 15 : conditions de candidature aux commissions obligatoires

Pour être candidat à une commission en qualité de membre il faut être titulaire d'une licence FFT en cours pour le compte d'un club affilié de la ligue CBBL. De plus, il convient de fournir l'accord du bureau de son club, ou à défaut être présenté par le bureau de la ligue, ou encore être membre sortant. **Les candidatures doivent être adressées par écrit au secrétariat de la ligue dans le respect du calendrier préalablement fixé par un courrier officiel de la ligue.**

Un candidat ne pourra pas postuler pour plus de 3 commissions distinctes. Il pourra toutefois postuler à une commission ou groupe de réflexion supplémentaire en cas de carence de candidature(s) pour ces derniers.

Article 16 : nomination des membres des commissions

a)- Le bureau de la ligue nomme les présidents des Commissions listées à **[l'article 17 des RA de la FFT]**, à l'exception du président de la Commission des litiges qui est élu lors de la première réunion de ladite commission. Il compose également dans leur intégralité les commissions ou groupes de réflexions évoqués à l'article 14 ci-dessus.

b)- Le comité directeur élit parmi les candidats valablement déclarés les membres des Commissions. Il élit également la Commission des Litiges.

c)- Les membres des Commissions sont élus au scrutin secret à la majorité relative. En cas d'égalité entre deux ou plusieurs candidats, le comité directeur privilégiera dans l'ordre :

- le candidat postulant pour le moins de commissions,
- le candidat le moins âgé.

e)- La durée du mandat des membres des Commissions correspondant à l'Olympiade, est de quatre années entières et consécutives à compter de la date de leur élection. Celle-ci doit se faire dans les deux mois du

renouvellement du comité directeur.

f)- En cas de vacance d'un poste de membre d'une Commission, le comité directeur pourvoit à son remplacement en faisant appel, soit au candidat suppléant suivant directement le dernier élu, soit à défaut en procédant à un appel à candidature. Quoi qu'il en soit le remplaçant ou le nouveau candidat devra être validé par le comité directeur.

g)- Le mandat du nouveau membre prend fin à la date à laquelle expirait celui du membre remplacé.

Article 17 : démission d'un membre des commissions

Conformément à **[l'article 60g des RA de la FFT]** sera réputé démissionnaire tout membre d'une Commission ne pouvant justifier de la prise en compte de sa licence avant le 15 novembre ou qui, sans excuse valable reconnue par le bureau de ligue, n'aura pas assisté à trois réunions dont deux consécutives. Il sera pourvu au remplacement du membre démissionnaire selon les conditions données à l'article ci-dessus.

Article 18 : composition et missions des commissions obligatoires de la ligue

1 - Commission CLASSEMENT : elle se compose de **5** membres, élus conformément aux dispositions des **[Articles 15 et 16 du présent document]**. Le président est le délégué au classement auprès de la FFT et de la Commission fédérale de classement.

Mission

- Mettre en œuvre les dispositions des **[Articles 34 à 43 des RS de la FFT]** sur le territoire de la ligue.

2 - Commission des JEUNES : elle se compose de **9** membres, **7** sont élus conformément aux dispositions des **[Articles 15 et 16 du présent document]** et **2** sont membres de droit, ce sont les présidents des deux commissions départementales des Landes et des Pyrénées-Atlantiques.

Missions

- Organiser, contrôler et homologuer les résultats des divers Championnats Interclubs jeunes sur le territoire de la ligue.
- Organiser, contrôler et homologuer les résultats des divers Championnats Interclubs qualificatifs pour les Championnats de France.
- Proposer au bureau de ligue et/ou au comité directeur les sélections des joueurs qui représenteront la ligue lors des diverses manifestations nationales et internationales.
- Etudier les propositions des aides sportives formulées par l'ETL.
- Proposer au bureau de ligue toute proposition sur la détection, l'entraînement des jeunes et l'organisation des épreuves listées ci-dessus.

3 - Commission ARBITRAGE : elle se compose de **9** membres, arbitres et/ou juges-arbitres officiels, détenteurs de leur carte à jour, **7** sont élus conformément aux dispositions des **[Articles 15 et 16 du présent document]** et **2** sont membres de droit, ce sont les présidents des deux commissions départementales des Landes et des Pyrénées-Atlantiques.

Missions

- Assurer sur le territoire de la ligue la promotion et la coordination de l'arbitrage, du juge-arbitrage et la formation aux qualifications d'arbitres et de juges-arbitres conformément aux recommandations fédérales.
- Proposer au comité directeur de la ligue toutes modifications aux textes et interprétations des règlements de la ligue voire éventuellement de la FFT.
- Suivre l'activité des arbitres, juges-arbitres et formateurs et élaborer les règles propres à cette activité en matière de déontologie et de formation. A cet effet, la Commission organise :
- Les examens et propose au bureau de ligue la nomination des arbitres et juges-arbitres
- Propose au bureau de ligue la nomination pour l'année en cours des arbitres et juges-arbitres retenus pour les compétitions Nationales et Internationales.
- Veiller à la promotion des activités d'arbitrage auprès des jeunes licenciés.

- Appliquer et respecter la note interne de l'arbitrage validée par le bureau de ligue.

4 - Commission SENIORS PLUS : elle se compose de **7** membres élus conformément aux dispositions des **[Articles 15 et 16 du présent document]**.

Missions

- Assurer sur le territoire de la ligue la promotion et la coordination des opérations liées à la pratique des seniors plus.
- Organiser, contrôler et homologuer les résultats (en collaboration avec la Commission SPORTIVE) des différents Championnats Interclubs qualificatifs pour les Championnats de France des catégories 35 et plus.
- Organiser, contrôler et homologuer les résultats (en collaboration avec la Commission SPORTIVE) des différents Championnats Interclubs non qualificatifs de l'ensemble des catégories 35 et plus.
- Proposer au bureau de ligue les compositions des équipes qui représenteront la ligue aux Championnats Interligues Seniors plus.
- Proposer au bureau de ligue toute proposition sur l'organisation des épreuves listées ci-dessus.

5 - Commission SPORTIVE : elle se compose de **9** membres, **7** sont élus conformément aux dispositions des **[Articles 15 et 16 du présent document]** et **2** sont membres de droit, ce sont les présidents des deux commissions départementales des Landes et des Pyrénées-Atlantiques.

Missions

- Organiser, contrôler et homologuer les résultats des divers Championnats Interclubs adultes sur le territoire de la ligue.
- Organiser, contrôler et homologuer les résultats de la phase qualificative des Championnats de France Interclubs.
- Statuer en premier ressort sur les contestations relatives aux championnats départementaux et régionaux ainsi qu'à la qualification, résultant d'un changement de club, des joueurs à l'intérieur de la ligue.
- Proposer en concertation avec l'ensemble des autres commissions concernées le planning annuel des compétitions.
- Etudier et harmoniser le calendrier des épreuves individuelles organisées par les clubs.
- Proposer au bureau de ligue toute proposition sur l'organisation des épreuves sportives.
- Assurer sur le territoire de la ligue la promotion et la coordination des opérations liées à la pratique du BEACH TENNIS.
- Organiser, contrôler et homologuer la phase qualificative pour les Championnats de France de BEACH Tennis.

6 - Commission DEVELOPPEMENT : elle se compose de **9** membres, élus conformément aux dispositions des **[Articles 15 et 16 du présent document]**.

Missions

- Assurer sur le territoire de la ligue la promotion et la coordination des opérations liées au développement de la pratique.
- Assurer le relais sur le territoire de la ligue des actions mises en place par la direction de la Vie Fédérale (DVF).
- Proposer au bureau de ligue toutes nouvelles opérations ou actions visant à fidéliser les pratiquants adultes.

7 - Commission des LITIGES

Elle est soumise aux dispositions de **[l'Article 17 des RA de la FFT]**. Elle se compose de **5** membres, choisis en raison de leurs compétences d'ordre juridique et déontologique. Son champ d'actions est précisé au sein du titre quatrième des règlements administratifs fédéraux.

8 - Commission MEDICALE : elle se compose de **5** membres, élus conformément aux dispositions des **[Articles 15 et 16 du présent document]**, choisis en raison de leurs compétences d'ordre médical.

Missions

- Assurer le suivi médical des jeunes joueurs entraînés par la ligue.
- Etre l'auxiliaire du comité directeur de la ligue pour tout ce qui concerne les questions médicales.

9 - Commission TENNIS ENTREPRISE : elle se compose de **7** membres, élus conformément aux dispositions des **Articles 15 et 16 du présent document**].

Missions

- Assurer sur le territoire de la ligue la promotion et la coordination des opérations liées à l'activité du Tennis Entreprise.
- Faciliter les démarches administratives des nouvelles sections en collaboration avec le service administratif de la ligue.
- Organiser, contrôler et homologuer les résultats de la phase qualificative pour les différents tableaux des Championnats de France Tennis Entreprise.
- Organiser, contrôler et homologuer les résultats (en collaboration avec la Commission SPORTIVE) de la Coupe de la ligue Tennis Entreprise (Championnat Interclubs).
- Proposer au bureau et/ou au comité directeur toute proposition sur l'organisation des épreuves listées ci-dessus.

En dehors de ces missions précisément définies, les Commissions peuvent se voir confier toutes autres études supplémentaires par le bureau de ligue ou le comité directeur.

Article 19 : organisation des réunions

a) Les Commissions se réunissent autant de fois qu'il est nécessaire, à la diligence du président de Commission lequel en informe le secrétariat de la ligue afin d'expédier les convocations par courriel.

b) Pour délibérer valablement la présence d'au moins trois membres est nécessaire.

- Les votes sont pris à la majorité absolue des présents.
- Le président a voix prépondérante en cas de partage égal des voix.

c) En l'absence du président les séances sont présidées par un membre de la Commission désigné par le président qui a alors les mêmes prérogatives que le président.

e) Les réunions de Commissions font obligatoirement l'objet d'un compte rendu écrit. Le secrétaire de séance soumet en fin de séance aux membres de la Commission présents un bref rappel des conclusions auxquelles la Commission a abouti.

Le compte rendu avec tous documents utiles joints, est adressé par courriel au secrétariat de la ligue au plus tard dans les 15 jours qui suivent la réunion pour mise en forme, diffusion par courriel aux membres de la commission et archivage dans un registre tenu à cet effet. Pour les commissions ayant un pouvoir juridictionnel, les décisions notifiées aux parties tiennent lieu de compte-rendu.

f) Tous les travaux ou études particulières demandées aux commissions, doivent être présentés au bureau de la ligue pour validation.

Article 20 : Participation aux réunions des commissions

a) La présidente de la ligue, le secrétaire général, le trésorier général et le directeur peuvent assister aux réunions des commissions avec voix consultative.

b) Le personnel salarié de la ligue, les membres du bureau et du comité directeur peuvent assister aux travaux des commissions sur demande de la commission concernée ou du bureau de ligue avec l'accord de la présidente de la ligue.

Annexe 7 : Exemple de bilan hebdomadaire de l'activité de la ligue CBBL envoyé par le directeur à tous les membres du bureau ainsi qu'aux présidents des comités départementaux.

« **Récap CBBL AS201501** »

Semaine du : du 29 septembre au 05

octobre 2014

Document « mémo » confidentiel, non exhaustif, à destination du bureau de ligue et des présidents des comités départementaux.

1 – VISITES DE CLUB

Visites de clubs réalisées dans la semaine

1. **DENQUIN TC**, mardi 30 septembre, ADOC
2. **MONEIN TC**, mardi 30 septembre, ADOC
3. **LUY DU BEARN TC**, mercredi 1^{er} octobre, Enseignement
4. **HERM TC**, jeudi 02 octobre, ADOC
5. **HOSSEGOR TC**, jeudi 02 octobre, organisation future Assemblée générale du club
6. **LONS TC**, samedi 04 octobre, Enseignement

2 – COMMUNICATION

Site Internet

Mises à jour quotidiennes en particulier cette semaine

- Tennis entreprise
- ITF TC Luzien
- Championnats départementaux 2015
- Calendrier des tournois à âge réel de la saison hivernale 2015
- Rubrique « la bonne attitude »
- Tournois saison hivernale 2015
- Infos billetterie finale COUPE DAVIS
- Sortie du classement 2015 le lundi 13 octobre 2014
- CBBL'news octobre 2014
- Coupe d'Hiver 2015

Site Intranet

Informations transmises directement aux clubs :

- Calendrier des tournois à âge réel de la saison hivernale 2015
- Championnats individuels du CD40

Facebook

- 15 publications dans la semaine
- 483 fans au 03 octobre 2014
- 1 830 personnes directement touchées dans la semaine

3 – POLE DEVELOPPEMENT

OBSERVATOIRE

9 485 licences 2015 saisies au 03 octobre

Comparatif final au 30 septembre 2014 des licences AS2014 vs AS2013

•	FFT :	J -2,73%	A -0,46%	T -1,65%
•	CBBL :	J -5,52%	A -1,01%	T -3,42%
•	CD40 :	J -6,74%	A -4,05%	T -5,40%
•	CD64 :	J -1,61%	A +2,20%	T +0,10%

AIDES AUX CLUBS

Bascule sous ADOC des 11 derniers clubs : MAGESCQ TC, LABENNE TC, HABAS TC, OEYRELUY ESP, LUE, MOLIETS, JURANCON, LA VALLEE, BIDACHE TC, GAZELEC BAYONNE, ANGLLET LES CIGALES

DENQUIN TC : gestion de l'enseignement sous ADOC

MONEIN TC : gestion financière du club sous ADOC

HERM US : mise en route ADOC

Mises à jour administratives des clubs de **MORCENX** et de **MUGRON**

4 – POLE SPORTIF

Activités de la semaine

Vendredi 03 octobre: réunion préparatoire pour le Championnat de ligue jeunes 2015

Equipe de France 12 ans

Julie BOUSSEAU et Cinke AGLOSSI ont disputé une rencontre contre les PAYS BAS à Lille.

Marc BANZANTO était le capitaine de l'équipe de France filles.

La France s'impose 20 à 8 sur trois journées : Julie BOUSSEAU remporte ses 3 simples et 2 doubles. Cinke AGLOSSI abandonne après le premier simple (il est arrêté 3 semaines).

Samedi 04 octobre : rassemblement filles 2004 et 2005 à Dax au centre de ligue

Suivi Médical : Le Docteur RICHIER a transmis les 9 dossiers de suivi du sportif de haut Niveau le 2 Octobre ; Ils devraient être tous validés.

Réunions, visites et rencontres DE :

29 septembre : réunion inspection académique Pau

29 septembre : réunion Pôle sportif (budget compétition)

30 septembre : Formation des responsables des écoles de tennis à Pau (28 présents)

02 octobre : formation des responsables école de tennis à Bayonne (25 Présents)

Administratif

Suivi des examens médicaux listes de HN

Calendrier âge réel

Clubs formateurs

Listes des jeunes (nouvelle hiérarchisation)

Inscriptions et préparation déplacements Elite

Préparation des documents pour le bureau du 13 octobre :

Cahier des charges déplacement Elite et participation des parents

Clubs formateurs

Proposition des Groupes Avenirs Clubs départementaux

Le point sur la hiérarchisation (situation au 03 octobre)

AGE COULEUR NIVEAU	TOTAL	GARCONS	FILLES
8 ANS ORANGE 1 ET 2	79	67	12
9 ANS ORANGE	152	112	40
10 ANS ORANGE	121	101	20
9ANS VERT 2	72	64	8
9 ANS VERT 3	50	54	6
9 ANS VERT 4	4	2	2
10 ANS VERT 2	32	26	6
10 ANS VERT 3	50	44	6
10 ANS VERT 4	10	7	3

EN AVANT LES FILLES : il y a à ce jour 333 filles de 7 à 9 ans de niveau ROUGE dans les clubs.

5 – PROGRAMME DE LA SEMAINE

ORGANISATION GENERALE

Lundi 06 octobre : Centre de ligue à 18h30, Commission des litiges

Mardi 07 octobre : MORCENX à 18h30, 1^{ère} réunion de rentrée

Mercredi 08 octobre : BRUGES à 11h00, rendez-vous DRJS

Jeudi 09 octobre : CNP PAU à 18h30, 2^{ème} réunion de rentrée

Vendredi 10 octobre : BIARRITZ OL à 10h30, comité de pilotage Open GDF SUEZ

POLE DEVELOPPEMENT

Mercredi 08 octobre : Centre de ligue à 18h30, Commission tennis entreprise

Mercredi 08 octobre : Secteur 2, tournée des clubs pour faire le point sur la rentrée

Jeudi 09 octobre : Centre de ligue à 9h30, société PIXOH fabricant des bornes de réservation ADOC

PARTENARIAT

Mardi 07 octobre : BIARRITZ à 12h, KIKIRITZ

Mercredi 08 octobre : BIARRITZ à 9h30, St GROUPE

Vendredi 10 octobre : BIARRITZ à 12h, Piazza

Vendredi 10 octobre : ANGLET à 14h30, Carrément Fleurs

POLE SPORTIF

Lundi 06 octobre : à MONTAUBAN, réunion des CTR Sud France

Harmonisation des épreuves 8/9 et 10 ans dans le Sud

Participation des ligues

Harmonisation des coûts de participation des parents, modalités d'encadrement

Politique sportive U15

Mardi 07 octobre : DAX à 9h30, formation des responsables des Ecole de Tennis

Mercredi 08 octobre : PAU TC à 10h, visite de club ENSEIGNEMENT

Samedi 11 octobre : DAX, Centre de ligue, rassemblement garçons 2004 et 2005

Annexe 8 : Bilan d'activité des services de la ligue CBBL (année sportive 2014)

VIE DES CLUBS – Les statistiques licences 2014

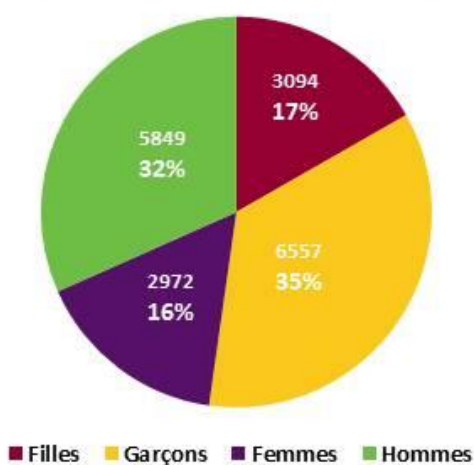
La saison 2014 a été marquée par une baisse de 1,6 % du nombre de licenciés FFT (- 18 167 licenciés au niveau national) par rapport à 2013.

Les 156 clubs de la Ligue CBBL, avec une baisse de 3,4%, ont saisi 654 licenciés en moins par rapport à 2013.

	Licences 2014	Evolution globale / 2013	Evolution des jeunes / 2013	Evolution des adultes / 2013
CBBL	18 472	- 3,4%	- 5,5%	- 1,0%
FFT	1 085 352	- 1,6%	- 2,7%	- 0,5%

Vous trouverez ci-dessous la répartition de nos licenciés 2014 et quelques éléments de comparaison depuis 2011 :

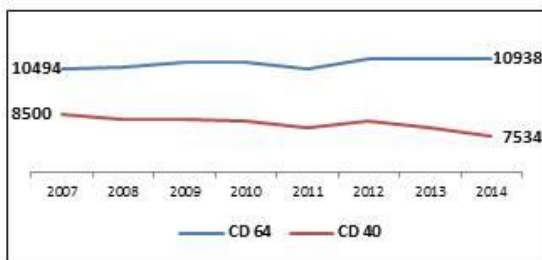
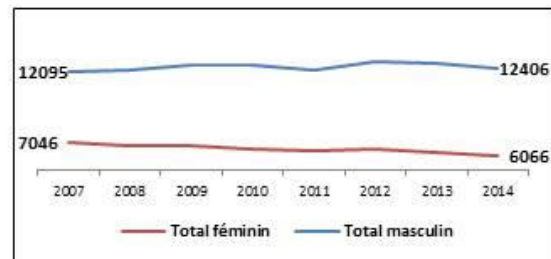
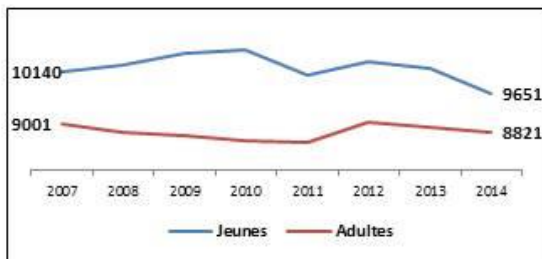
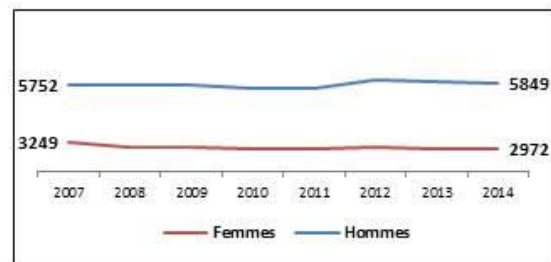
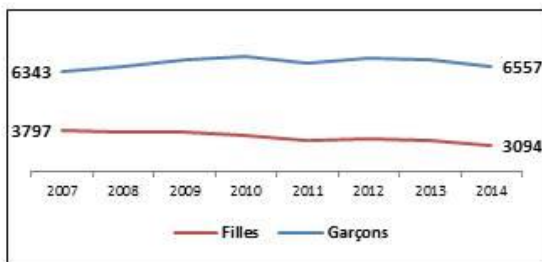
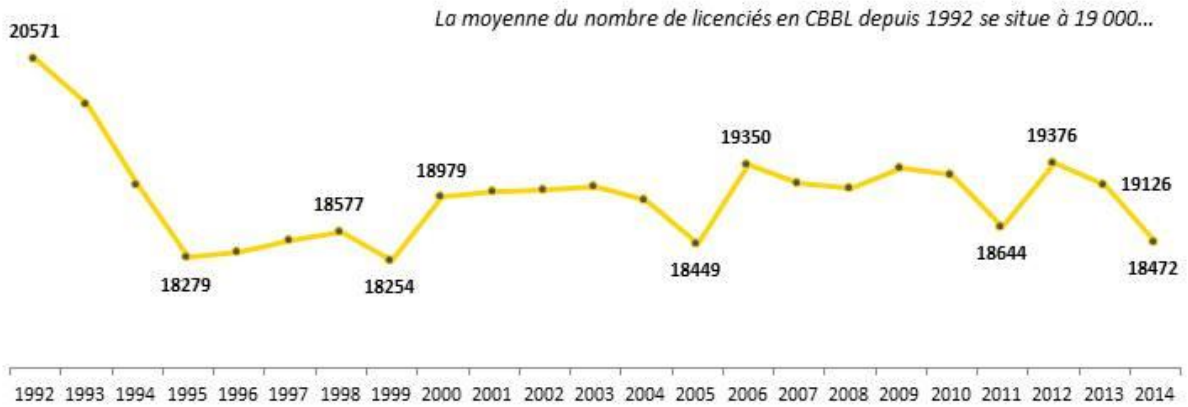
Répartition des licenciés 2014 (CBBL)



CBBL	% d'adultes	% de licences féminines	% de compétiteurs
2011	46,1 %	33,9 %	42,0 %
2012	46,6 %	33,4 %	40,7 %
2013	46,6 %	33,0 %	41,2 %
2014	47,8 %	32,8 %	40,8 %

VIE DES CLUBS – Les statistiques licences 2014

Tendances et évolutions des licences en CBBL depuis 1992



FOCUS DEPUIS 2007

- Accroissement continu de l'écart entre les licences masculines et les licences féminines.
- 700 filles licenciées en moins entre 2007 et 2014.
- Réduction de l'écart entre les jeunes et les adultes.
- Ecart grandissant du nombre de licenciés entre les clubs du 64 et ceux du 40.

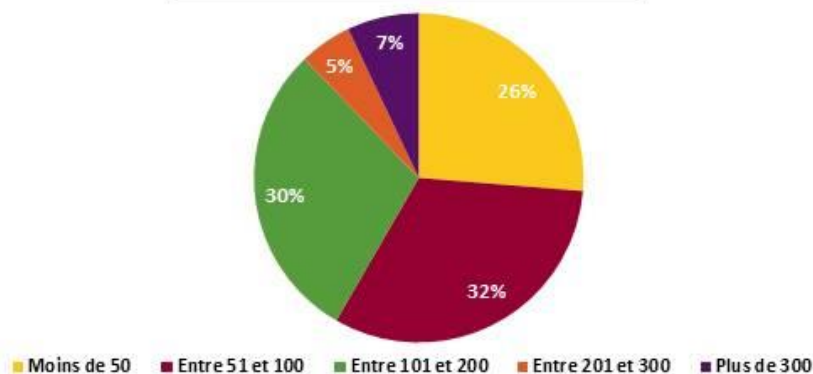
VIE DES CLUBS – Les statistiques licences 2014

Evolution comparative des licences par catégories depuis l'AS 2011 sur l'ensemble de la Ligue CBBL :

Evolution 2011 - 2012			Evolution 2012 - 2013			Evolution 2013 - 2014		
Catégorie	Nombre	Pourcentage	Catégorie	Nombre	Pourcentage	Catégorie	Nombre	Pourcentage
Filles	+ 49	+ 1,5 %	Filles	- 89	- 2,6 %	Filles	- 226	- 6,8 %
Garçons	+ 247	+ 3,7 %	Garçons	- 42	- 0,6 %	Garçons	- 338	- 4,9 %
Jeunes	+ 266	+ 2,6 %	Jeunes	- 131	- 1,3 %	Jeunes	- 564	- 5,5 %
Femmes	+ 95	+ 3,2 %	Femmes	- 66	- 2,2 %	Femmes	- 27	- 0,9 %
Hommes	+ 341	+ 6,1 %	Hommes	- 53	- 0,9 %	Hommes	- 63	- 1,1 %
Adultes	+ 436	+ 5,1 %	Adultes	- 119	- 1,3 %	Adultes	- 90	- 2,0 %
Féminin	+ 144	+ 2,3 %	Féminin	- 155	- 2,4 %	Féminin	- 253	- 4,0 %
Masculin	+ 588	+ 4,8 %	Masculin	- 95	- 0,7 %	Masculin	- 401	- 3,1 %
Total	+ 732	+ 3,9 %	Total	- 250	- 1,3 %	Total	- 654	- 3,4 %

Evolution 2011 - 2014								
Catégorie	Nombre	Pourcentage	Catégorie	Nombre	Pourcentage	Catégorie	Nombre	Pourcentage
Filles	- 266	- 7,9 %	Femmes	+ 3	+ 0,1 %	Féminin	- 263	- 4,2 %
Garçons	- 133	- 2,0 %	Hommes	+ 224	+ 4,0 %	Masculin	+ 91	+ 0,7 %
Jeunes	- 399	- 4,0 %	Adultes	+ 227	+ 2,6 %	Total	- 172	- 0,9 %

Répartition des licenciés par club (CBBL 2014)



Clubs possédant	2010	2011	2012	2013	2014
- de 100 licenciés	58 %	61 %	60 %	61 %	58 %
- de 200 licenciés	85 %	87 %	85 %	87 %	88 %
Nombre de licenciés par club (moyenne)		120	125	122	118

VIE DES CLUBS – Les statistiques licences 2014

En 2014, nous avons recensé 64 clubs (41 %) en progression de licenciés par rapport à 2013, 57 clubs (36%) ont progressé chez les jeunes et 69 (44%) chez les adultes.

Les tableaux suivants présentent 3 classements : les 10 clubs ayant les plus grandes progressions, le premier tableau en nombre de licences et le second en pourcentage de licences (seuls les clubs de plus de 30 licenciés en 2013 ont été pris en compte). Enfin, le troisième tableau illustre les 10 clubs qui en 2013 possédaient le plus grand nombre de licenciés.

TOP 10 CBBL - progression en nombre de licences

	Nom du club	Progression	Nombre de licences 2014
1	SAINT PIERRE D'IRUBE TC	+ 63	355
2	SAINT PALAIS US	+ 56	128
3	PAU TC	+ 34	440
4	LABOUHEYRE JEUNESSE SPORTIVE	+ 28	67
5	USTARITZ TC	+ 26	115
6	USPA PETROLES D'AQUITAINE	+ 21	526
7	BORDES TC	+ 21	103
8	AVENIR ATURIN	+ 20	177
9	LUY DU BEARN TC	+ 20	296
10	URCUIT TC	+ 19	93

TOP 10 CBBL - progression en pourcentage de licences

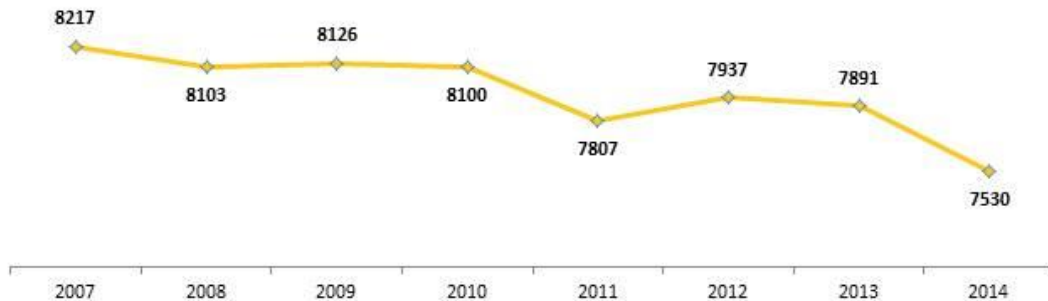
	Nom du club	Progression	Nombre de licences 2014
1	SAINT PALAIS US	+ 78%	128
2	LABOUHEYRE JEUNESSE SPORTIVE	+ 72%	67
3	BAYONNE ASPTT COTE BASQUE	+ 37%	52
4	ARTISIEN TC	+ 33%	76
5	USTARITZ TC	+ 29%	115
6	ROQUEFORT TDP	+ 28%	69
7	URCUIT TC	+ 26%	93
8	BORDES TC	+ 26%	103
9	SAINT PIERRE D'IRUBE TC	+ 22%	355
10	MONTFORT TC	+ 21%	58

TOP 10 CBBL - le plus grand nombre de licences 2014

	Nom du club	Nombre de licences		Nom du club	Nombre de licences
1	BIARRITZ OLYMPIQUE	622	6	PAU TC	440
2	LUZIEN TC	583	7	AVIRON BAYONNAIS	429
3	ANGLET OL	540	8	DAX US	411
4	U.S.P.A.	526	9	ST PIERRE D'IRUBE TC	355
5	HENDAYE TC	516	10	STADE MONTOIS	347

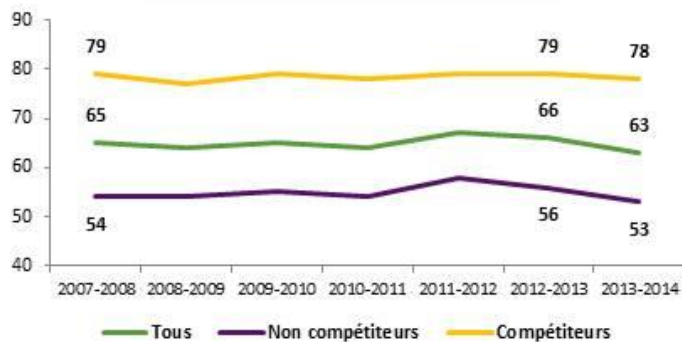
VIE DES CLUBS – Les statistiques licences 2014

Evolution du nombre de compétiteurs (CBBL)



Un licencié est considéré comme « compétiteur » lors d'une saison sportive, dès sa participation à un match homologué.

Evolution du taux de fidélisation (CBBL)



Le taux de fidélisation des « non compétiteurs » impacte sensiblement l'évolution du nombre de licenciés.

La compétition, « adaptée » aux attentes et aux niveaux des licenciés, représente le principal vecteur de fidélisation.

Taux de fidélisation des licenciés 2013 en 2014 (CBBL)

Jeunes	Adultes	Hommes	Femmes	Total
57 %	71 %	64 %	62 %	63 %

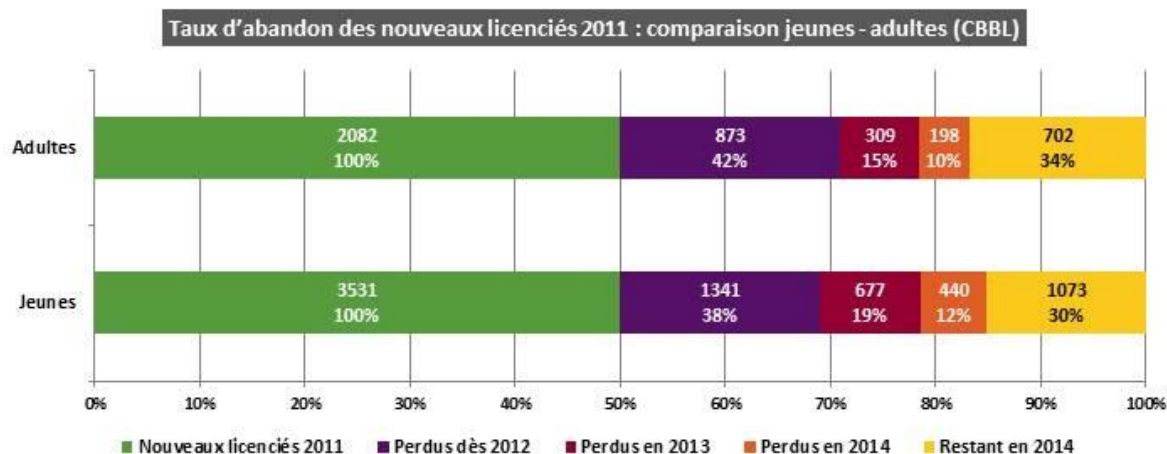
Près de 4 licenciés 2013 sur 10 n'ont pas renouvelé leurs licences en 2014.

Des catégories de licenciés sont plus difficiles à fidéliser comme : les « non-compétiteurs », les « jeunes », les « femmes » et les « nouveaux licenciés ». En effet, près d'1 nouveau licencié sur 2 abandonne sa pratique en club lors des 12 premiers mois d'adhésion.

VIE DES CLUBS – Les statistiques licences 2014

Afin d'illustrer le dernier propos, voici un graphique qui montre les difficultés que nous rencontrons pour fidéliser les nouveaux licenciés.

Si nous analysons la colonne des Adultes, nous remarquons que parmi les 2 082 nouveaux licenciés de 2011, 42% ne reprenaient pas leurs licences dès la saison suivante et 2 ans plus tard, lors de la saison 2014, il ne restait plus que 34% de ces licenciés, soit une « perte » de 1 380 licenciés en 3 ans. Chez les Jeunes, les chiffres sont quasi-similaires avec une perte encore plus conséquente après 3 ans.



Ces abandons ou non-renouvellement de licences sont tout ou partie compensés, à chaque saison sportive, par l'arrivée de nouveaux licenciés. (voir graphique ci-dessous)

En moyenne depuis 2003, nous avons accueilli dans nos clubs à chaque saison sportive plus de 5 800 nouveaux licenciés. Cela est bien évidemment très positif, car cela est révélateur du maintien d'un bon niveau d'attractivité de notre pratique.

Nous remarquons cependant que ce chiffre est à la baisse depuis 2 ans et qu'il se situe à un niveau moyen inférieur à celui constaté depuis 2003. Nous avons peu de marge de manœuvre concernant le recrutement des nouveaux licenciés, aussi redoublons d'effort pour tenter de satisfaire ceux qui ont poussé la porte de nos clubs afin de tenter de les fidéliser.



VIE DES CLUBS – Les statistiques licences 2014

Tableau de synthèse : répartition des licenciés 2014 et évolutions par rapport à 2013

	Femmes		Hommes		Total			% femmes
	Nombre	Evolution 2013-2014	Nombre	Evolution 2013-2014	Nombre	Evolution 2013-2014	% / total	
7 ans et moins	399	-4,1 %	965	-2,0 %	1 364	+2,6 %	7%	29%
8 ans	285	-4,4 %	538	+0,2 %	823	+1,4 %	4%	35%
9 ans	308	-1,8 %	643	+7,7 %	951	+4,6 %	5%	32%
10 ans	303	-10,9 %	600	-14,8 %	903	-13,5 %	5%	34%
11 ans	352	-3,0 %	671	-7,8 %	1 023	-6,2 %	6%	34%
12 ans	279	-4,4 %	593	-4,3 %	872	-4,4 %	5%	32%
13/14 ans	464	-15,0 %	1 161	-6,5 %	1 625	-9,1 %	9%	29%
15/16 ans	408	-11,5 %	872	-5,9 %	1 280	-7,8 %	7%	32%
17/18 ans	296	+1,0 %	514	-7,2 %	810	-4,4 %	4%	37%
Jeunes	3 094	-6,8 %	6 557	-4,9 %	9 651	-5,5 %	52%	32%
Senior	715	-6,0 %	1 431	-4,7 %	2 216	-5,1 %	12%	32%
35	902	+1,9 %	1 665	-0,8 %	2 567	+0,1 %	14%	35%
45	765	-0,8 %	1 324	+0,4 %	2 089	Stable	11%	37%
55	351	-2,5 %	708	-3,1 %	1 059	-2,9 %	6%	33%
65	239	+7,7 %	360	+3,2 %	599	+4,9 %	3%	40%
Messieurs 70	-	-	361	+7,8 %	361	+7,8 %	2%	-
Adultes	2 972	-0,9 %	5 849	-1,1 %	8 821	-1,0 %	48%	34%
Total Ligue	6 066	-4,0 %	12 406	-3,1 %	18 472	-3,4 %	100%	33%
CD 64	3 551	+0,2 %	7 387	+0,1 %	10 938	+0,1 %	59%	32%
CD 40	2 515	-6,1 %	5 019	-5,1 %	7 534	-5,4 %	41%	33%

Afin de faciliter la lecture de ce tableau, prenons l'exemple de la catégorie « Jeunes » :

Les filles avec 3 094 licenciées en 2014 ont baissé de 6,8% par rapport à 2013. Les garçons ont baissé de 4,9% et représentent 6 557 licenciés en 2014.

Globalement cette catégorie de licenciés qui a baissé de 5,5% représente 9 651 licenciés, soit 52% de l'ensemble des licenciés de la Ligue et parmi ces jeunes, 32% sont des filles.

VIE DES CLUBS – L'équipement

Dossiers techniques étudiés en 2014

DELOCALISATION DU COMPLEXE

1 - USTARITZ (2 résines extérieures éclairées et club house)

CREATION COURT COUVERT

2 - BASSUSSARRY TC (1 béton poreux)

RENOVATION COURT EXTERIEUR EN DUR

3 - ONESSE RC (2 bétons poreux)

4 - PARENTIS TC (2 bétons poreux)

RENOVATION TERRE BATTUE TRADITIONNELLE

5 - OLORON FC (2 terres battues couvertes)

ECLAIRAGE

6 - BILLERE TC (2 courts)

7 - PISSOS TC (1 court)

8 - ARTIX TC (2 courts)

AIDES FFT 2015

Rénovation terre battue : 5 000 €/court

Court couvert : 8 000 à 16 000 € (isolation/ chauffage)

AIDES Ligue 2015

Montant de l'aide (soumise au respect du cahier des charges)

Rénovations et constructions (plafond à 3 courts)

Béton poreux : 1 500 €/court

Résine, terre battue et surface de confort : 2 000 €/court

Constructions et rénovations Club house : 1 000 €

Réalisations et mises aux normes (plafond à 3 courts)

Eclairage : 1 000 €/court

Clôture : 500 €

Constructions salles spécifiques tennis (plafond à 3 courts)

3 000 €/court

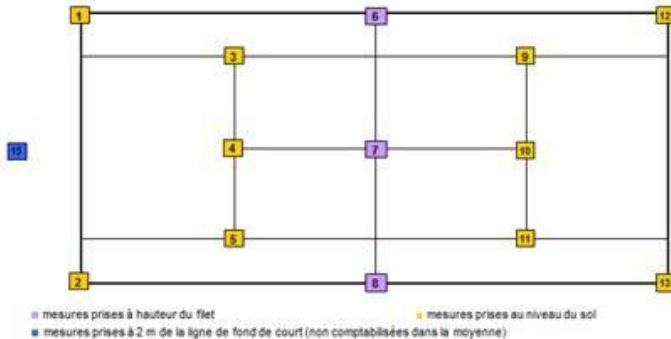
Contact Ligue :

Mathieu LALANNE - mathieu.lalanne@fft.fr - ☎ 06 75 08 08 94



VIE DES CLUBS – L'équipement

Visites techniques « ECLAIRAGE »



La visite consiste à vérifier la moyenne arithmétique de 15 points (cf schéma). Cette moyenne doit atteindre au moins la valeur minimale exigée et ce après un mois d'utilisation (300 lux pour des courts extérieurs et 500 lux pour des courts couverts). De même, le coefficient d'uniformité de 0,7 est vérifié. Cela signifie que la plus grande ou la plus faible des 15 mesures ne doit pas s'éloigner de plus de 30% de la valeur moyenne.

Mesures ECLAIRAGE 2014

1. AVIRON BAYONNAIS (4 courts)
2. MOURENX (3 courts)
3. ARTIX (2 courts)

Visites et rapports techniques sur l'état des courts



En 2014, 11 dossiers :

1. TURBO TARNOS (2 bétons poreux à rénover)
2. AMOU (2 bétons poreux à entretenir, 1 à rénover)
3. ONESSE (2 bétons poreux à rénover, 1 à entretenir)
4. HINX (2 bétons poreux à entretenir)
5. SANGUINET (2 bétons poreux à entretenir, 1 à rénover)
6. RION (2 bétons poreux à entretenir)
7. ARUDY (1 enrobé bitumineux et 1 BP à rénover)
8. GUETHARY (4 bétons poreux et 1 classic clay à rénover)
9. OLORON (8 terres battues traditionnelles à rénover)
10. URT (1 béton poreux à rénover)
11. MONTAUT (1 béton poreux à rénover)

Rappel des 10 dossiers 2013 :

BIARRITZ OL – MAZEROLLES – URCUIT – BROCCAS - St MARTIN DE SEIGNANX – PARENTIS – POUILLON – HOSSEGOR - St PAUL LES DAX - OEYRELUY

La visite technique

Cette visite consiste à réaliser un diagnostic de l'état des courts. Plusieurs étapes autour de cette visite :

1. la prise de rendez-vous avec mathieu.lalanne@fft.fr,
2. la visite sur site (en présence si possible d'un représentant de la municipalité),
3. la rédaction d'un compte rendu détaillé validé par un ingénieur conseil de la FFT,
4. l'envoi du rapport avec les conclusions et préconisations techniques accompagné de la liste des entreprises qualifiées susceptibles d'intervenir,
5. la rédaction du dossier technique (par le club) et l'envoi du dossier à la Ligue pour validation,
6. l'étude technique du dossier et la validation définitive,
7. le suivi du chantier,
8. la signature de la Charte ou de la Convention et la remise de l'aide financière éventuelle de la Ligue et/ou de la FFT.

Pour plus d'informations : Mathieu LALANNE – mathieu.lalanne@fft.fr

VIE DES CLUBS – actions fédérales et régionales de développement



PASS TENNIS

Le PASS Tennis est une opération fédérale d'aide au recrutement de nouveaux licenciés âgés de plus de 9 ans dans les clubs affiliés à partir du mois d'avril de la saison sportive.

Le PASS offre la licence fédérale à ces nouveaux licenciés et incite les clubs d'accueils à leur proposer un programme d'accompagnement spécifique de fidélisation.

Cette saison 56 clubs de la Ligue ont délivré 268 PASS contre 249 en 2013.



OPERATION BALLE JAUNE

Le chiffre 2014 pour la 5^{ème} édition de collecte des balles usagées en CBBL est de 26 560.

Cela nous amène au total de 135 000 balles recyclées depuis 2010.

Merci à tous les clubs qui participent à l'opération et plus particulièrement aux clubs collecteurs (TC St Pierre d'Irube - Stade Montois - TC Jurançon - TC Orthez – TC Pau) qui toute l'année stockent au sein de leurs structures les cartons de balles usagées avant leur expédition une fois par an à l'usine de recyclage et leur transformation.

Nous vous rappelons que la finalité de cette opération consiste à réaliser un sol sportif en utilisant les granulats de caoutchouc produits suite au recyclage des balles.



RAQUETTES FFT

L'équipe du club de Billère a remporté l'édition 2014 de la phase Ligue des Raquettes FFT en remportant la finale le 28 juin à Dax face à l'équipe composée de joueuses des clubs du Biarritz Olympique et du TC Luzien.

Les 13 et 14 septembre 2014, la Ligue CBBL a organisé au Biarritz Olympique l'une des 4 phases interligues des Raquettes FFT, dans laquelle l'équipe de Billère composée par Rita Eyremandi, Bénédicte Lafon, Marie-Catherine Cardoso et Béatrice Sourbes a terminé à la 4^{ème} place.



COUPE COOL

Près de 140 licenciées se sont inscrites cette année à la 5^{ème} édition de la coupe cool.

27 dames qualifiées lors des phases secteurs se sont retrouvées le 30 mars 2014 au Centre de Ligue pour tenter de remporter le titre régional.

En s'imposant en finale face à Catherine CARDOSO du TC Billère, c'est Céline URHE DE EZCURRA du TC Anglet Olympique qui est repartie avec le trophée.



PAACT et PACT

Les parcours d'accompagnements des nouveaux licenciés dans les clubs de tennis subventionnés par la Ligue en 2014.



	PAACT' rentrée	PAACT' printemps	PACT'jeunes
Nombre de groupes	16	8	3
Nombre de clubs	10	7	3

VIE DES CLUBS – Présentation du Challenge du développement PIXOH futurinov

L'objectif de cette nouvelle animation est de récompenser les clubs de la Ligue CBBL de tennis les plus dynamiques et obtenant les meilleurs résultats en matière d'animations et de développement.

REGLEMENT

- Challenge ouvert à tous les clubs de la Ligue CBBL d'au moins 30 licenciés lors de l'année sportive 2014
- Inscription par les clubs au plus tard le 31/08/2015
- Prérequis des clubs à l'inscription :
 - Présence à l'Assemblée Générale de Ligue de l'année sportive 2014 (13 décembre 2014)
 - Copie du dernier procès verbal de l'Assemblée Générale du club
 - Copie du Compte de résultat et Budget prévisionnel du club
- Chaque club inscrit sera visité entre le 31/08/2015 et le 30/11/2015 (finalisation du dossier)
- Les trophées du Challenge du Développement seront remis aux clubs lors de l'Assemblée Générale de Ligue de l'année sportive 2015. (présence obligatoire)
- 3 catégories de clubs

**NOUVEAUTE
2015**

CATEGORIES	NOMBRE DE LICENCIES (AS 2014)	NOMBRE DE CLUBS
CHALLENGER	de 30 à 63	48
MASTER	de 64 à 127	48
GRAND CHELEM	de 128 à 622	47

- Dotation : 3 clubs seront récompensés par catégorie selon la grille suivante (enveloppe globale = 4 800 €)

DANS CHAQUE CATEGORIE	RECOMPENSES
1 ^{er}	1 000 €
2 ^{ème}	400 €
3 ^{ème}	200 €

FAMILLES DE CRITERES

	THEMES	POINTS
1	LICENCES	40
2	PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT FEDERAUX (FFT / Ligue CBBL)	18
3	INFORMATIQUE ET COMMUNICATION	12
4	EVENEMENTS SPORTIFS	10
5	FORMATIONS	10
6	PROJET ASSOCIATIF / ANIMATIONS CLUBS	10
TOTAL		100
BONUS - Animation ou programme remarquable A l'appréciation des membres de la Commission Développement de la Ligue		10 (max)

La grille détaillée sera expédiée dans les clubs avec les documents d'inscriptions.

VIE DES CLUBS – nos actions de formations

La saison sportive 2014 a été riche en sessions de formations. Forte de l'expérience acquise au cours de ces nombreuses séances de formations et de la diversité des domaines couverts, la Ligue travaille actuellement sur la déclaration d'activité en tant qu'organisme de formation.

FORMATION DU DOMAINE ENSEIGNEMENT en 2014

CQP AMT

Session 1 : septembre 2013 (14 candidats) – 5 jours

Session 2 : février 2014 (7 candidats) – 5 jours

INITIATEURS

DAX : 5 inscrits, 3 visites de suivi par initiateur

PAU : 11 inscrits, 3 visites de suivi par initiateur

MORCENX : 10 inscrits, 2 visites de suivi par initiateurs

FORMATION CONTINUE DES ENSEIGNANTS

Thème : Formation du joueur 11/13 ans

18 novembre 2013 PAU, 25 novembre 2013 à DAX

Thème : Formation du joueur 5/10 ans

03 février DAX, 03 mars à PAU

Thème : Hiérarchisation – de 12 ans et implications ADOC

05 mai 2014 DAX (17 DE), 13 mai 2014 USPA (16 DE), 20 mai

2014 (11 DE)

FORMATION DES DIRIGEANTS DE CLUBS

Thème : Gérer la communication de mon club

lundi 12 mai 2014 à DAX (9 clubs)

Thème : Gérer la politique sportive de mon club

05 avril 2014 à PAU (3 clubs), 07 avril 2014 à BIARRITZ (1

club) et 10 avril 2014 à DAX (8 clubs)

FORMATION DES SALARIES ADMINISTRATIFS

Thème : Gestion et entretien des courts de tennis

mercredi 05 mars 2014 à OLORON

FORMATION DES ELUS (Ligue et Comités)

Responsables de secteurs : 13 mars 2014 et 30 avril 2014 à DAX

FORMATION ARBITRAGE

- Formation et recyclage des arbitres de chaise
61 arbitres formés et/ou recyclés
- Formation et recyclage des juges arbitres par équipes (JAE)
369
- Formation et recyclage des juges arbitres de tournois (JAT)
85

FORMATION DIRIGEANTS DEMAIN

Formation modulaire des Dirigeants de demain :

16 et 17 avril 2014 à DAX

Objectif 100% ADOC atteint !

Régulièrement affiché, l'objectif de 100% des clubs de la Ligue utilisateurs a été atteint au 30 septembre 2014. Une bascule toute en douceur grâce à un accompagnement des clubs :

- PRESENTATION GENERALE DE L'OUTIL
13 sessions impliquant 38 clubs et 85 dirigeants
- PRESENTATION DU MODULE RESERVATION
6 sessions pour 6 clubs et 19 dirigeants
- PRESENTATION DU MODULE ENSEIGNEMENT
6 sessions impliquant 42 clubs et 61 enseignants
- PRESENTATION DU MODULE COMPTABILITE
2 sessions impliquant 2 clubs et 3 dirigeants

Les dates à retenir pour 2015...

LES LUNDIS D'AVRIL / MAI

Lundi 13 avril – Centre de Ligue à DAX de 9h à 17h
Gérer l'administratif et la comptabilité de mon club
Présidents, secrétaires et trésoriers des clubs

Lundi 20 avril – Centre de Ligue à DAX de 9h à 17h
Utiliser l'outil ADOC
Elus et permanents des clubs

Lundi 27 avril – Centre de Ligue à DAX de 9h à 17h
Gérer la politique sportive et le développement
Présidents, secrétaires et trésoriers des clubs

Lundi 04 mai – Centre de Ligue à DAX de 9h à 17h
Utiliser le CMS'One
Elus et permanents des clubs

Lundi 11 mai – Centre de Ligue à DAX de 9h à 17h
Gérer la communication de mon club
Elus et permanents des clubs

Lundi 18 mai – Centre de Ligue à DAX de 9h à 17h
Equipement : l'entretien des courts
Elus, permanents des clubs et personnel des services techniques

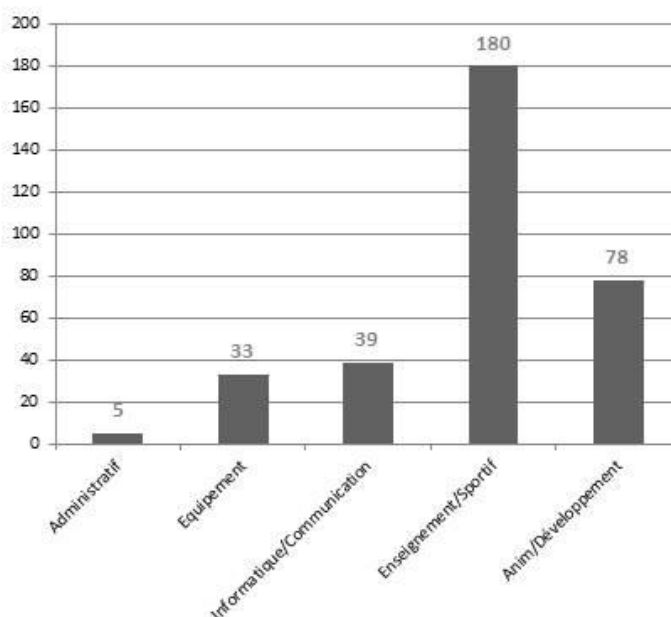
Pour plus d'informations, pour toute demande personnalisée, n'hésitez pas à contacter mathieu.lalanne@fft.fr

VIE DES CLUBS – Les visites techniques des clubs

336 visites techniques

C'était une priorité affichée de cette année 2014, l'accompagnement de nos clubs au travers de visites dites « techniques » sur des domaines divers et variés. Au final 336 visites, 138 clubs visités au moins une fois par un permanent de la Ligue.

François DUPORT, Henri GONY et François DEBOURGE sur les visites « Enseignement/Sportif », Yann MANDOT sur la partie « Animation/Développement », Kevin OLEXA sur la partie « Informatique et Communication » et enfin Mathieu LALANNE sur les parties « Administrative » et « Equipement ».



LES VISITES DE CLUBS - ASPECTS TECHNIQUES

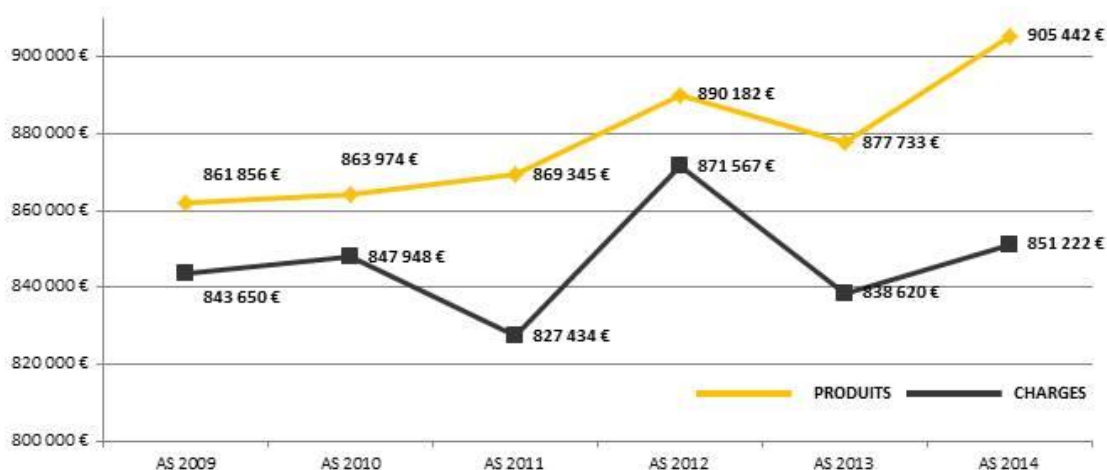
SPORTIF	<i>Détections, organisation école de tennis, projets sportifs, mise en place Galaxie Tennis...</i> fduport@fft.fr / ☎ 06 75 08 08 84 henri.gony@fft.fr / ☎ 06 75 08 08 87 francois.debourge@fft.fr / ☎ 06 75 08 08 89
ENSEIGNEMENT	<i>Formations et suivi d'activité (DE, AMT et Initiateurs)...</i> francois.debourge@fft.fr / ☎ 06 75 08 08 89
EQUIPEMENT	<i>Diagnostics techniques, mesures éclairage, projets de constructions, visite de chantiers...</i> mathieu.lalanne@fft.fr / ☎ 06 75 08 08 94
COMMUNICATION	<i>Utilisation des applications informatiques fédérales, plan de communication...</i> kevin.olexa@fft.fr / ☎ 06 75 08 08 90
ANIMATIONS	<i>Mise en place des activités fédérales, projets d'animations et de développement...</i> yann.mandot@fft.fr / ☎ 06 75 08 08 91
ADMINISTRATIF	<i>Application de la CCNS, statuts, règlement intérieur, juridique...</i> mathieu.lalanne@fft.fr / ☎ 06 75 08 08 94

Depuis octobre 2014, l'équipe technique de Ligue (ETL) par l'intermédiaire de François DUPORT, Henri GONY et François DEBOURGE multiplie les visites de clubs afin de faciliter la mise en œuvre de la réforme des moins de 12 ans.

COMPTABILITE DE LA LIGUE – Résultat de l'exercice 2014

Pour la 6^{ème} année consécutive, nous présentons un excédent.

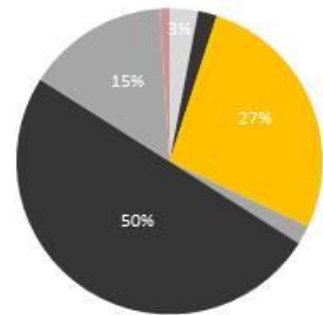
	AS 2012	AS 2013	AS 2014	Rappel BP 2014
60 - Achats	24 123 €	25 082 €	25 899 €	24 700 €
61 - Services extérieurs	20 047 €	16 119 €	16 284 €	22 000 €
62 - Frais de fonctionnement	271 328 €	232 948 €	227 158 €	226 500 €
63 - Impôts et taxes	18 330 €	20 236 €	15 165 €	8 500 €
64 - Charges de personnel	337 700 €	343 694 €	429 844 €	425 000 €
65 - Autres charges de gestion	177 842 €	181 500 €	125 939 €	149 600 €
67 - Charges exceptionnelles	9 700 €	7 039 €	25 €	0 €
68 - Dotations aux amortissements	12 493 €	11 998 €	10 908 €	10 000 €
TOTAL Charges (1)	871 567 €	838 620 €	851 222 €	866 300 €
70 - Produits des activités	116 699 €	87 860 €	103 256 €	106 000 €
74 - Subvention FFT	522 033 €	530 213 €	541 258 €	508 249 €
74 - Autres subventions	42 666 €	45 930 €	44 800 €	49 500 €
75 - Produits de gestion courante	195 437 €	196 463 €	196 452 €	195 815 €
76 - Produits financiers	6 775 €	6 240 €	4 850 €	6 736 €
77 - Produits exceptionnels	1 403 €	9 698 €	11 325 €	0 €
78 - Reprises sur AP	1 067 €	710 €	0 €	0 €
79 - Transferts de charges	3 800 €	615 €	3 501 €	0 €
TOTAL Produits (2)	890 182 €	877 733 €	905 442 €	866 300 €
Résultat (2) -(1)	+ 18 615 €	+ 39 113 €	+ 54 220 €	0 €



	AS 2009	AS 2010	AS 2011	AS 2012	AS 2013	AS 2014
TOTAL Produits	861 856 €	863 974 €	869 345 €	890 182 €	877 733 €	905 442 €
TOTAL Charges	843 650 €	847 948 €	827 434 €	871 567 €	838 620 €	851 222 €
Résultat de l'exercice	+ 18 206 €	+ 16 026 €	+ 41 911 €	+ 18 615 €	+ 39 113 €	+ 54 220 €

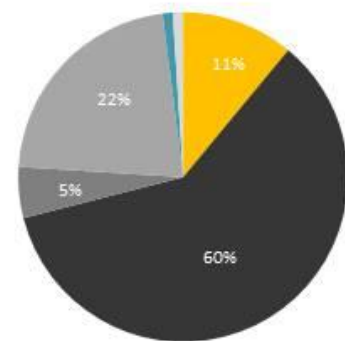
COMPTABILITE DE LA LIGUE – Répartition des charges et produits

Nature	Poste	CR 2014	%
60	Achats	25 899 €	3%
61	Services extérieurs	16 284 €	2%
62	Frais de fonctionnement	227 158 €	27%
63	Impôts et taxes	15 165 €	2%
64	Charges de personnel	429 844 €	50%
65	Autres charges de gestion courante	125 939 €	15%
66	Charges exceptionnelles	25 €	0%
68	Dotation aux amortissements	10 908 €	1%
TOTAL CHARGES		851 222 €	100%



- Achats
- Services extérieurs
- Frais de fonctionnement
- Impôts et taxes
- Charges de personnel
- Autres charges
- Charges exceptionnelles
- Dotation aux amortissements

Nature	Poste	CR 2014	%
70	Produits des activités et partenariat	103 256 €	11%
74	Subventions FFT	541 258 €	60%
74	Autres subventions	44 800 €	5%
75	Produits de gestion courante	196 452 €	22%
76	Produits financiers	4 850 €	1%
77	Produits exceptionnels	11 325 €	1%
78	Reprises sur amortissements	0 €	0%
79	Transfert de charges	3 501 €	0%
TOTAL PRODUITS		905 442 €	100%



- Produits des activités et partenariat
- Subventions FFT
- Autres subventions
- Produits de gestion courante
- Produits financiers
- Produits exceptionnels

COMPTABILITE DE LA LIGUE – Aides aux clubs 2014

Les aides directes de la Ligue aux clubs...les chiffres 2014

Types d'aides directes	2014	2013	2012	2011	2010
Aide « EQUIPEMENT »	21 000 €	26 000 €	12 000 €	0 €	0 €
Aides « PROJET CLUB »	1 000 €	0 €	10 000 €	21 600 €	34 000 €
Aide « PAACT »	6 828 €	1 200 €	9 300 €	0 €	0 €
Aides aux clubs (joueurs négatifs)	10 500 €	5 500 €	6 500 €	7 000 €	0 €
Clubs filières et aides sportives (GAC...)	5 900 €	4 500 €	4 500 €	8 050 €	8 700 €
Aides aux rassemblements (mini-tennis, 8 ans, en avant les filles...)	6 200 €	5 600 €	3 300 €	1 700 €	3 400 €
Aide entraînements de secteur	0 €	1 500 €	3 000 €	0 €	0 €
Aides aux tournois « Internationaux et Nationaux »	8 000 €	5 500 €	3 000 €	4 000 €	9 000 €
Aides « TOURNOIS Ligue »	4 000 €	3 000 €	2 000 €	3 000 €	2 000 €
CIT Féminins	0 €	0 €	1 360 €	960 €	1 040 €
Tennis à l'école	0 €	0 €	0 €	0 €	1 000 €
Divers	200 €	2 500 €	0 €	600 €	1 600 €
TOTAL GENERAL	63 628 €* 	55 300 €	54 960 €	46 910 €	60 740 €

*56 clubs de la Ligue concernés par ces aides

Les aides directes de la FFT aux clubs...les chiffres 2014

Types d'aides directes	Nombre	2014	2013	2012	2011
EQUIPEMENT – aides à la construction et à la rénovation	4	52 000 €	10 500 €	70 000 €	55 500 €
TOURNOIS INTERNATIONAUX (Stade Montois, Biarritz et TC Luz)	3	24 037 €	29 710 €	28 710 €	28 710 €
CHAMPIONNATS DE FRANCE INTERCLUBS (dont TE)	36	38 469 €	45 843 €	41 438 €	35 180 €
ENTRAINEMENTS JEUNES	5	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €
APPELS A PROJET FFT	6	4 200 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL GENERAL	54**	122 706 €	90 053 €	144 148 €	123 390 €

**25 clubs et sections Tennis entreprise de la Ligue concernés

Les aides directes de la Ligue en 2015

Aides sportives

Personne à contacter : François DUPORT 06 75 08 08 84 / fduport@fft.fr

Domaines : clubs Formateurs, rassemblement « mini-tennis », tournois « 8 ans », « en avant les filles », Grand Prix 8 ans, tournois « Haut niveau ».

Aides animations

Personne à contacter : Kevin OLEXA 06 75 08 08 90 / kevin.olexa@fft.fr

Domaines : PAACT Printemps, PACT Jeunes, Challenge du développement.

Aides équipement

Personne à contacter : Mathieu LALANNE 06 75 08 08 94 / mathieu.lalanne@fft.fr

Domaines : constructions de courts, rénovations de courts, constructions de courts couverts, constructions de club house, mise en place d'éclairages.

186 334 €

C'est le montant des aides directes versées aux clubs par la FFT et la Ligue pour le compte de l'année sportive 2014. Une augmentation de 40 981 € par rapport à 2013 liée en grande partie au financement de projets équipement d'envergure (MOURENX, BORDES, MORLAAS, OLORON)

Présence des clubs aux AG...

Attention, pour obtenir une aide directe de la Ligue, le club doit impérativement être présent ou représenté à l'Assemblée Générale de la Ligue de l'année concernée.

COMPETITIONS LIGUE - Championnats Interclubs : synthèse



COMPETITION	Equipes	Nombre de clubs	Rencontres	Forfait	Forfait général	Disqualif.
CDL SENIORS PLUS	302	111	695	7	4	11
COUPE D'HIVER	444	140	1 139	16	2	5
CDL JEUNES	558	109	1 490	22	13	12
CDL TENNIS ENTREPRISE	71	38	165	-	-	-
COUPE FELIX SARRAILH	58	32	149	4	1	-
COUPE DE PRINTEMPS BNP PARIBAS	510	144	1 338	31	4	4
TOTAL 2014	1 943	-	4 976	80	24	32
<i>Rappel total 2013</i>	1 922	-	4 898	97	27	22
<i>Rappel total 2012</i>	1 938	-	4 938	103	16	19
<i>Rappel total 2011</i>	1 910	-	4 831	70	20	40
<i>Rappel total 2010</i>	1 985	-	5 029	93	21	33
<i>Rappel total 2009</i>	1 835	-	4 387	77	21	34

US Dax dames et TC Mourenx messieurs remportent la DQDN4 et accèdent en Nationale 4



COMPETITIONS LIGUE - Championnats Interclubs : résultats 2014



CDL JEUNES

10 ans Garçons

- 1^{ère} division - BIARRITZ OLYMPIQUE
- 2^{ème} division - TC SAUVETERRE DE BEARN

10 ans Filles

- 1^{ère} division - ANGLET OLYMPIQUE
- 2^{ème} division - TC CAMBO LES BAINS

12 ans Garçons

- 1^{ère} division - BIZANOS AVENIR
- 2^{ème} division - TC ORTHEZ
- 3^{ème} division - TC LESCAR
- 4^{ème} division - TC CAMBO LES BAINS
- 5^{ème} division - TC LUZIEN

12 ans Filles

- 1^{ère} division - TC LUZIEN
- 2^{ème} division - TC SAUVETERRE DE BEARN
- 3^{ème} division - TC ST JEAN PIED DE PORT

14 ans Garçons

- 1^{ère} division - STADE MONTOIS
- 2^{ème} division - ANGLET OLYMPIQUE
- 3^{ème} division - TC SAINT PIERRE D'IRUBE
- 4^{ème} division - TC CAMBO LES BAINS
- 5^{ème} division - TC CAMBO LES BAINS

14 ans Filles

- 1^{ère} division - TC LONS
- 2^{ème} division - TC LUZIEN
- 3^{ème} division - BIARRITZ OLYMPIQUE
- 4^{ème} division - TC LONS
- 5^{ème} division - TC SAINT JEAN PIED DE PORT

16 ans Garçons

- Prénationale - BIARRITZ OLYMPIQUE
- 1^{ère} division - US DAX
- 2^{ème} division - TC MIMIZAN
- 3^{ème} division - TC SAINT PIERRE D'IRUBE
- 4^{ème} division - TC SAINTE EULALIE EN BORN
- 5^{ème} division - TC LEE

16 ans Filles

- Prénationale - TC CIBOURE
- 1^{ère} division - ANGLET OLYMPIQUE
- 2^{ème} division - PS TARTAS
- 3^{ème} division - TC LESCAR



COUPE DE PRINTEMPS

DAMES

- DQDN4 - US DAX
- Excellence - TC ORTHEZ
- 1^{ère} division - TC MIMIZAN
- 2^{ème} division - TC MONEIN
- 3^{ème} division - TC MOUGUERRE
- Trophée - TC JURANCON

MESSIEURS

- DQDN4 - TC MOURENX
- Excellence - AVIRON BAYONNAIS
- 1^{ère} division - FC OLORON
- 2^{ème} division - TC ARTIX
- 3^{ème} division - FC OLORON
- Promo 3^{ème} division - USPA
- 4^{ème} division - ES MONTOISE
- Promo 4^{ème} division - TC LABENNE
- 5^{ème} division - TC POEY DE LESCAR
- Trophée - TC BRISCOUS



CDL TENNIS ENTREPRISE

DAMES

- Prénationale - LECLERC SPORTS
- 1^{ère} division - HOPITAL DE MONT DE MARSAN
- 3^{ème} division - SURVITAMINES

MESSIEURS

- Prénationale - CREDIT AGRICOLE DE PAU
- 1^{ère} division - BPACA
- 2^{ème} division - GASCOGNE TENNIS
- 3^{ème} division - CREDIT AGRICOLE DE PAU
- 4^{ème} division - CREDIT AGRICOLE DE PAU



FELIX SARRAILH

DAMES

- 1^{ère} division - AVIRON BAYONNAIS
- 2^{ème} division - TC GRENADE LES BLES D'OR

MESSIEURS

- 1^{ère} division - TC HENDAYE
- 2^{ème} division - FC OLORON
- 3^{ème} division - TC MIMIZAN
- 4^{ème} division - TC PAU

COMPETITIONS LIGUE - Championnats Interclubs : résultats 2014



COUPE D'HIVER

DAMES

Excellence - TC LUZIEN
 Promotion - ES MONTOISE
 1ère division - TC MONEIN
 2ème division - TC SAINTE EULALIE EN BORN
 3ème division - TC SAINT JEAN PIED DE PORT
 4ème division - US TYROSSE
 Trophée - TC MUGRON

MESSIEURS

Excellence A - AVIRON BAYONNAIS
 Excellence B - TC MOURENX
 Promotion - TC LESCAR
 1ère division - USPA
 2ème division - FC OLORON
 3ème division - TC ARTIX
 4ème division - TC HABAS
 5ème division - TC LAROIN
 6ème division - ROQUEFORT TDP
 Trophée - SAINT PAUL SPORT



CDL SENIORS PLUS

35+ DAMES

Excellence - TARNOS LA PALIBE
 1ère division - AS NARROSSE
 2ème division - BISCARROSSE OLYMPIQUE
 3ème division - TC MOUGUERRE

35+ MESSIEURS

Excellence - US DAX
 1ère division - TC BORDES
 2ème division - AS SOUSTONS
 3ème division - STADE SALISIEN
 4ème division - US TYROSSE
 5ème division - TC LESCAR
 6ème division - TC URT

45+ MESSIEURS

Excellence - TC HENDAYE
 1ère division - TC URUIT
 2ème division - USPA

55+ MESSIEURS

Excellence - TC HENDAYE
 1ère division - FC OLORON
 2ème division - TC LEON

65+ MESSIEURS

Excellence - TC HENDAYE
 1ère division - TC MIMIZAN
 2ème division - TARNOS LA PALIBE

CHAMPIONNAT DE FRANCE INTERCLUBS

11 équipes de 9 clubs en CBBL étaient qualifiées en 2014 pour les Championnats de France Interclubs. Le bilan chiffré est de 4 montées, 6 maintiens et d'1 seule descente :

DAMES

STADE MONTOIS - maintien en N2
 BIARRITZ OLYMPIQUE - monte en N2
 TC PAU - maintien en N3
 TC LUZIEN - maintien N3
 FC OLORON - monte en N3
 AVIRON BAYONNAIS - monte en N3

MESSIEURS

US DAX - monte en N2
 BIARRITZ OLYMPIQUE - monte en N2
 AVIRON BAYONNAIS - maintien en N4
 TC ST PIERRE D'IRUBE - maintien en N4
 TC MIMIZAN - descend en DQDN4



COMPETITIONS LIGUE – Palmarès Championnat de Ligue 2014

CHAMPIONS DE LIGUE JEUNES

CATEGORIE	FILLES	GARCONS
12 ans	Tania ARRIARAN (TC Hendaye) 15/5	Damien BERGEROU (Avenir de Bizanos) 15/2
13 ans	Loudmilla BENCHEIKH (TC Hossegor) 2/6	Grégoire ETCHEGORRY (Biarritz Olympique) 15/1
14 ans	Maëva ROQUEBERT (TC Mimizan) 2/6	Hugo LOUBERE (US Dax) 15/1
16 ans	Inès ALMANDOZ (Biarritz Olympique) 1/6	Nicolas TASTET (Biarritz Olympique) 2/6
18 ans	Jessika PONCHET (ASTC Gaillou) -15	Clément MARZOL (Biarritz olympique) 1/6



CHAMPIONS DE LIGUE ADULTES

CATEGORIE	FEMMES	HOMMES
2 ^{ème} série	Jessika PONCHET (ASTC le Gaillou) -15	Mathieu PERCHICOT (Biarritz Olympique) -15
3 ^{ème} série	Sandy DUBRANA (TC Mimizan) 15/1	Alexandre CIFUENTES (Aviron Bayonnais) 15/1
4 ^{ème} série	Karine ONDARTS (TC Briscous) 30/1	Christophe DELANNOY (ASPTT Dax) 15/5
+ 35 ans	Carine MAISONNAVE (Stade Montois) 1/6	Mathieu GRESY (Aviron Bayonnais) 1/6
+ 40 ans	Sylvie BEAULIEU (US Dax) 2/6	Cyrille GESNOT (TC Mimizan) 1/6
+ 45 ans	Corinne VIELLE (Tarnos la Palibe) 15	Stéphane PEDEBOSCQ (US Dax) 4/6
+ 50 ans	Cathy FREDOUELLE (Stade Montois) 15/3	Franck HERVY (PS Tartas) 0
+ 55 ans	Paulina JACH (Biscarrosse Olympique) 15/2	Michel GALEY (Biarritz Olympique) 4/6
+ 60 ans	Patricia LABAT LABARRERE (Tarnos la Palibe) 15/2	Serge GRESY (TC Lescar) 5/6
+65 ans	Maité SOULIE (TC Hossegor) 15/1	Olivier DE BARBEYRAC (Biarritz Olympique) 15/3
+ 70 ans	Anne-Marie ESCODER (TC Hossegor) 15/4	Antoine LOPEZ (Biarritz Olympique) 15/3
+ 75 ans	-	Marc ALVAREZ (Biarritz Olympique) 15/4

COMPETITIONS LIGUE - Trophée PERRIER REGIONAL 2014



CLASSEMENT JEUNES					CLASSEMENT GENERAL				
	CLUBS	FILLES	GARCONS	TOTAL		CLUBS	FEMMES	HOMMES	TOTAL
1	BIARRITZ OLYMPIQUE	24	77	101	1	BIARRITZ OLYMPIQUE	32	148	180
2	DAX US	5	38	43	2	DAX US	10	57	67
3	BIZANOS AVENIR	16	23	39	3	HOSSEGOR TC	38	13	51
4	ANGLLET OLYMPIQUE	15	21	36	4	LUZIEN TC	38	12	50
5	LUZIEN TC	21	12	33	5	MIMIZAN TC	34	9	43
6	CIBOURE TC	24		24	6	STADE MONTOIS	23	20	43
7	MIMIZAN TC	20	4	24	7	ANGLLET OLYMPIQUE	18	22	40
8	HOSSEGOR TC	20		20	8	BIZANOS AVENIR	16	23	39
9	STADE MONTOIS	5	11	16	9	GAILLOU ASTC	35	1	36
10	GAILLOU ASTC	15		15	10	AVIRON BAYONNAIS	8	21	29
11	ST GEOURS TC		14	14	11	CIBOURE TC	26		26
12	LUY DE BEARN TC		14	14	12	TARNOS LA PALIBE	25		25
13	ST PIERRE IRUBE C		11	11	13	LESCAR TC	14	11	25
14	LESCAR TC	9	2	11	14	LUY DE BEARN TC		15	15
15	PAU TC	11		11	15	PAU TC	14	1	15
16	TARNOS LA PALIBE	9		9	16	ST GEOURS TC		14	14
17	HAGETMAU TC		6	6	17	ST PIERRE D'IRUBE TC	3	11	14
18	HENDAYE TC	6		6	18	BISCARROSSE OL	9		9
19	ORTHEZ TC	4	2	6	19	HENDAYE TC	9		9
20	AVIRON BAYONNAIS	5		5	20	TARTAS PS	2	7	9
21	ES MONTOISE		5	5	21	ASPTT DAX		8	8
22	POUILLON US	5		5	22	BRISCOUS TC	8		8
23	ARTIX TC		4	4	23	OLORON FC	7	1	8
24	BISCARROSSE OLYMPIQUE	4		4	24	ORTHEZ TC	5	3	8
25	OLORON FC	4		4	25	POUILLON US	7		7
26	ST PIERRE DU MONT TC	2		2	26	ES MONTOISE		6	6
27	LONS TC		2	2	27	HAGETMAU TC		6	6
28	SAUBRIGUES TC		2	2	28	ARTIX TC		4	4
29	URT TC	2		2	29	NAY TC	3	1	4

COMPETITIONS LIGUE - Palmarès Championnat de France 2014

CHAMPIONNAT DE FRANCE 2014 - Résultats de nos représentants -		
CATEGORIE	FEMMES	HOMMES
2 ^{ème} série	Jessika PONCHET (-30 GailhouASTC) - ½ finale Laura MAISONNAVE (-4/6 TC Luzien) - 1 ^{er} tour	Laurent MALOULI (-30 Biarritz Ol) - ¼ de finale
3 ^{ème} série	Sandy DUBRANA (15 TC Mimizan) - ½ finale	Alexandre CIFUENTES (15 Aviron Bayonnais) - ¼ de finale Edouard DUMAS DE LA ROQUE (15/1 TC Hossegor) - 1 ^{er} tour
4 ^{ème} série	Karine ONDARTS (15/5 TC Briscous) - ¼ de finale	Christophe DELANNOY (15/4 ASPTT Dax) - ¼ de finale
+ 35 ans	Carine MAISONNAVE (1/6 Stade Montois) - 3 ^{ème} tour Céline ANDRIEU (2/6 TC Pau) - 2 ^{ème} tour	Mathieu GREZY (0 Aviron Bayonnais) - 2 ^{ème} tour
+ 40 ans	Sylvie BEAULIEU (2/6 US Dax) - 3 ^{ème} tour	-
+ 45 ans	Corinne VIELLE (5/6 Tarnos la Palibe) - 2 ^{ème} tour	François TISSIER (5/6 TC Hossegor) - 2 ^{ème} tour
+ 50 ans	Isabelle LABADIE (15 Aviron Bayonnais) - 3 ^{ème} tour Cathy FREDOUELLE (15/1 Stade Montois) - 2 ^{ème} tour	Franck HERVY (0 PS Tartas) - ½ finale
+ 55 ans	Paulina JACH (15/1 Biscarrosse Olympique) - 3 ^{ème} tour	Michel GALEY (4/6 Biarritz Olympique) - finale Pierre BIDEGAIN (15 TC Nay) - 2 ^{ème} tour
+ 60 ans	Patrícia LABAT LABARRERE (15/2 Tarnos la Palibe) - 3 ^{ème} tour	Serge GREZY (5/6 TC Lescar) - ¼ de finale
+65 ans	Maité SOULIE (15/1 TC Hossegor) - ¼ de finale	Olivier DE BARBEYRAC (15/3 Biarritz Olympique) - 3 ^{ème} tour
+ 70 ans	Anne-Marie ESCUDER (15/4 Hossegor) - 3 ^{ème} tour	François MATHEU (15/3 Biarritz Olympique) - 3 ^{ème} tour Antoine LOPEZ (15/3 Biarritz Olympique) - 3 ^{ème} tour
+ 75 ans	-	Marc ALVAREZ (15/4 Biarritz Olympique) - 3 ^{ème} tour
+ 80 ans	-	Henri CRUTCHET (15/3 Aviron Bayonnais) - ¼ de finale
11 ans	Julie BOUSSEAU (TC Lons), Carla URCHOEGUIA (TC Luzien), Evan ARMAND (Anglet Olympique) et Florian ARMAND (Anglet Olympique) - CHAMPION DE FRANCE	
12 ans	Solène COURCELLE (Biscarrosse Olympique), Tania ARIARAN (TC Hendaye), Clara MAISONNAVE (TC Luzien), Sofian KAOUS (TC Mourenx), Damien BERGEROU (Avenir Bizanos) et Valentin LAPALU (Avenir Bizanos) - Phase de poules	
13 ans	Loudmila BENCHEIKH (2/6 TC Hossegor) - finale	Grégoire ECHEGORRY (15/1 Biarritz Olympique) - 1 ^{er} tour
14 ans	Maëva ROQUEBERT (2/6 Mimizan) - 1 ^{er} tour	Hugo LOUBERE (15/1 US Dax) - 1 ^{er} tour
16 ans	Inès ALMANDOZ (1/6 Biarritz Olympique) - ¼ de finale Naïa MERCADIER (1/6 TC Ciboure) - 2 ^{ème} tour	Nicolas TASTET (2/6 Biarritz Olympique) - 2 ^{ème} tour
18 ans	Jessika PONCHET (-30 GailhouASTC) - ¼ de finale Sarah DUPOUY (1/6 TC Pau) - 1 ^{er} tour	Clément MARZOL (1/6 Biarritz Olympique) - 3 ^{ème} tour

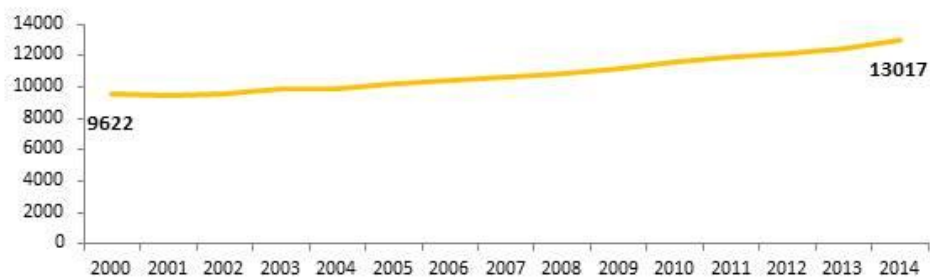


COMPETITIONS LIGUE - Tournois individuels

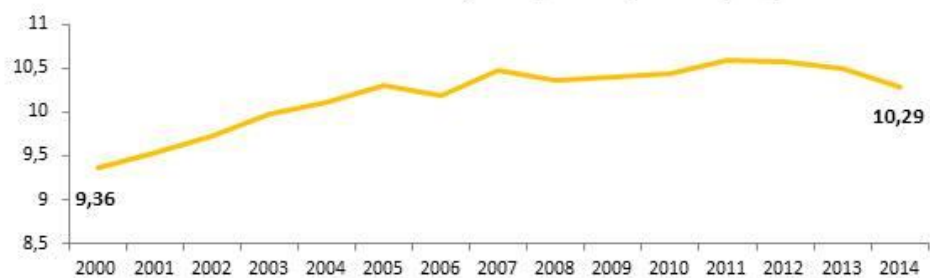
TOURNOIS 2014	
Clubs organisant au moins un tournoi homologué	99
Nombre de tournois organisés	204
CNGT	1
Tournois « Hors catégorie »	3
Tournois « 1ère catégorie »	5
Tournois « 2ème catégorie »	15
Tournois « 3ème catégorie »	101
Tournois Jeunes	49
Tournois Internes	27
TMC Dames	2
Tournoi beach tennis	1

QUELQUES CHIFFRES SUR LES TOURNOIS ET LES COMPETITEURS SUR L'ENSEMBLE DE LA FFT

Nombre de tournois par année sportive (FFT)



Nombre de matchs en moyenne par compétiteur (FFT)



COMPETITIONS LIGUE - Beach tennis

Qualificatifs pour les championnats de France

Pour la 3^{ème} fois consécutive, le SASS Tennis a brillamment assuré l'organisation de ces championnats régionaux qualificatifs. La programmation adaptée aux caprices de la météo, l'ambiance toujours aussi sympathique et le repas pris en commun sous la tente permettront aux quatorze équipes engagées de garder le meilleur souvenir de cette journée.



Après deux défaites en finale lors des dernières éditions, les Montoises **Carine MAISONNAVE** et **Fanny POMME** se sont qualifiées cette année pour les championnats de France de beach tennis aux côtés de **Raphaël JANNEL** et de **Jérémy PONT** qui avaient un titre à défendre !

APRES LE TITRE EN 2013, RAPHAEL JANNEL ET JEREMY PONT MONTENT SUR LA 3^{ème} MARCHÉ DU PODIUM EN 2014



Belle performance de nos représentants au championnat de France qui s'est déroulé du 5 au 7 septembre à Pornichet sous le regard de Jean-Jo CIRON :

« Méconnaissables et pris à la gorge par l'équipe de la Réunion, agressive et qui n'a jamais douté, Raphaël JANNEL et Jérémy PONT ont perdu leur demi-finale 6/4 6/2. Un match sans grand suspense, vécu bien trop vite. Quelques heures plus tard, ils se sont superbement repris pour battre la Martinique 7/5 6/3 et s'emparer de la 3^{ème} place. Un beau parcours malgré la déception compréhensible du titre perdu.

Carine MAISONNAVE et Fanny POMME ont elles aussi débuté la dernière journée du championnat par une défaite, sur la Provence, 6/2 6/0. "Une leçon de beach" d'après Carine. Cependant, la victoire sur les filles des Pays de Loire leur permettait ensuite de terminer à la 11^{ème} place, performance qui les comble.

Félicitations à tous les quatre, pour leurs résultats et leur comportement, Raphaël et Jérémy se voyant attribuer, une nouvelle fois, le trophée du fair-play. »

RAPHAEL JANNEL ET JEREMY PONT ONT REPRESENTÉ LA FRANCE AU CHAMPIONNAT DU MONDE

Le championnat du monde des nations par équipes mixtes de beach tennis (double hommes / double dames / double mixte) s'est déroulé du 17 au 20 juillet à Moscou en Russie.

L'équipe de France était composée par les jumelles Marie-Eve et Mathilde HOARAU de l'île de la Réunion, Jérémy PONT et Raphaël JANNEL le capitaine.

Ils ont obtenu une très belle 9^{ème} place !



COMPETITIONS LIGUE - Tournois « Haut niveau »

TMC INTER REGIONS 8 ANS DU FC OLORON

L'édition de la rentrée sportive 2014 (du 13 au 15 septembre 2013), regroupait les Ligues de Guyenne, Limousin, Midi Pyrénées, Poitou Charentes et CBBL a été une réussite grâce à l'organisation du club d'Oloron présidé par Serge GALANTE. Après trois jours de compétition, la CBBL a connu un nouveau succès avec la victoire de **Pierre MOUESCA** du Biarritz Olympique et des résultats encourageants pour Nicolas MONTAU (TC Saint Pierre d'Irube), Luna LESAGE (TC Luzien) et Natacha LOHAU (Anglet Olympique).



OPEN DE L'ADOUR DE L'US DAX

Avec 7 matchs en 3 jours et autant de victoires, **Cinké AGLOSSI** a marqué de son empreinte la 5ème édition de l'Open de l'Adour (du 11 au 13 juin 2014 à l'US Dax) en réalisant le doublé !

En effet après sa victoire en double aux côtés de Florian GOYHENEIX, il a remporté la finale du simple face à Florian ARMAND 6/1 5/7 6/3. Chez les filles, la lauréate est Inès BEKRAR de la Ligue de Provence après sa victoire en finale face Isabelle BASSI de la Ligue des Midi-Pyrénées (6/1 6/1).

Bravo à tous les participants et au bilan exceptionnel de nos représentants :

En simple

Julie BOUSSEAU (TC Lons) 3ème - Carla URCHOEGUIA (TC Luzien) 6ème - Pauline HUGUET SIBOUNY (TC Orthez) 13ème - Cinké AGLOSSI (TC Saint Pierre d'Irube) 1er - Florian ARMAND (Anglet Olympique) 2ème - Evan ARMAND (Anglet Olympique) 5ème - Florian GOYHENEIX (TC Orthez) 8ème.

En double

Julie, Carla, Cinké et Florian GOYHENEIX vainqueurs.
Evan et Florian ARMAND finalistes.



TMC INTER REGIONAL 9 ANS DU TC PAU

Le TC Pau a organisé du 18 au 21 juin l'édition 2014 du TMC Inter Régional 9 ans.

30 garçons et 23 filles de 8 ligues ont participé au tournoi :

GUYENNE - LIMOUSIN - MIDI PYRENEES - PARIS - PAYS DE LOIRE - POITOU CHARENTES - VAL DE MARNE - CBBL

Les représentants de la CBBL étaient :

FILLES

Louna LESAGE (2004 TC Luzien) 2ème
Emma LAGUARRIGUE (2004 TC Mimizan) 9ème
Natacha LOHAU (2005 Anglet Olympique) 13ème
Aia DE BRINCAT (2005 TC Ciboure) 11ème

GARCONS

Benoit DESQUERRE (2004 TC St Geours) 8ème
Pierre MOUESCA (2004 Biarritz Olympique) 3ème
Lucas BELASCAIN (2005 TC St Pierre d'Irube) 9ème
Lino LAGO (2005 TC Grenade) 16ème



COMPETITIONS LIGUE - Tournois « Haut niveau »

OPEN GDF SUEZ DE BIARRITZ - Tournoi 100 000\$ féminin

L'Estonienne **Kaia KANEPI**, tête de série n°1, a remporté la 12e édition de l'Open GDF SUEZ de Biarritz en battant en finale la Brésilienne Teliana PEREIRA, tête de série n°2. Elle succède au palmarès à la Liechtensteinoise Stéphanie VOGT qui a remporté cette année avec sa partenaire Florencia MOLINERO (Argentine) la finale du tableau de double.

PALMARES DU TOURNOI

2014 : Kaia KANEPI (Estonie)
2013 : Stéphanie VOGT (Liechtenstein)
2012 : Romina OPRANDI (Suisse)
2011 : Pauline PARMENTIER (France)
2010 : Julia GOERGES (Allemagne)
2009 : Julia GOERGES (Allemagne)
2008 : Carolin WOERLE (Allemagne)
2007 : Pauline PARMENTIER (France)
2006 : Stéphanie COHEN ALORO (France)
2005 : Martina MULLER (Allemagne)
2004 : Bahia MOUTHASSINE (Maroc)
2003 : Suzana ONDRASKOVA (République Tchèque)



Les mots de Patrice Dominguez, directeur du tournoi :

« Kaia Kanepi a dominé le tournoi indiscutablement. Elle a joué de mieux en mieux au fil des matchs. C'est une joueuse qui a beaucoup plus de puissance que les autres mais elle m'a surtout impressionné par son calme. C'est une victoire logique. C'était une belle édition. Le public une fois encore était au rendez-vous. On est de mieux en mieux organisés, avec le soutien d'une nouvelle mairie qui joue le jeu et qui souhaite nous aider à développer l'événement. C'est important pour nous de savoir que l'on s'inscrit dans la durée. »

OPEN KRYS DE MONT DE MARSAN - Tournoi 10 000\$ masculin

Suite à sa victoire en finale face au brésilien Marcela ZORMANN (N°779) 6/4 6/4, le français Medy CHETTAR (N° 903) s'est adjugé la première édition du 10 000\$ masculin du Stade Montois.

Devant plus de 400 spectateurs et sous un ciel légèrement ombragé, la rencontre débuta sur les chapeaux de roue avec des jeux très accrochés. Malgré la défense affûtée du brésilien, le français, du haut de ses 2 mètres, pouvait s'appuyer sur une première balle et un coup droit ultra puissants qui lui permirent de faire la course en tête dans le 1er set. Il mena ainsi 3/1 puis 5/3 service à suivre, mais sans parvenir à remporter à ce moment-là cette 1ère manche. Ce fut en revanche le cas sur le service de ZORMANN ou le français, sur sa première balle de set, lâcha un revers croisé foudroyant qui laissa le brésilien sur place (6/4).

Le combat entre les 2 finalistes se poursuit dès l'entame de la seconde manche, avec un brésilien bien décidé de faire douter CHETTAR. Mais malgré son inexpérience (22 ans, première fois de sa carrière en finale d'un tournoi de ce niveau) Medy parvint à breaker son adversaire à 2 jeux partout. Il conserva tout au long du set cet avantage, et sur sa première balle de match, grâce une fois encore à une première balle de service écrasante, remporte le match 6/4 6/4.



La belle semaine montoise s'acheva sur l'optimisme du Président du Stade Montois Frédéric ESTIVALS, ravi de cette première édition et bien décidé de poursuivre l'aventure l'année prochaine avec l'ensemble des bénévoles qui ont fait vivre le tournoi...

COMPETITIONS LIGUE - Grands Prix

Lors des vacances scolaires, une sélection de jeunes âgés de 8 à 10 ans ont participé à différents « Grands Prix » dont voici les vainqueurs et finalistes :



DU 21 AU 23 OCTOBRE 2013 - Centre de Ligue à Dax

9 ans filles : Maddi MERCADIER (TC Ciboure) bat Roxanne GAUCHER (ES Montoise)

9 ans garçons : Paul INCHAUSPE (Biarritz OI) bat Matt PONCHET (ASTC Gaillou)

10 ans filles : Axelle ESCURET (Bizanos) bat Oiana TRILLO (TC Saint Pierre d'Irube)

10 ans garçons : Mattéo RUEL (Anglet OI) bat Mathis CURIER (Anglet OI)



DU 17 AU 19 FEVRIER 2014 - Centre de Ligue à Dax

9 ans filles : Nahia Berecochea (Bizanos) bat Maddi MERCADIER (TC Ciboure)

9 ans garçons : Pierre MOUESCA (Biarritz OI) bat Damien FAUT (TC Artix)

10 ans filles : Pauline HUGUET SIBOUNY (TC Orthez) bat Axelle ESCURET (Bizanos)

10 ans garçons : Pablo MONTAUT (Stade Montois) bat Théo BARBET (TC Luy de Béarn)



1^{er} MARS 2014 - TC Luzien

8 ans filles : Natacha LOHAU (Anglet OI) bat Tiffany ROSNEY (US Dax).

8 ans garçons : Yohan DERMIT (TC Hasparren) bat Lucas BELASCAIN (TC St Pierre d'Irube)



DU 14 AU 16 AVRIL - Centre de Ligue à Dax

9 ans filles : Emma LAGUARRIGUE (TC Mimizan) bat Jade MAZAS (Tarnos Turbo)

9 ans garçons : Teddy RISKWAIT (TC Hagetmau) bat Rémy LIEVREMONT (US Dax)

10 ans filles : Pauline HUGUET (TC Orthez) bat Axelle ESCURET (Bizanos)

10 ans garçons : Maxime DELPIERRE (US Dax) bat Paul INCHAUSPE (Biarritz OI)



19 AVRIL 2014 - Stade Montois

8 ans filles : Aïa DEBRINCAT (TC Ciboure) bat Tiffany ROSNEY (US Dax)

8 ans garçons : Lucas BELASCAIN (TC St Pierre d'Irube) bat Pablo LEIBAR (TC Luzien)



12 JUILLET 2014 - Biarritz Olympique

9 ans filles : Luna LESAGE (TC Luzien) bat Natacha LOHAU (Anglet OI)



DU 18 AU 20 JUILLET 2014 - Centre de Ligue à Dax

8 ans filles : Tiffany ROSNEY (US Dax) bat Laura BIDART (TC Hasparren)

8 ans garçons : Pablo LEIBAR (TC Luzien) bat Hugo DUPLÉ (TC St Martin de Seignanx)

9 ans garçons : Pierre MOUESCA (Biarritz OI) bat Lucas BELASCAIN (TC St Pierre d'Irube)

10 ans filles : Naïa Berecochea (Bizanos) bat Leire DE EIZCURUA (Anglet OI)

10 ans garçons : Damien FAUT (TC Artix) bat Paul INCHAUSPE (Biarritz OI)



30 AOUT 2014 - Avenir de Bizanos

8 ans garçons : Pablo LEIBAR (TC Luzien) bat Hugo DUPLÉ (TC St Martin de Seignanx)

8 ans filles : Laura BIDART (TC Hasparren) bat Shaima BENAID (TC Luy de Béarn)

COMPETITIONS - Résultats remarquables de compétiteurs licenciés en CBBL

Deuxième titre consécutif de champion du monde par équipe pour Franck HERVY du club de Tartas.



L'équipe de France des 50+ composée par Arnaud DELEVAL (CAZ) 1/6, Hervé BARDOT (PYR) 1/6, Alain MORACCHINI (CAZ) 1/6 et le capitaine Franck HERVY (0) du club de Tartas ont remporté du 21 au 26 avril 2014 à Palm Beach en Floride, la coupe Fred PERRY. Autrement dit, ils sont champions du monde par équipes ! Pour obtenir ce titre, ils ont successivement éliminé la Croatie, la Norvège, l'Argentine, les Etats-Unis et l'Espagne en finale.

A noter que Franck avait déjà remporté le titre l'an dernier en 45 + !

Médaille d'or pour Laura MAISONNAVE du TC Luzien aux EUGAMES

Les EUGAMES (championnat d'Europe des universités par équipes) se sont déroulés du 25 au 30 juillet dernier à Rotterdam. L'équipe féminine représentant l'université de Bordeaux a réalisé un parcours parfait en ne concédant pas le moindre point durant toute la compétition. Suite à leur ultime victoire en finale face à l'université de Moscou, Camille MOGA, Rachel GIRARD, Manon BAHEZRE DE LANLAY et Laura MAISONNAVE du TC Luzien sont ainsi devenues championnes d'Europe 2014.

Ce titre a été obtenu par les filles après celui de championnes de France fin mars à Amiens, le titre de championne de France universitaire individuel pour Camille MOGA et en double pour Manon DELANLAY et Laura MAISONNAVE en Juin au Cap-d'Agde.



Evelyne CLAVERIE du TC Mimizan vice-championne de France



Evelyne CLAVERIE a atteint la 2ème place du championnat de France de tennis en fauteuil le dimanche 8 décembre 2013 à Sainte Geneviève des Bois (Essonne). Elle s'est inclinée en finale face à la tenante du titre Charlotte FAMIN 6/2 6/1.

Belle moisson de médailles pour l'ESAT COUSTAU de Lescar / Denguin

Championnat de France de tennis adapté à Grenoble :
Sylviane PROLHAC - Médaille d'or
Frédéric MENJOULOU - Médaille d'or
Claire AUGÉ - Médaille d'argent
Maxime ROSSI - Médaille d'argent



COMPETITIONS – Florilège de déplacements marqués par d'excellents résultats



Le 12 novembre 2013, **Florian ARMAND** de l'Anglet Olympique a fini à la 3^{ème} place du tournoi national de la Marquise de Pompadour en Corrèze.



Le 4 janvier 2014, **Julie BOUSSEAU** (TC Lons) et **Evan ARMAND** (Anglet Olympique) remportent le tournoi national 11 ans du TCBB (Hauts de Seine).



Le 10 janvier 2014, **Florian GOYENEIX** du TC Orthez a remporté le TMC 10 ans de Talence, les « P'tits bouchons ».



Le 12 janvier 2014, **Natacha LOHAU** de l'Anglet Olympique a gagné le TMC 8 ans de Poitiers en remportant la finale 10/7 au super jeu-décisif du 3^{ème} set.

L'ETL en quelques chiffres...

50 tournois extérieurs

Stages, tournois, et la formation du jeune joueur au sens large sont souvent synonymes de déplacements...L'Equipe Technique de Ligue (ETL) dirigée par François DUPORT a pu une nouvelle fois le mesurer cette année avec la bagatelle de 50 accompagnements sur des tournois extérieurs assurés par François DUPORT, Hervé MUSIALEK, Henri GONY, François DEBOURGE, Cédric PUCHEUX et Jean-Philippe ABSIL.

200 jours hors de la Ligue

Cela représente plus de 200 jours en dehors de la Ligue sur des tournois nationaux et internationaux. De Roland-Garros à Nîmes, de Dijon à Perpignan, de Dax à Lille...et même un accompagnement de Loudmilla BENCHEIKH en Slovénie pour l'entraîneur fédéral.

Le 19 février 2014, **Julie BOUSSEAU** du TC Lons et **Florian ARMAND** de l'Anglet Olympique finissent à la 4^{ème} place du tournoi national 10 ans "des jeunes pousses" de Croissy Beaubourg. A noter aussi que Julie a remporté la "coupe CDOS" en tant que 1^{ère} française, mais aussi pour son comportement exemplaire tout au long de la compétition...



Le 2 mars 2014, **Florian GOYENEIX** du TC Orthez a atteint la finale du tournoi pré-national 10 ans du Périgord à Trélissac, durant laquelle il s'est incliné au super jeu-décisif face à Bastien ROMEO 3/5 5/3 10/6.



Damien BERGEROU (Bizanos Avenir) remporte le TMC 12 ans de Gueret fin mars et termine à la 2^{ème} place du TMC 12 ans de Couzeix dans le Limousin début mai 2014.



Le 13 juin 2014, **Loudmilla BENCHEIKH** (TC Hossegor) remporte le TMC 14 ans de Cognac.

GALAXIE TENNIS – Les différents niveaux

« La réforme des moins de 12 ans » est une manière renouvelée d'initier les jeunes au sein de l'école de tennis, et de les amener au jeu et à la compétition.

Dans un univers qui est propre aux enfants d'aujourd'hui, la « Galaxie tennis », le jeu est placé au centre de l'apprentissage. La pédagogie proposée découle de cet objectif avec des conditions de jeu adaptées et des priorités techniques et tactiques tournées vers le jeu.

La compétition est organisée de manière progressive en partant de l'évaluation en match à l'école de tennis, lors des 5 journées Jeu & Matchs de l'année, jusqu'à la compétition homologuée en passant par la mise en place d'épreuves de proximité, homologuées ou non, et organisées par les clubs, les comités départementaux ou la ligue, telles que l'opération « En avant les filles ! ». Ainsi, la Galaxie tennis permet à tous les enfants de participer à une compétition en adéquation avec son niveau d'apprentissage de la pratique.

Une hiérarchisation propre aux jeunes de moins de 11 ans remplace le classement fédéral. Elle tient compte des capacités évaluées en situation de match avec des terrains, des balles et des raquettes adaptées, dans les conditions de jeu progressives suivantes :

<p>NIVEAU BLANC</p> 	<p>COMPORTEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Serrer la main de son adversaire et de l'arbitre à la fin du match <p>ARBITRAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attendre que l'autre joueur(se) soit prêt(e) avant d'engager - Engager à tour de rôle <p>TACTIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se placer en début de point - Jouer où l'adversaire n'est pas - Se replacer 	<p>TECHNIQUE</p> <p>Fond de court :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tenir la raquette en bout de manche - Tenir la raquette dans les 2 mains en début de point - Jouer en coup droit et en revers en différenciant les faces du tamis - Jouer des revers à une main et à 2 mains <p>Jeu de jambes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se dégager des trajectoires 	
<p>NIVEAU VIOLET</p> 	<p>COMPORTEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Annoncer les balles fautes et le score à haute voix <p>ARBITRAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconnaître une balle bonne d'une balle fautive - Suivre et mémoriser le score <p>TACTIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réussir plusieurs frappes à la suite 	<p>TECHNIQUE</p> <p>Service :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adopter la bonne position de départ - Frapper au-dessus de la tête <p>Fond de court :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adopter en retour de service une attitude d'attention main libre au cœur de la raquette - Frapper la balle en avant du corps, en coup droit - Frapper la balle en avant du corps, en revers <p>Jeu de jambes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frapper en restant stable 	
<p>NIVEAU ROUGE</p> 	<p>COMPORTEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Effectuer un jeu décisif <p>TACTIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déplacer l'adversaire - Effectuer des volées <p>TECHNIQUE</p> <p>Service :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servir en passant par la position armée - Etre en équilibre 	<p>Fond de court :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reprendre la raquette dans les 2 mains entre chaque frappe - Différencier les prises de CD et RV - Préparer en CD avec le tamis au-dessus de la main - Préparer en RV avec le tamis au-dessus de la main <p>Jeu au filet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frapper devant soi <p>Jeu de jambes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre actif entre les frappes 	
<p>NIVEAU ORANGE</p> 	<p>COMPORTEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gérer d'éventuels désaccords avec son adversaire <p>ARBITRAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compter dans le mode « jeu » <p>TACTIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attaquer en accélérant le jeu - Défendre en ralentissant le jeu - Utiliser les effets - Accélérer son 1^{er} service - Prendre l'avantage sur la 2^e balle - Se positionner au début du point, en simple - Se positionner au début du point, en double 	<p>TECHNIQUE</p> <p>Service :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servir avec de l'effet slicé <p>Fond de court :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adopter une attitude d'attention dynamique avec épaules et bras relâchés <p>Jeu au filet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frapper devant soi en avançant <p>Jeu de jambes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Glisser sur TB - S'équilibrer / Enchaîner 	
<p>NIVEAU VERT</p> 	<p>COMPORTEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecter son adversaire et conserver une attitude correcte en toute circonstance <p>ARBITRAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre autonome dans la gestion des règles <p>TACTIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utiliser son coup fort - Intercepter en double 	<p>TECHNIQUE</p> <p>Service :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servir slicé ou lifté en 2^e balle <p>Fond de court :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Traverser la balle <p>Jeu de jambes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accélérer / Freiner 	

GALAXIE TENNIS – journées jeux et matches et hiérarchisation

LES JOURNEES JEU & MATCHES remplacent les tests de l'école de tennis et permettent d'évaluer les enfants en situation de match sur des critères d'acquisition techniques, tactiques, comportementaux et dans le domaine de l'arbitrage.



LE PASSEPORT : le sésame pour la compétition homologuée !

Comme les passeports précédents, il servira de pièce d'identité tennistique à l'élève et le suivra durant toute son évolution, du niveau blanc au niveau vert.

LES COMPETITIONS

Une compétition adaptée aux jeunes est une compétition « progressive » respectant plusieurs étapes : une initiation au match au sein de l'école de tennis. Des compétitions pédagogiques par niveau de jeu, sans officialisation des résultats (ce sont des compétitions de proximité). Des compétitions homologuées par âge et par niveau à partir de 8 ans et du niveau orange.

Deux critères sont nécessaires pour organiser la compétition homologuée : l'âge réel (avoir l'âge requis le 1^{er} jour de la compétition) et le niveau de jeu (couleur du terrain).

Le passeport validé à l'école de tennis ne se substitue pas à la licence. L'attestation de licence et le certificat médical de non contre-indication à la pratique du tennis en compétition doivent être présentés au juge-arbitre lors de chaque compétition homologuée (individuelle ou par équipes). Le niveau de jeu est inscrit sur l'attestation de licence.

Tous les matchs officiels dans ces catégories d'âge se jouent avec le point décisif à 40A, en 2 manches gagnantes et avec un super jeu décisif (1^{er} à 10 points) en guise de 3^{ème} manche.

	Balle	Court	Filet	Format de manche	Jeu décisif	Limitation par jour
8 ans	Orange	18 x 8,23	0,80	1 ^{er} à 3 jeux	2 / 2	5 parties max/jour dont 4 simples max.
9 ans	Orange	18 x 8,23	0,80	1 ^{er} à 3 jeux	2 / 2	5 parties max/jour dont 4 simples max.
	Verte	23,77 x 8,23	0,914	1 ^{er} à 3 jeux 1 ^{er} à 4 jeux	2 / 2 3 / 3	5 parties max/jour dont 4 simples max. 4 parties max/jour dont 3 simples max.
10 ans	Orange	18 x 8,23	0,80	1 ^{er} à 3 jeux	2 / 2	5 parties max/jour dont 4 simples max.
	Verte	23,77 x 8,23	0,914	1 ^{er} à 4 jeux 1 ^{er} à 5 jeux	3 / 3 4 / 4	4 parties max/jour dont 3 simples max. 3 parties max/jour dont 2 simples max.

LA HIÉRARCHISATION

Les enfants sont dorénavant hiérarchisés par un niveau de jeu correspondant à la couleur du terrain sur lequel ils jouent.

Ce système de hiérarchisation concerne les enfants jusqu'au jour anniversaire de leurs 11 ans. A cette date, ils basculent automatiquement vers le système de classement fédéral.

Les enfants sont hiérarchisés par un niveau de jeu correspondant à la couleur du terrain sur lequel ils jouent. Exemple : un enfant de niveau rouge joue sur terrain rouge (12 m - filet 0,80 m - balles orange).



GALAXIE TENNIS – Organiser une compétition – de 11 ans

Des guides pour vous accompagner

Afin de mieux appréhender cette réforme, largement présentée et commentée depuis plus d'un an, la Ligue CBBL a élaboré des guides pratiques.

Rappelons que cette réforme présente notamment comme intérêt de faciliter l'organisation des compétitions : tournois âge réel, rassemblements de secteurs, épreuves de proximité...

CLUBS

- Journées "Jeu et match" (5)
- Epreuves de Proximité (x)
- Tournois

40 8 ans N1M2

45 9 ans N2M3

45 9 ans N3M4

45 9 ans N1M1

45 10 ans N1M3

45 10 ans N1M4

- Internes ou multi-clubs ;
- Non homologués ;
- Tous formats possibles ;
- Signalées à la ligue.

- Tournois homologués (nombre total limité) ;
- Sur le calendrier de la ligue.

CBBL

COMITÉS

- Epreuves de proximité multi-clubs ;
- Tournois sectorisés :

12 9 ans N1

12 10 ans N1

12 9 ans N2M3

- Non homologués ;
- Tous formats possibles ;
- Signalées à la ligue.

- Dates : Lundi et mardi de la 1^{ère} semaine des vacances (Toussaint, Février, Printemps) ;
- Tournois homologués ;
- Sur le calendrier de la ligue.

CBBL

LIGUE

- Epreuves de proximité multi-clubs (2) ;
- Grands Prix :

8 Grands Prix

8 ans N1M1

4 Grands Prix 9 ans N3M4

4 Grands Prix 10 ans N4M5

- En Avant les Filles ;
- Le 1^{er} mercredi des vacances de Toussaint et de Printemps

- Dates : Lundi et mardi de la 1^{ère} semaine des vacances (Toussaint, Février, Printemps) ;
- TMC sur sélection, homologués ;
- Sur le calendrier de la ligue.

CBBL

Pour organiser vos épreuves

Si vous désirez entrer dans la « Galaxie Tennis », n'hésitez pas à contacter le service compétition de la Ligue ligue.cbbl@fft.fr afin de planifier votre épreuve (homologuée ou non). De même, la Ligue met à votre disposition deux guides pratiques concernant la mise en place de vos tournois 8 / 11 ans à retrouver dans la rubrique Direction Technique/Galaxie Tennis.

☰ - www.ligue.fft.fr/cbbl

1

COMPETITION PÉDAGOGIQUE NON HOMOLOGUÉE

(sans remontée de résultats / sans AEI)

EFFECTIFS et TABLEAUX

Organisation d'épreuves 8 / 11 ans

CBBL

2

COMPETITION HOMOLOGUÉE

(avec remontée de résultats / AEI)

EFFECTIFS et TABLEAUX

Organisation d'épreuves 8 / 11 ans

CBBL

Annexe 9 : Plan d'actions de la ligue CBBL de l'année sportive 2015

SOMMAIRE PLAN D' ACTIONS 2015



Ce plan d'actions est une synthèse du projet de mandature « CBBL 2016 : AVANTAGE CLUB » et une émanation du plan d'actions de la Fédération Française de Tennis. Au niveau local, ce plan d'actions est relayé et complété par les plans d'actions des Comités Départementaux des Landes (CD40) et des Pyrénées-Atlantiques (CD64).

Projet de mandature 2012/2016

JOUER

Attirer, fidéliser
Encourager à la compétition
Le tennis féminin
Les seniors +
Le tennis entreprise
Le beach tennis

AIDER

Les clubs
Les bénévoles / dirigeants de clubs
Les enseignants
Les permanents
Le tennis adapté, l'handisport
Les écoles de tennis

PROTEGER

Les joueurs et les clubs
Les jeunes
Les installations
La santé
Les valeurs du tennis
Le jeu : l'arbitrage

DEVELOPPER

Les actions citoyennes
Le tennis pour une cause
Le tennis à l'école
La présence auprès des clubs
La communication et les relations extérieures
L'accompagnement des dirigeants et la reconnaissance
Le partenariat

" CBBL 2016 : AVANTAGE CLUB "

JOUER – AIDER – PROTÉGER - DÉVELOPPER

ACTIONS PRIORITAIRES POUR 2015

1. LES LICENCES

- Observatoire du tennis régional
- Facilité l'accueil au moment des vacances scolaires et de la période estivale
- Mise en place du Challenge du développement

2. GALAXIE TENNIS

- Mise en œuvre de la réforme des moins de 12 ans

3. LA FORMATION

- Formation et accompagnement des dirigeants
- Formation et accompagnement des DE / CQP AMT et Initiateurs
- Formation des officiels de la compétition

4. L'EQUIPEMENT

- Aide au développement et à la modernisation des infrastructures

5. LA PRATIQUE FEMININE

- « En avant les filles »
- Coupe cool et raquettes FFT
- TMC féminins
- Journée du tennis féminin en CBBL

6. LE TENNIS POUR LE PLUS GRAND NOMBRE

- Tennis adapté et handisport
- La pratique des seniors+

7. L'EMPLOI

- Pérennisation du poste de Kevin OLEXA

Partie 1 – Présentation de la Ligue

Nos actions page 2

Le tennis en France page 3

Le tennis en CBBL page 3

Les élus page 4

Notre organisation page 5

Partie 2 – Fiches actions

Fiche action n°1 – structuration de la Ligue page 6

Fiche action n°2 – le tennis au féminin page 7

Fiche action n°3 – sport santé et handicap page 8

Fiche action n°4 – développement durable page 9

Fiche action n°5 – acquisition de matériel page 10

PRESENTATION DE LA LIGUE – Nos actions

2 Comités Départementaux (CD40 et CD64) – 156 clubs affiliés – 18 472 licenciés



ENTRAINEMENTS & SELECTIONS

- 90 jeunes entraînés et suivis tout au long de l'année
- 50 déplacements dans des tournois nationaux
- 1 programme de tournois pour les 5/10 ans
- 1 opération : « En avant les filles ! »

COMPETITIONS

- Inter régions 9 ans de PAU - juin
- Open de l'Adour 11 ans - juin
- Open 10 000 \$ du Stade Montois - juin
- Open GDF SUEZ 100 000 \$ de Biarritz - septembre
- 7 championnats Interclubs
- 1 championnat de Ligue
- 200 tournois de clubs

SOUTIEN AUX CLUBS

- Equipement
- Animations
- Sportif
- Administratif et juridique
- Informatique

FORMATIONS

- Arbitrage
- Initiateurs
- CQP AMT
- DE / DES
- Dirigeants de clubs
- Dirigeants de Demain
- Permanents de clubs
- Informatique

DEVELOPPEMENT DE LA PRATIQUE

- Raquettes FFT
- Coupe cool
- Beach tennis
- Tennis adapté
- Tennis en fauteuil
- Tennis en milieu scolaire
- Tennis entreprise
- PAACT CBBL
- Pass tennis
- Opération « balle jaune »

Horaires d'ouverture du Centre de Ligue à DAX

Lundi, Mardi, Mercredi et Jeudi de 8h30 à 12h30 et de 14h à 18h00 | Vendredi de 8h30 à 12h30 et de 14h à 17h



LIGUE COTE BASQUE BEARN LANDES DE TENNIS

Zone Sportive du Sablar - Rue des Prairies - BP 266 - 40 106 DAX
05 58 90 96 00 | Site Internet : www.ligue.fft.fr/cbb1 | @ : ligue.cbb1@fft.fr



LE TENNIS EN France – quelques chiffres

Le Tennis en France c'est...

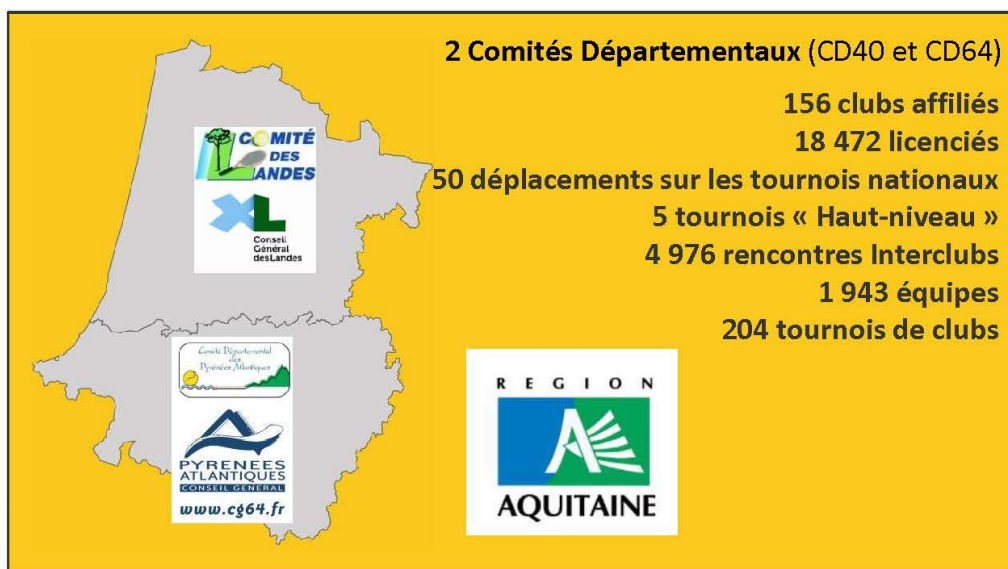


LE TENNIS EN CBBL – la Ligue Côte Basque Béarn Landes

La Ligue Côte Basque Béarn Landes de Tennis est un organe déconcentré de la Fédération Française de Tennis agissant sur le territoire des Landes (40) et des Pyrénées-Atlantiques (64). La Ligue CBBL est une association loi 1901, déclarée à la sous-préfecture de DAX le 23 mars 1956 sous le n°4056.

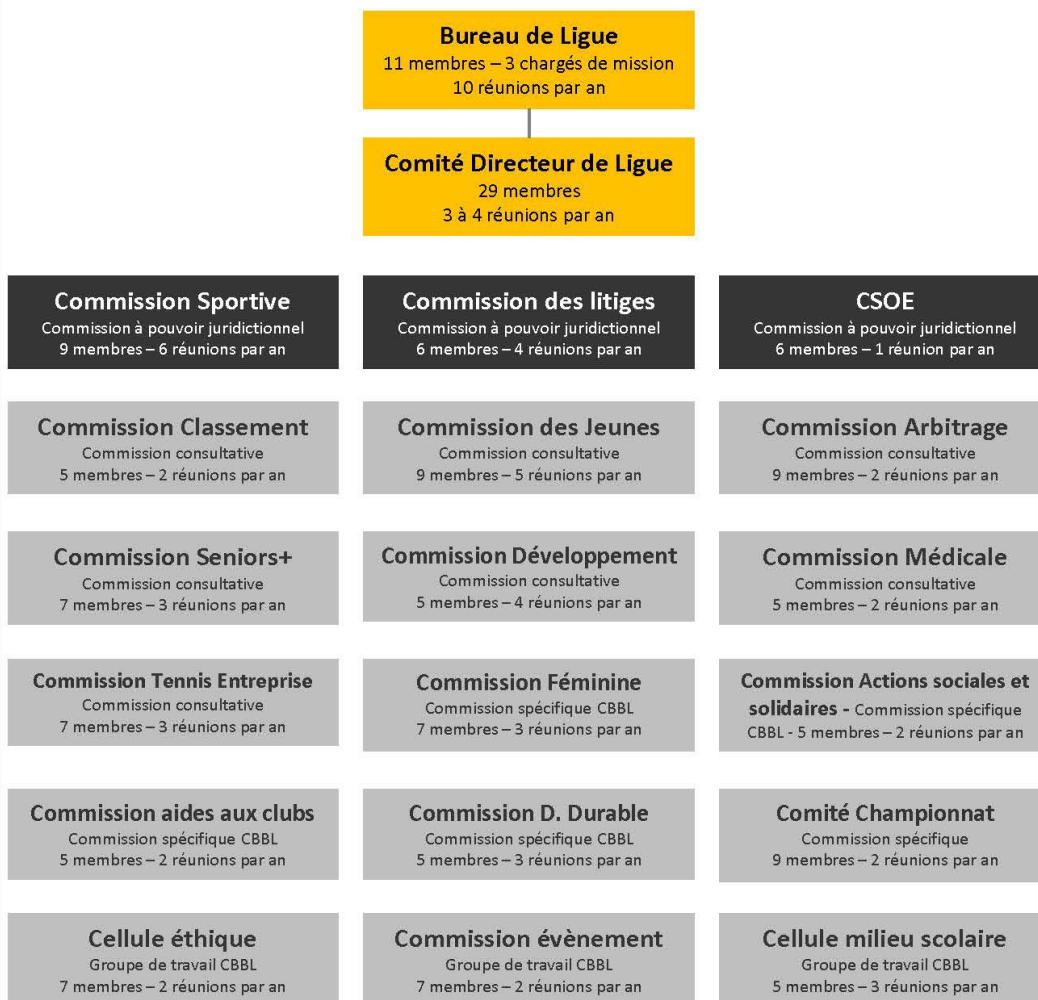
Buts (Cf statuts de la Ligue) :

- ① Organiser, administrer, diriger et développer le sport du tennis dans les limites de son territoire et en surveiller la pratique,
- ② rechercher et faciliter la création d'associations consacrées à la pratique du tennis, encourager et soutenir leurs efforts, diriger, coordonner et contrôler leur activité.



La Ligue CBBL – les élus

La Ligue Côte Basque Béarn Landes de Tennis est administrée par un Bureau (11 membres et 3 chargés de mission) et un Comité de Direction (29 membres). Les membres sont élus tous les 4 ans par les délégués des clubs.



Un total de 40 réunions par an pour ces élus de Ligue.

Ces réunions concernent 67 dirigeants bénévoles pour plus de 2 000 heures de bénévolat...



La Ligue CBBL – notre organisation

Une équipe de 12 permanents pour mettre en œuvre au quotidien les actions de la Ligue

- 1 Directeur de Ligue
- 1 CTR coordonnateur / 1 CED coordonnateur
- 1 Entraîneur Fédéral / 2 Conseillers Sportifs / 2 Entraîneurs de Ligue (670h et 400h/an)
- 1 Conseiller en Développement
- 3 assistantes administratives

POLE SPORTIF

- Sous l'impulsion de l'équipe technique de Ligue (ETL)
- Détection, suivi et entraînement des meilleurs jeunes joueurs de la Ligue
 - Accompagnement de l'élite sur les tournois nationaux et internationaux
 - Entraînement et suivi des meilleurs joueurs adultes de la Ligue
 - Programme clubs formateurs
 - Aide à l'organisation des tournois « haut niveau »
 - Programme « Mini-tennis »
 - Programme et Grand prix 8 ans
 - Programme « En avant les filles »
 - Mise en place de la réforme « Galaxie Tennis »
 - Formation continue des enseignants (DE, CQP AMT et Initiateurs)
 - Visites de clubs sur les thématiques sportives

Commissions liées à l'activité du POLE :

1. SPORTIVE
2. JEUNES
3. ARBITRAGE
4. SENIORS +
5. CLASSEMENT
6. MEDICALE
7. COMITE DE CHAMPIONNAT

POLE DEVELOPPEMENT

- Sous l'impulsion de l'équipe régionale de développement (ERD)
- Observatoire du tennis régional
 - L'équipement (diagnostic des infrastructures)
 - Pass Tennis
 - Opération Balle Jaune
 - Raquettes FFT
 - Coupe cool
 - PAACT
 - PACT Jeunes
 - Challenge du développement
 - Visites de clubs sur la thématiques des animations et du développement
 - Visites de clubs sur les domaines de l'informatique et de la communication
 - Gestion des outils de communication de la Ligue (Internet / Intranet et FACEBOOK)
 - Gestion du partenariat de la Ligue

Commissions liées à l'activité du POLE :

1. DEVELOPPEMENT
2. TENNIS ENTREPRISE
3. FEMININE
4. ACTIONS SOCIALES ET SOLIDAIRES
5. DEVELOPPEMENT DURABLE
6. ACTIONS EN MILIEU SCOLAIRE

ADMINISTRATIF

Administration générale de la structure :

- Gestion des différentes tâches administratives autour de l'activité des commissions et des instances de la Ligue (courriers, mises à jour APPLI ADMIN,...)
- Gestion des éléments sociaux et comptables
- Formation et accompagnement des dirigeants sur les thématiques administratives et juridiques
- ...

Commissions liées à l'activité du POLE :

1. AIDES AUX CLUBS
2. LITIGES
3. CELLULE ETHIQUE
4. CELLULE EVENEMENT



FICHE ACTION n°1 – structuration de la Ligue



Notre structure est organisée en trois pôles « SPORTIF », « DEVELOPPEMENT » et « ADMINISTRATIF » conformément aux articles 18, 19 et 20 des règlements administratifs de la FFT.

Missions

- **POLE ADMINISTRATIF** : organisation et gestion de l'ensemble des tâches administratives de la structure.
1 Directeur et 3 secrétaires à temps plein.
- **POLE SPORTIF** : mise en œuvre de la politique sportive de la FFT et de la Ligue sur le territoire.
1 CTR coordonnateur, 1 entraîneur fédéral, 2 conseillers sportifs à temps plein et 2 entraîneurs de Ligue (670h et 400h).
- **POLE DEVELOPPEMENT** : mise en œuvre de la politique de développement de la FFT et de la Ligue sur le territoire.
1 Conseiller en développement coordonnateur et 1 conseiller en développement à temps plein.

Zone géographique	Le territoire de la Ligue	Référent permanent	Mathieu LALANNE – Directeur 06 75 08 08 94 – mathieu.lalanne@fft.fr
Date de mise en œuvre et durée	Année sportive (01/10 au 30/09)	Référent élu	Eliane HEBRAUD – Présidente 06 83 55 53 75 - eliane.hebraud@orange.fr
Critères d'évaluation	Cf Bilan d'activité annuel	Compétence	Bureau de Ligue

Budget

CHARGES	€	PRODUITS	€
POLE SPORTIF (1)	355 400 €	Dotation globale fédérale et participation FFT	400 000 €
Salaires et charges personnel sportif (1 entraîneur fédéral, 2 conseillers sportifs, 2 CDI)	180 000 €	Auto-financement Ligue CBBL	265 750 €
Frais de déplacements et de missions ETL	40 000 €	Participation aux rassemblements	10 000 €
Aides individuelles aux jeunes joueurs	30 000 €	Région Aquitaine Plan d'actions 2015 (subvention sollicitée)	4 650 €
Aides directes sportives aux clubs (rassemblements, formations du joueur, tournois...)	37 400 €	CNDS 2015 (subvention sollicitée)	5 000 €
Frais compétitions catégories jeunes (accompagnements tournois extérieurs)	60 000 €		
Balles et fournitures sportives	5 000 €		
Organisation stages et rassemblements 10/16 ans	3 000 €		
POLE DEVELOPPEMENT (2)	110 000 €		
Salaires et charges personnel développement (1 CED coordonnateur et 1 CED)	90 000 €		
Frais de déplacements et de missions ERD	10 000 €		
Aides directes aux clubs (PAACT, PASS et divers)	10 000 €		
POLE ADMINISTRATIF (3)	220 000 €		
Salaires et charges personnel administratif (1 Directeur et 3 secrétaires)	170 000 €		
Frais de déplacements et de missions (67 élus et permanents administratifs)	50 000 €		
TOTAL (1) + (2) + (3)	685 400 €	TOTAL	685 400 €

FICHE ACTION n°2 – le Tennis au Féminin



Sous l'impulsion de sa commission féminine, la Ligue CBBL propose tout au long de la saison sportive des actions spécifiquement dédiées à ses pratiquantes... Sur les 18 472 licenciés de 2014 la Ligue compte 6 066 licences féminines (3094 filles (- de 18 ans) et 2972 dames (+ de 18 ans)).

Actions

- « **En avant les Filles** » : épreuve pédagogique réservée aux jeunes filles débutantes de 7, 8 et 9 ans. Ces rassemblements pédagogiques se déroulent sur une ½ journée lors du premier mercredi des vacances scolaires d'octobre et d'avril (300 jeunes joueuses rassemblées en 2013).
- « **La Coupe cool** » : épreuve féminine individuelle réservée aux pratiquantes débutantes dames de plus de 16 ans. L'idée est de proposer une alternative à la compétition traditionnelle en regroupant des parties sur un même site avec l'utilisation d'un format de jeu réduit. Il est ainsi plus facile de se focaliser sur l'accueil des pratiquantes. (113 participantes en 2014).
- « **Les raquettes FFT** » : avec les mêmes objectifs que la Coupe cool, les raquettes FFT permettent à des pratiquantes débutantes de participer à leurs premières rencontres interclubs (2 simples et 1 double avec quatre joueuses différentes). (30 équipes pour 120 joueuses en 2014).
- « **Les TMC féminins** » : à destination des compétitrices, il s'agit de proposer aux joueuses des rencontres sur un format réduit, facilitant ainsi l'organisation de plusieurs matches sur un même site la même journée. Les problèmes de disponibilités et de déplacements sont ainsi minorés.
- « **La journée du Tennis féminin** » : dans le prestigieux cadre de l'Open GDF SUEZ 100 000 \$ féminin de Biarritz (juillet 2014 et en septembre 2015 pour la prochaine édition), nous organisons une journée spécifiquement dédiée au tennis féminin. Les dirigeantes élues bénévoles des clubs sont invitées à participer à des colloques sur les spécificités de la pratique féminine, les jeunes compétitrices d'en avant les filles viennent échanger des balles avec les joueuses professionnelles et les enseignantes DE participent à des conférences-débats animées par des spécialistes du tennis féminin.

Zone géographique	Le territoire de la Ligue	Référent permanent	Yann MANDOT – Conseiller en Développement 06 75 08 08 91 – yann.mandot@fft.fr
Date de mise en œuvre et durée	Année sportive (01/10 au 30/09)	Référent élu	Corinne PONT – Présidente com. féminine corinnepont@wanadoo.fr
Critères d'évaluation	Cf Bilan d'activité annuel	Compétence	Commission Féminine de la Ligue

Budget

CHARGES	€	PRODUITS	€
<i>En avant les Filles (1)</i>	2 600 €	Participation aux manifestations et rassemblements	2 000 €
Aides directes aux clubs organisateurs (16 sites – 100 €)	1 600 €	Région Aquitaine Plan d'actions 2015 (subvention sollicitée)	1 500 €
Récompenses et cadeaux (tee-shirts et médailles)	1 000 €	CNDS 2015 (subvention sollicitée)	1 500 €
<i>Raquettes FFT (2)</i>	1 000 €	Auto financement Ligue CBBL	2 100 €
Organisation de la journée « Finale régionale » (dont repas)	500 €		
Récompenses et cadeaux	500 €		
<i>Coupe cool (3)</i>	1 000 €		
Organisation de la journée « Finale régionale » (dont repas)	500 €		
Récompenses et cadeaux	500 €		
<i>TMC féminins (aide à l'organisation matérielle) (4)</i>	1 000 €		
<i>Journée du tennis féminin (5)</i>	1 500 €		
Organisation de la journée « Tennis féminin à Biarritz (dont repas et frais liés aux colloques)	1 000 €		
Récompenses et cadeaux	500 €		
TOTAL (1) + (2) + (3) + (4) + (5)	7 100 €	TOTAL	7 100 €

© Ligue CBBL de Tennis – Plan d'actions 2014 – décembre 2014 – page 7

FICHE ACTION n°3 – tennis santé et handicap



La commission « Actions sociales et solidaires » œuvre pour l'accès de la pratique au plus grand nombre. La Ligue CBBL est d'ailleurs fière de compter dans ses rangs la vice championne de France de tennis en fauteuil en la personne d'Evelyne CLAVERIE du TC MIMIZAN.

Actions

- « **Journée du Tennis Adapté** » : avec la participation de plusieurs centres (IME et structures spécialisées) des Landes et des Pyrénées-Atlantiques la Ligue Côte Basque Béarn Landes de tennis organise annuellement une journée du tennis adapté. Il s'agit d'animer des ateliers pédagogiques pour une pratique adaptée. Nous constatons également avec fierté que cette action récurrente de la Ligue a certainement pu donner des idées à nos clubs affiliés qui accueillent aujourd'hui régulièrement des centres adaptés (Lons, Anglet, Aviron Bayonnais, St Julien en Born, Etoile Montoise, St Paul lès Dax...)



- « **Le Tennis en fauteuil** » : deux pratiquants (Evelyne CLAVERIE et Jean-Noël JOSEPH) bénéficient régulièrement d'entraînements spécifiques dispensés par un conseiller sportif. Ces séances se déroulent sur les installations du Centre de Ligue à DAX.

Zone géographique	Centre de Ligue à DAX	Référent permanent	Yann MANDOT – Conseiller en Développement 06 75 08 08 91 – yann.mandot@fft.fr
Date de mise en œuvre et durée	Juin 2015	Référent élu	Didier CLAVIER – Président commission ASS didier.clavier@fft.fr
Critères d'évaluation	Nombre de participants	Compétence	Commission actions sociales et solidaires

Budget

CHARGES	€	PRODUITS	€
<i>Journée du Tennis Adapté (1)</i>	3 000 €	Région Aquitaine Plan d'actions 2015 (subvention sollicitée)	1 000 €
Repas offerts aux participants (100 personnes)	1 500 €	CNDS 2015 (subvention sollicitée)	1 500 €
Récompenses et cadeaux (tee-shirts et médailles)	1 000 €	Auto financement Ligue CBBL	2 500 €
Autres frais	500 €		
<i>Tennis en fauteuil (2)</i>	2 000 €		
Entraînements et rassemblements (mise à disposition d'un conseiller sportif)	1 500 €		
Organisation de démonstrations	500 €		
TOTAL (1) + (2)	5 000 €	TOTAL	5 000 €

© Ligue CBBL de Tennis – Plan d'actions 2014 – décembre 2014 – page 8

FICHE ACTION n°4 – développement durable



La commission « Développement Durable » vient de terminer la 5^{ème} année de collecte des balles usagées. Les travaux vont désormais pouvoir prendre une autre tournure avec la réalisation d'un sol sportif.

Actions



« Opération Balle Jaune » : OPERATION BALLE JAUNE

Le chiffre 2014 pour la 5^{ème} édition de collecte des balles usagées en CBBL est de **26 560**. Cela nous amène au total de **135 000 balles** recyclées depuis 2010.

Un projet à St JULIEN EN BORN (40)

Suite à un appel à projet, la commission Développement Durable de la Ligue travaille actuellement avec le club et la ville de St JULIEN EN BORN. Historiquement associés avec le centre des « Cigalons de Lit et Mixe » le club ouvre hebdomadairement ses portes afin d'accueillir et d'intégrer des résidents en situation d'handicap.

Aujourd'hui, le club dispose de trois courts extérieurs dont un à rénover. Cette rénovation pourrait en fait être une transformation permettant le passage en « surface de confort en granulat de caoutchouc ».

Zone géographique St JULIEN EN BORN (40)

Référent permanent Mathieu LALANNE – Directeur
06 75 08 08 94 – mathieu.lalanne@fft.fr

Date de mise en œuvre et durée Juin 2015

Référent élu Elisabeth BORDAISCO – Présidente D. Durable
elisabeth.bordaisco@wanadoo.fr

Critères d'évaluation Réalisation de la surface

Compétence Commission Développement Durable

Budget

CHARGES	€	PRODUITS	€
<i>Opération Balle Jaune (1)</i>	1 500 €	Région Aquitaine Plan d'actions 2015 (subvention sollicitée)	2 500 €
Acquisition du matériel de stockage des balles (cartons et containers pour les clubs d'accueil)	1 000 €	CNDS 2015 (subvention sollicitée)	2 000 €
Affiches et publications	500 €	Participation club St JULIEN EN BORN	5 000 €
<i>Réalisation de la surface (2)</i>	30 000 €	Participation ville St JULIEN EN BORN	12 000 €
Préparation de la surface (empierrement et terrassement)	5 000 €	Fédération Française de Tennis	5 000 €
Réalisation de l'enrobé bitumineux	10 000 €	Ligue CBBL	5 000 €
Livraison, pose du granulat de caoutchouc et réalisation finale du revêtement	15 000 €		
TOTAL (1) + (2)	31 500 €	TOTAL	31 500 €

FICHE ACTION n°5 – acquisition de matériel



Afin de poursuivre ses efforts pédagogiques, la Ligue renouvelle et s'équipe annuellement de matériel pédagogique. Cette année, les acquisitions s'orienteront vers les éléments de traçage des courts 18 m, les balles pédagogiques et le « Kit GO PRO » spécial tennis.

Actions



« Kit GO PRO Spécial Tennis » : 420 €

Pour l'analyse vidéo instantanée de nos jeunes joueurs



« Lignes terrain 18 mètres » : 392 €

Pour faciliter le traçage provisoire de 4 courts au format 18 mètres



Balles pédagogiques : 902 €

Balles adaptées au format orange et au format vert. Pour l'organisation des épreuves pédagogiques à AGE REEL.

Zone géographique

Ligue CBBL

Référent permanent

François DUPORT – CTR coordonnateur
06 75 08 08 84 – francois.duport@fft.fr

Date de mise en œuvre et durée

Année sportive

Référent élu

Jean-Jo CIRON – Président Com. sportive
jean.ciron@orange.fr

Critères d'évaluation

Factures acquittées

Compétence

Pôle sportif

Budget

CHARGES	€	PRODUITS	€
Kit « Go PRO Tennis » - Cf devis	420 €	Région Aquitaine Plan d'actions 2015 (subvention sollicitée)	350 €
Lignes et plots pour le traçage des terrains 18 m – Cf facture	392 €	Auto financement Ligue CBBL	1 364 €
Balles STAGE 2 et STAGE 1 (Mini et easy tennis) – Cf facture	902 €		
TOTAL (1) + (2)	1 714 €	TOTAL	1 714 €

Annexe 10 : Définition et suivi des travaux des commissions au sein de la ligue CBBL.

NOTE INTERNE AUX COMMISSIONS

Mise à jour février 2015 - Note interne à l'attention des présidents de commissions et groupes de travail de la ligue.

Le comité directeur de la ligue du jeudi 03 janvier 2013 vous a confié la présidence d'une commission ou d'un groupe de travail. Afin d'harmoniser le fonctionnement des différentes commissions et bénéficier des services administratifs de la ligue CBBL vous trouverez ci-après quelques éléments à prendre en compte.

ORGANISATION DE VOS SEANCES DE TRAVAIL

Les convocations

Centralisées par la ligue pour diffusion par courriel et inscription sur l'AGENDA CBBL (*date, lieu et ordre du jour*)

Respecter si possible un délai de prévenance raisonnable (10 à 15 jours)

Réservation éventuelle de la salle de réunion de la ligue

Réservation éventuelle du matériel de vidéo projection

Réservation éventuelle des repas

Déroulement de la réunion

Faire signer systématiquement la feuille de présence

Prévoir un secrétaire de séance

Compte rendu de réunions (impératif)

Centralisé, mis en page, diffusé et archivé dans le classeur de la commission par le service administratif

Le brouillon du compte rendu doit être remis au secrétariat maximum 8 jours après la date de votre réunion

Fiche synthèse

Lorsque votre commission souhaite faire valider par le bureau et/ou le comité directeur de la ligue un projet, il convient d'utiliser la fiche « synthèse CODIR » (à joindre au compte rendu de votre réunion, ce sujet sera ainsi inscrit à l'ordre du jour du bureau et/ou comité directeur)

REMBOURSEMENT DES FRAIS

Frais de déplacement (*sur la base du tarif km fixé par le comité directeur ou sur le principe de l'abandon contre réduction d'impôt*)

Gérés par la ligue par semestre et en fonction de la feuille de présence signée

Dans une démarche éco-citoyenne nous vous demandons d'organiser systématiquement le co-voiturage et de privilégier le dispositif « abandon des frais contre réduction d'impôt ».

Frais de repas

Concernant les réunions au Centre de ligue les repas devront être pris exclusivement chez nos partenaires :


- | | |
|---|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Buffalo (St Paul lès Dax) | Téléphone : 05 58 90 09 22 |
| <input type="checkbox"/> Pizzeria San Pietro (Dax) | Téléphone : 05 58 91 54 00 |
| <input type="checkbox"/> Les Thermes de l'adour (Dax) | Téléphone : 06 80 72 26 56 |

Le soir, des formules « *plateaux repas* » peuvent être réservées à l'avance auprès du secrétariat de la ligue.

En espérant pouvoir compter sur votre compréhension et au plaisir de pouvoir travailler ensemble, recevez mes sincères amitiés.

Jean-Yves MAISONNAVE - secrétaire général ligue CBBL

Définition des missions prioritaires pour chaque commission :

POLE DEVELOPPEMENT – Travaux des commissions		
COMMISSION DEVELOPPEMENT	COMMISSION TENNIS ENTREPRISE	
<ul style="list-style-type: none">▪ Challenge du Développement▪ PASS Tennis▪ PAACT Printemps▪ PACTE Jeunes▪ TMC et FMC adultes	<ul style="list-style-type: none">▪ Coupe de la Ligue Tennis Entreprise▪ Animation des sections	
COMMISSION FEMININE	ACTIONS SOCIALES ET SOLIDAIRES	
<ul style="list-style-type: none">▪ Journée du tennis féminin▪ TMC féminins▪ Coupe cool▪ Raquettes FFT	<ul style="list-style-type: none">▪ Journée « Sport Adapté »▪ Tennis fauteuil▪ Sport et santé ?	
ACTIONS EN MILIEU SCOLAIRE	DEVELOPPEMENT DURABLE	
<ul style="list-style-type: none">▪ Convention USEP / CD40 / Education Nationale▪ Formation des enseignants	<ul style="list-style-type: none">▪ Collecte OBJ 2015▪ Réalisation sol sportif nouvel appel à projet	
ETHIQUE		
<ul style="list-style-type: none">▪ Concept « Bonne Attitude »▪ Charte des clubs		

COMMISSION SPORTIVE

- Calendrier des tournois HIVER et ETE
- Coupe d'Hiver
- Coupe de Printemps
- CBBL mixte d'été
- Développement du BEACH Tennis
- Développement du PADEL

COMMISSION ARBITRAGE

- Formations ARBITRES, JAE et JAT
- Organisation de l'arbitrage sur les épreuves de la Ligue

COMMISSION CLASSEMENT

- Etude des réclamations autour du classement fédéral

COMITE DE CHAMPIONNAT

- Gestion du Championnat de Ligue individuel

COMMISSION DES JEUNES

- Bourses jeunes joueurs
- Coupe de la Ligue Jeunes
- Programme 5/8 ans

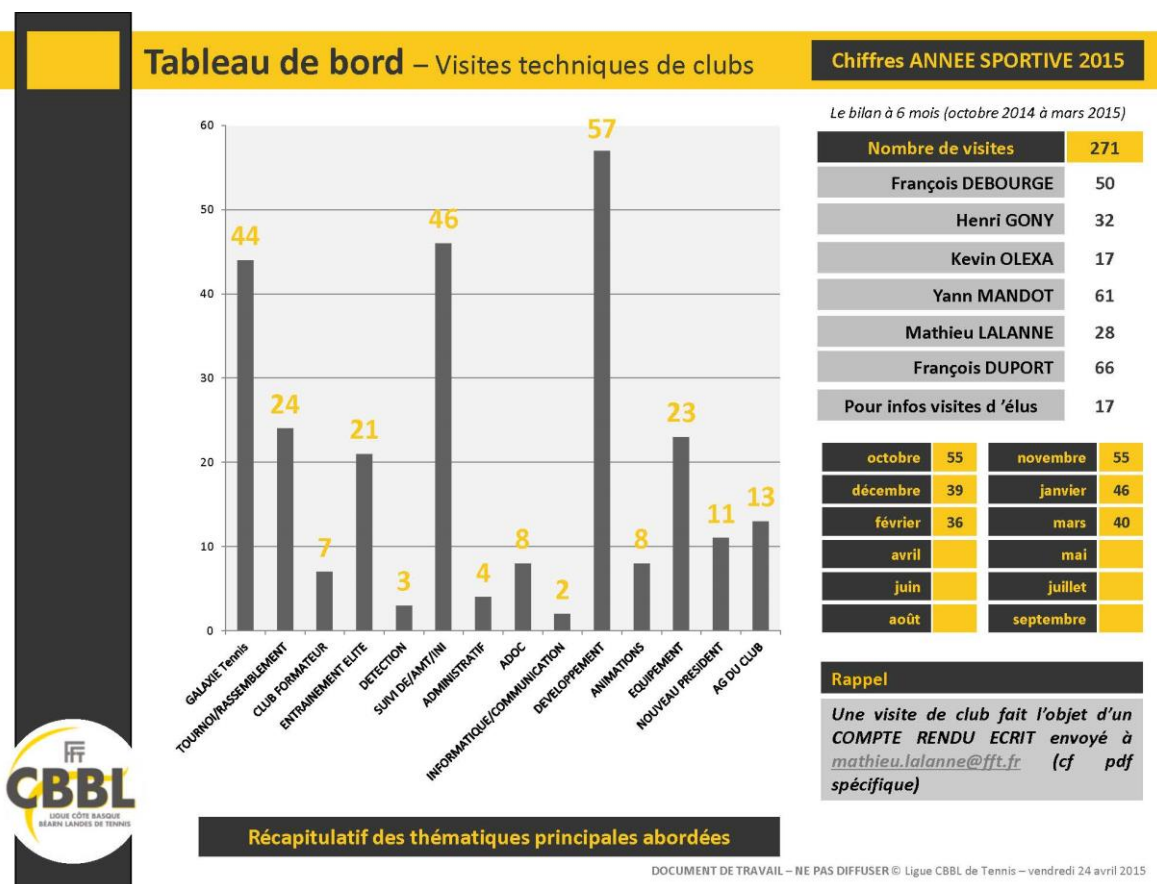
COMMISSION MEDICALE

- Suivi médical des jeunes joueurs de la Ligue
- Sport santé et bien être

COMMISSION SENIORS PLUS

- Coupe de la Ligue Seniors+
- Coupe Félix SARRAILH
- Masters DOMITYS

Annexe 11 : Suivi des visites de clubs – réunion de coordination des services (avril 2015)



DOCUMENT DE TRAVAIL – NE PAS DIFFUSER © Ligue CBBL de Tennis – vendredi 24 avril 2015

Clubs visités – 1^{er} semestre AS2015...

Source : visites renseignées sous « L'appli ADMIN » au 31 mars 2015

Nom du comité	Nombre de clubs visités sur la période	Nombre de visites sur la période	Nombre total de clubs actifs	Part de clubs Visités
LANDES	57	129	85	67%
PYRENEES ATLANTIQUES	55	142	72	76%
TOTAL LIGUE	112	271	157	70%
<i>Rappel total AS 2014</i>	<i>138</i>	<i>366</i>	<i>156</i>	<i>86%</i>

Clubs non visités à ce jour

1	09 40 0041 SOUSTONS AS	1	09 64 0010 ARZACQ TC
2	09 40 0055 CAPBRETON TC	2	09 64 0012 BORDES TURBOMECA ASC
3	09 40 0062 POUYDESSEAUX TC	3	09 64 0061 ARTHEZ DE BEARN TC
4	09 40 0064 LINXE RC	4	09 64 0090 CIBOURE TC
5	09 40 0076 MONT DE MARSAN ASPPT	5	09 64 0102 BAYONNE ASPPT COTE BASQUE
6	09 40 0084 MEES UJ	6	09 64 0123 URT TC
7	09 40 0106 BENQUET TC	7	09 64 0128 LA VALLEE TC
8	09 40 0109 SAUBRIGUES TC	8	09 64 0130 LEE TC
9	09 40 0113 BROCAS TC	9	09 64 0145 USTARITZ TC
10	09 40 0115 MORCENX CA	10	09 64 0163 MONTAUT TC
11	09 40 0117 RION JS	11	09 64 0164 BRISCOUS TC
12	09 40 0129 HEUGAS FR	12	09 64 0193 MOUGUERRE TC
13	09 40 0136 ONDRES TC	13	09 64 0206 ARTIGUELOUTAN TC
14	09 40 0140 VILLENEUVE DE MARSAN TC	14	09 64 0227 ASSAT AVENIR
15	09 40 0148 SARBAZAN ASL	15	09 64 0231 ESPOEY AS
16	09 40 0152 MOLIETS TG	16	09 64 0247 ST FAUST AS
17	09 40 0158 STE EULALIE EN BORN TC	17	09 64 0261 BOUCAU TC
18	09 40 0181 BASCONS TIM		
19	09 40 0201 BENESSE MAREMNE TC		
20	09 40 0203 ANGRESSE TC		
21	09 40 0204 DAX ASPPT		
22	09 40 0207 ST MARTIN D'ONEY TC		
23	09 40 0218 OEYRELUY ESPERANCE		
24	09 40 0235 SOUPROSSE TC		
25	09 40 0236 PONTENX LES FORGES TC		
26	09 40 0260 ARENGOSSE / YGOS TC		
27	09 40 0262 LEON TC		
28	09 40 0264 HOSSEGOR SOORTS TC		

DOCUMENT DE TRAVAIL – NE PAS DIFFUSER © Ligue CBBL de Tennis – vendredi 24 avril 2015

Clubs visités – Clubs les plus visités



N° club	Nom du club	Nombre de visites
1	09 64 0002 BIARRITZ OLYMPIQUE	15
2	09 40 0030 MIMIZAN TC	7
3	09 40 0038 SEIGNOSSE TC	7
4	09 64 0001 AVIRON BAYONNAIS	7
5	09 64 0149 PAU TC	7
6	09 40 0161 ST PAUL SPORTS	6
7	09 40 0198 ST GEOURS DE MAREMNE TC	6
8	09 40 0029 HOSSEGOR TC	5
9	09 40 0131 YCHOUX TC	5
10	09 40 0234 ST MARTIN DE HINX BIARROTTE TC	5
11	09 64 0107 LESCAR TC	5
12	09 64 0116 DENGUIN TC	5
13	09 64 0159 ANGLET OLYMPIQUE	5
14	09 40 0026 DAX US	4
15	09 40 0032 STADE MONTOIS TENNIS	4
16	09 40 0074 ONESSE RC	4
17	09 40 0086 ST MARTIN DE SEIGNANX TC	4
18	09 64 0015 MOURENX TC	4
19	09 64 0075 ST PALAIS US	4
20	09 64 0114 LONS TC	4
21	09 64 0254 BASSUSSARRY BIEZ BAT	4
22	09 64 0262 JURANCONNAIS TC	4

François DEBOURGE

- Biarritz : 4
- Mimizan : 4
- St Geours de Maremne : 4
- Seignosse : 5

François DUPORT

- Biarritz : 7
- Aviron Bayonnais : 4

Henri GONY

- Anglet OL : 3
- Bassussarry : 3

Yann MANDOT

- Pau : 2
- St Palais : 2
- St Vincent de Paul : 2
- Ychoux : 2
- Mimizan : 2
- Narrosse : 2
- St Martin de Seignanx : 2

Mathieu LALANNE

- Biarritz : 2
- Magescq : 2
- St Paul : 2
- St Pierre du Mont : 2

DOCUMENT DE TRAVAIL – NE PAS DIFFUSER © Ligue CBBL de Tennis – vendredi 24 avril 2015

VISITES – Nouvelle présidence



	Nom	Prénom	Nom Club	Date début fonction	Email
1	MARSAN	Philippe	MUGRON FJ	02/10/2014	philippemarsan@hotmail.fr
2	AZAM	Christine	ST SEVER SA	10/10/2014	azampascal@hotmail.com
3	BOCHE	KAREN	PORT DE LANNE TC	10/10/2014	jacquemin@bbox.fr
4	ROBIN	Pascal	POUYDESSEAUX TC	11/10/2014	pasmarob@gmail.com
5	IRIGOYEN	ALBERT	MEES UJ	13/10/2014	denis.hontang@virginbox.fr
6	BOUTHIER	Olivier	ONESSE RC	18/10/2014	olivierbouthier@orange.fr
7	LAHITTE	Sébastien	NAY TC	25/10/2014	sebastien.lahitte@free.fr
8	GACHEN	Jean Pierre	ANGLET OLYMPIQUE	01/11/2014	jpgachen@gmail.com
9	ROPERT	Laurent	ARTIGUELOUTAN TC	01/11/2014	laurent.ropert@orange.fr
10	CORMONTAGNE	Jeanick	GASTES TC	05/11/2014	
11	PERRETTE	Richard	MESSANGES TC	06/11/2014	solsati@sfr.fr
12	GACHIE	Laurence	ARTHEZ DE BERN TC	08/11/2014	laurence.gachie@hotmail.fr
13	BIDART	Sandrine	HASPARREN TC	12/11/2014	sandrine.bidart@wanadoo.fr
14	LABARBE	Jean Pierre	ROQUEFORT TDP	18/11/2014	peinture.sadys@wanadoo.fr
15	OMNES	Francois	LESCAR TC	29/11/2014	omnes.francois@neuf.fr
16	DURO	Sebastien	BIARRITZ OLYMPIQUE	13/12/2014	sebastien_duro@hotmail.com
17	DEFALQUE	Olivier	YCHOUX TC	18/12/2014	fo.defalque@wanadoo.fr
18	THIBIER	Catherine	ST PALAIS US	20/02/2015	catherine.thibier@hotmail.fr
19	DIEDERICHS	Franck	SEIGNOSSE TC	23/03/2015	franck.diederichs@gmail.com
20	LOMENECH	André	HOSSEGOR SOORTS TC	25/03/2015	

LEGENDE

- Visite effectuée par Eliane
- Visite effectuée par une autre personne
- Visite à programmer

Lors d'un changement de Présidence à la tête du club, la première visite est systématiquement effectuée par Eliane, il faut donc penser à vérifier l'onglet « visites » sous l'APPLI ADMIN...

DOCUMENT DE TRAVAIL – NE PAS DIFFUSER © Ligue CBBL de Tennis – vendredi 24 avril 2015

Animation/développement (Yann)

Mise en place TFCA

- 1 Labouheyre
- 2 Morcenx
- 3 St Julien en Born
- 4 Seignosse
- 5 Soustons
- 6 St Geours
- 7 Tosse
- 8 Saint Vincent de Paul
- 9 Pontonx
- 10 Rion des Landes
- 11 St Paul
- 12 Hagetmau
- 13 Anglet Ol
- 14 Hasparren
- 15 Mouguerre
- 16 Urcuit
- 17 Nay
- 18 Pau

Contacts prioritaires actions de printemps

1. Fête le mur PAU
2. Gastes
3. Beach Tennis Pyrénéen
4. St Palais ?
5. Les Bruyères
6. Lescar
7. Pau

Et plus généralement clubs avec pertes significatives

Animation/développement (Kevin)

Mise en place TFCA

- 1 Mimizan
- 2 Gaillou
- 3 St Martin de Seignanx
- 4 Saint Martin de Hinx
- 5 Saint Vincent de Tyrosse
- 6 US Dax
- 7 Pouillon
- 8 Théthieu
- 9 Saint Sever
- 10 Hendaye
- 11 Mourenx

Administratif / juridique (Mathieu)

1. TC Soorts Hossegor
2. Capbreton TC
3. Lue TC
4. Arengosse/Ygos TC
5. Solférino
6. Méès
7. St Pée
8. Villeneuve de Marsan

Equipement (Mathieu)

EQUIPEMENT

1. Biscarrosse (réno DUR)
2. Hossegor (soft)
3. Luy de Béarn (soft)
4. Lescar (transformation des soft)
5. Chiberta
6. Mimizan TC (court n°3)
7. Habas (résine Tennis aquitaine)
8. Orthez (soft ?)
9. Artix (visite à programmer)
10. St Palais (dossier dégâts ADT)
11. Pouydesseaux (éclairage)
12. Arudy
13. Billère (contrôle éclairage)
14. Anglet les Cigales
15. Vieux-Boucau (rapport technique)
16. Bordes (diagnostic des terres battues)
17. Biarritz (changement de surface)
18. Mézos (rénovation deux courts)

Projets COURTS COUVERTS

1. Angresse (court couvert)
2. Anglet OL
3. Aviron Bayonnais
4. Poey de Lescar
5. Hagetmau
6. Luz TC
7. Magescq TC
8. Tartas PS
9. Lacq TC
10. Gastes (photovoltaïque ?)

Padel

1. Stade Montois
2. TC Pau
3. Pontacq

DOCUMENT DE TRAVAIL – NE PAS DIFFUSER © Ligue CBBL de Tennis – vendredi 24 avril 2015

Enseignement

- Poursuite des efforts sur le suivi des initiateurs et CQP AMT (François DEBOURGE)
- Poursuite des efforts sur le suivi des DE (Qui et quand ?)
- Présence lors des épreuves GALAXIE et tournois traditionnels
- Visites à programmer
 1. SAUBRIGUES (François DEBOURGE)
 2. St JULIEN EN BORN (François DEBOURGE)
 3. PONTENX (François DEBOURGE)
 4. MEZOS (François DEBOURGE)
 5. GAN/ARUDY/JURANCON
 6. St VINCENT DE PAUL (à suivre)
 7. MIMIZAN
 8. MOUGUERRE

DOCUMENT DE TRAVAIL – NE PAS DIFFUSER © Ligue CBBL de Tennis – vendredi 24 avril 2015

Annexe 12 : Cahier des charges des aides clubs 2015 de la ligue CBBL.

Cahier des charges aides aux clubs 2015



Ce document, à destination de l'ensemble des clubs de la Ligue, a pour objectif de présenter les différents types d'aides directes et d'en préciser les critères d'éligibilité.

Les 3 domaines d'aides directes aux clubs

EQUIPEMENT	AIDES SPORTIVES	AIDES DEVELOPPEMENT
<p>Personne à contacter : Mathieu LALANNE ☎ 06 75 08 08 94 / mathieu.lalanne@fft.fr</p> <p>Domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> Constructions de courts Rénovations de courts Constructions de courts couverts Constructions de club house Mise en place d'éclairages 	<p>Personne à contacter : François DUPORT ☎ 06 75 08 08 84 / fduport@fft.fr</p> <p>Domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> Clubs Formateurs Rassemblement « mini-tennis » Tournois « 8 ans » En avant les filles Grand Prix 8 ans Tournois « Haut niveau » 	<p>Personne à contacter : Kevin OLEXA ☎ 06 75 08 08 90 / kevin.olexa@fft.fr</p> <p>Domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> PAACT (Rentrée et Printemps) PACTE Jeunes TMC Adultes Trophée du développement

Aides exceptionnelles pour projet innovant

Possibilité de déposer et présenter un dossier soumis à l'étude du Bureau de Ligue

DOCUMENT DE TRAVAIL – NE PAS DIFFUSER © Ligue CBBL de Tennis – lundi 08 septembre 2014

L'ÉQUIPEMENT EN CBBL



A FOURNIR	DEFINITION
<ul style="list-style-type: none"> > Formulaire type complété > Compte de résultat N-1 et N-2 et budget prévisionnel N > Convention club/mairie à jour > Convention club/Ligue ou charte du club aidé 	<p>Offrir aux clubs et aux municipalités, souvent propriétaires des installations, la possibilité de diagnostiquer l'état de leurs installations. Le diagnostic débute par une visite technique et est finalisé par un compte rendu écrit précisant les défauts constatés et les travaux à entreprendre.</p>
LES AIDES	
<ul style="list-style-type: none"> > Enveloppe globale AS 2015 : 30 000 € > Montant de l'aide soumise au respect du cahier des charges, à l'étude du dossier par la commission « AIDES AUX CLUBS » et à l'enveloppe encore disponible au moment de l'étude du dossier : Rénovations et constructions (plafond à 3 courts) Béton poreux : 1 500 €/court Résine, terre battue et surface de confort : 2 000 €/court Construction et rénovation Club house : 1 000 €* Réalisation et mise aux normes (plafond à 3 courts) Eclairage : 1 000 €/court Clôture : 500 €* Construction salles spécifiques tennis (plafond à 3 courts) 3 000 €/court 	<p>Etape 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visite technique réalisée par Mathieu LALANNE, finalisée par un compte rendu écrit co-signé par un ingénieur conseil de la Fédération Française de Tennis
	<p>Etape 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • La municipalité et le club font réaliser des devis par des entreprises qualifiées QUALISPORT et PQT
	<p>Etape 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépôt du dossier technique fédéral type avec les différents documents (devis, attestation d'assurance décennale, attestation du respect de la norme AFNOR XP 90-110)
	<p>Etape 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etude du dossier par la Commission « Aides aux Clubs de la Ligue » en amont d'un bureau de Ligue puis validation d'une éventuelle aide financière par le bureau de Ligue
	<p>Etape 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Versement de l'aide en une seule fois sur présentation de la facture acquittée et du PV de réception des travaux
OBLIGATOIRE	
<ul style="list-style-type: none"> > Présence du club à l'AG de Ligue de l'année en cours > Dossiers éligibles : construction et entretien de court couvert, création et rénovation de court, création et rénovation de club house, réalisation d'éclairage et rénovation de clôture > Respect des cahiers des charges respectifs de la FFT <p>* Somme maximale allouée</p>	

DOCUMENT DE TRAVAIL – NE PAS DIFFUSER © Ligue CBBL de Tennis – lundi 08 septembre 2014

LES AIDES DEVELOPPEMENT EN CBBL



A FOURNIR	DEFINITION
> Formulaire type complété	Mise en place des PAACT CBBL « Rentrée », « Printemps » et « PACTE Jeunes ». Lors de la RENTREE et à l'arrivée du PRINTEMPS la Ligue CBBL de tennis propose un programme sur mesure : gratuité de la licence pour les nouveaux licenciés, cours collectifs, animations sportives et festives, compétitions adaptées, partenaires de jeu... Mise en place du Trophée du Développement (cf cahier des charges spécifiques)
LES AIDES	
> Enveloppe globale AS 2014 12 800 €	
> Montant de l'aide : 200 € par PAACT (2 PAACT par saison et par club maximum)	
> TMC adultes : 200 € par tournoi organisé	
> Tournoi « format court » : 200 € par tournoi organisé	
OBLIGATOIRE	
> Présence du club à l'AG de Ligue l'année N	

Etape 1	<ul style="list-style-type: none"> Le club fait acte de candidature auprès de la Commission Développement
Etape 2	<ul style="list-style-type: none"> Si le cahier des charges est respecté, la Commission enregistre et valide la demande
Etape 3	<ul style="list-style-type: none"> Le bureau et/ou le Comité Directeur de la Ligue valide définitivement l'aide attribuée
Etape 4	<ul style="list-style-type: none"> L'aide est versée au club après mise en place de l'action et visite d'un représentant de la Commission compétente

DOCUMENT DE TRAVAIL – NE PAS DIFFUSER © Ligue CBBL de Tennis – lundi 08 septembre 2014

LES AIDES SPORTIVES EN CBBL



A FOURNIR	DEFINITION
> Demande à formuler auprès de l'équipe technique de Ligue et/ou de la commission des jeunes de la Ligue.	Sur proposition de l'équipe technique de Ligue et après validation par le bureau et/ou le Comité Directeur de la Ligue. Ces aides concernent notamment la formation des jeunes joueurs et l'aide à l'organisation de tournois (tournois mini-tennis, 8 ans, tournois haut niveau régional Nationaux et Internationaux).
LES AIDES	
> Enveloppe globale AS 2015 37 400 €	
> Montant de l'aide :	
Clubs Formateurs 2 clubs à 1 500 € et 3 clubs à 1 000 €	
Rassemblement « mini-tennis » : 100 €/organisation	
Tournois « 8 ans » : 100 €/organisation	
« En avant les filles » : 100 €/organisation	
Grand Prix 8 ans : 200 €/organisation	
Joueurs négatifs : -2/6 500 € / -4/6 1 000 € / -15 1 500 € / Numéro 1 800 €	
OBLIGATOIRE	
> Signature convention éventuelle	
> Compte rendu de l'action (tournois)	
> Logo de la Ligue sur les documents promotionnels	

Etape 1	<ul style="list-style-type: none"> Contacter l'équipe technique de Ligue pour prendre connaissance du cahier des charges
Etape 2	<ul style="list-style-type: none"> Visite du club réalisé par un cadre technique de Ligue
Etape 3	<ul style="list-style-type: none"> Etude de la demande par la Commission des Jeunes de la Ligue
Etape 4	<ul style="list-style-type: none"> Validation de l'aide par le Bureau de Ligue
Etape 5	<ul style="list-style-type: none"> Attribution de l'aide suite à la mise en place et au suivi de l'action

DOCUMENT DE TRAVAIL – NE PAS DIFFUSER © Ligue CBBL de Tennis – lundi 08 septembre 2014

Annexe 13 : Procédure interne à la ligue CBBL sur les demandes de congés payés.

NOTE INTERNE CONGES PAYES – CBBL NI-07

Mise à jour avril 2015 - Note interne à l'attention des salariés de la ligue

DEMANDE DE CONGES PAYES

PRENOM / NOM :

Jour, date et heure de départ

Jour, date et heure de retour

Soit un total de _____ jours ouvrables décomptés sur : jours de récupération droits CP acquis n-1

Précisions jours de récupération :

Quelques rappels :

- Les jours de congés s'acquièrent pendant une période de référence comprise entre le 1^{er} juin de l'année en cours et le 31 mai de l'année suivante, à raison de 2,5 jours ouvrés par mois soit 30 jours ouvrés par an (5 semaines).
- Les congés peuvent être pris entre le 1^{er} juin et le 31 mai suivant la période d'acquisition. Sauf exception, chaque salarié de la ligue doit prendre au minimum 3 semaines (dont 2 consécutives) entre le 1^{er} juillet et le 31 août.
- Sauf exception, les congés non pris au 31 mai ne sont pas reportables d'une année sur l'autre.
- Toute prise de congés doit, au préalable, avoir fait l'objet d'une validation par le responsable du pôle.

Signature du demandeur

Signature Mathieu LALANNE

✂

DEMANDE DE CONGES PAYES

PRENOM / NOM :

Jour, date et heure de départ

Jour, date et heure de retour

Soit un total de _____ jours ouvrables décomptés sur : jours de récupération droits CP acquis n-1

Précisions jours de récupération :

Quelques rappels :

- Les jours de congés s'acquièrent pendant une période de référence comprise entre le 1^{er} juin de l'année en cours et le 31 mai de l'année suivante, à raison de 2,5 jours ouvrés par mois soit 30 jours ouvrés par an (5 semaines).
- Les congés peuvent être pris entre le 1^{er} juin et le 31 mai suivant la période d'acquisition. Sauf exception, chaque salarié de la ligue doit prendre au minimum 3 semaines (dont 2 consécutives) entre le 1^{er} juillet et le 31 août.
- Sauf exception, les congés non pris au 31 mai ne sont pas reportables d'une année sur l'autre.
- Toute prise de congés doit, au préalable, avoir fait l'objet d'une validation par le responsable du pôle.

Signature du demandeur

Signature Mathieu LALANNE

Annexe 14 : Charte des mails (ligue CBBL de tennis)

NOTE INTERNE CHARTE MAIL – CBBL NI-09

Mise à jour avril 2015 - Note interne à l'attention des élus et des salariés de la ligue

Vecteur de communication simple et rapide, le mail est censé être un outil efficace et facilitateur de notre travail au quotidien, mais il peut toutefois s'avérer néfaste s'il est mal utilisé. Il tend souvent à remplacer toute autre forme de communication plus adaptée. Le recours systématique au mail peut aboutir alors à une détérioration des relations entre les individus voire générer un sentiment d'isolement. Avec un flux entrant à toute heure qui ne connaît ni frontière, ni décalage horaire, il accroît le volume des échanges entraînant une surcharge d'informations et de travail. Mal maîtrisé, il peut vite devenir déclencheur de stress, de pression et générer un sentiment d'urgence systématique et perpétuel...d'où ces quelques recommandations...

L'ENVOI DES MESSAGES

1. Assurez-vous que le mail est le support le mieux adapté à votre communication du moment : une réunion de travail, un coup de fil, ou un entretien en face à face ... peut parfois s'avérer plus efficace et mieux adapté.
2. Ciblez et envoyez votre message aux destinataires réellement concernés : évitez les copies « à tous » et les « répondre à tous » qui obligent les destinataires à lire des informations sans intérêt pour eux.
3. Abstenez-vous d'envoyer des mails sur des créneaux horaires susceptibles d'empiéter sur la sphère privée. Les heures d'ouverture des bureaux de la ligue peuvent constituer un bon repère (lundi/vendredi 8h30 à 18h00) avec éventuellement le samedi matin en « bonus ». **Un mail peut aussi être stocké momentanément dans votre boîte d'envoi.**
4. Evitez de relancer plusieurs fois par mail votre interlocuteur, privilégiez l'échange direct, allez le voir, passez lui un coup de fil. Evitez donc les mails « ping-pong », limitez les allers retours, sinon prenez votre téléphone.
5. Indiquez clairement l'objet du message, cela aidera le destinataire à prioriser ses messages entrants. Exemple : **ligue CBBL – Charte mail.**
6. Evitez l'utilisation du mail « parapluie » consistant à mettre tout le monde en copie pour se couvrir.
7. Proscrivez le mail « d'évitement » (*envoyé pour éviter de discuter d'un problème ou pour transférer la responsabilité à l'autre*).
8. **N'utilisez pas le mail en cas de conflit, pas de réaction à chaud sur un mail « énervé ».**
9. Rédigez vos mails : soyez concis, clair, pour être bien compris sans ambiguïté. Votre message doit comporter des phrases courtes, avec des paragraphes. Evitez les mails fleuves.
10. Enfin, pas de langage SMS. Le courriel débute par un « Bonjour » et se termine par une petite formule de politesse ou un simple merci, avec votre signature professionnelle électronique bien entendu.

LA RECEPTION DES MESSAGES

1. Organisez-vous des plages horaires pour consulter vos mails (cf horaires d'ouverture des bureaux), désactivez les alertes mails (ne devenez pas accro ou en stress dès que vous recevez un mail).
2. Prenez un temps de réflexion avant de répondre, surtout si l'échange peut devenir conflictuel.
3. Ne faites pas la sourde oreille, si vous n'avez pas toutes les informations pour répondre, a minima, accusez réception ou indiquez la personne à contacter.
4. Ne répondez aux mails dans lesquels vous êtes en copie que si vous avez une valeur ajoutée sur le sujet. Si vous êtes en copie et non destinataire principal ce n'est probablement pas le fruit du hasard.
5. Réalisez une des 4 actions pour chaque mail consulté (règle des 4D) :
 - a. **Do** (faire)
 - b. **Delete** (supprimer)
 - c. **Defer** (différer, marquer le mail pour suivi)
 - d. **Delegate** (déléguer)
6. Organisez des dossiers de classement pour vous aider à ranger vos mails une fois traités.
7. Indiquez votre statut d'absence : le message d'absence devra orienter l'expéditeur vers une personne disponible.

N'oubliez pas que bien utilisé le mail reste un formidable outil de travail !

Annexe 15 : Procédure comptable de la ligue CBBL.



PROCEDURE COMPTABLE et DELEGATIONS

Ce document a pour objectif principal de définir et de réglementer les différentes étapes concernant l'engagement des dépenses, l'enregistrement des bons de commandes, des factures et des fiches de frais tout en prévoyant les contrôles inhérents à ces activités.

SOMMAIRE
I - ENGAGEMENT DES DEPENSES
II - CONTROLE ET TRAITEMENT DES FACTURES
III - SOCIAL
IV - LES AIDES AUX CLUBS
V - LES ACTIVITES DE CONTROLE
VI - DELEGATIONS

I - ENGAGEMENT DES DEPENSES

INFORMATIONS DEVANT FIGURER SUR L'ENGAGEMENT DES DEPENSES :

Afin de permettre au service comptable et aux signataires des règlements, d'une part, de contrôler l'adéquation entre les factures et les engagements de dépenses et, d'autre part, de s'assurer du respect des habilitations, les informations devant figurer dans la zone réservée au libellé de la commande sont :

- la nature de la prestation ou du bien commandé,
- les références du contrat auquel se rapporte la commande, si la dépense est réalisée dans le cadre d'un contrat signé entre le fournisseur et la Ligue,
- le nom de la personne validant l'engagement de dépense.

PERSONNES HABILITEES A VALIDER UN ENGAGEMENT DE DEPENSES :

La Présidente de la Ligue CBBL autorise, dans le cadre de leur fonction, le Directeur Administratif et le Directeur Technique Régional, à signer les engagements de dépenses relatives à des charges ou à des investissements intégrés dans les budgets approuvés par le Bureau ou le Comité Directeur de Ligue et dont le montant ne dépasse pas 1 500 € (au-delà de cette somme l'accord du Trésorier général est indispensable).

La validation est un acte qui engage la responsabilité de la personne qui valide. Celle-ci garantit, par sa signature ou son visa, que la dépense est bien fondée, qu'elle s'inscrit dans le budget prévisionnel de la Ligue et que les procédures ont été respectées.

DEPENSES NON BUDGETEES :

Tout investissement ou charge d'exploitation non intégrés dans le budget prévisionnel doivent faire l'objet d'une autorisation préalable de la Présidente et du Trésorier Général.

II - CONTROLE ET TRAITEMENT DES FACTURES

Les factures sont contrôlées, rapprochées des bons de commande ou des devis et approuvées dans des délais les plus courts possibles (au maximum la semaine sauf cas exceptionnels comme des litiges sur factures) afin que la comptabilité puisse fonctionner au maximum en « temps réel ».

Lors du contrôle des factures, le Directeur Administratif tamponne la facture en précisant « A PAYER, n° de comptabilité générale et n° de comptabilité analytique ». Ce marquage vaut acceptation et validation.

Enregistrement à posteriori de la facture

1. A la suite de cette validation
2. Tampon « payé » avec mention de la date et du n° de pièce comptable par la secrétaire comptable.



LIGUE COTE BASQUE BERN LANDES DE TENNIS

Zone sportive du Sablar BP 266 - Rue des Prairies 40106 Dax Cedex ☎ 05 58 90 96 00 / Fax 05 58 90 96 01
Site Internet www.ligue.fft.fr/cbb1/ / @ ligue.cbb1@fft.fr - SIRET : 315 399 949 000 33



Ces paiements sont exclusivement effectués par chèque. Les enregistrements sont réalisés sous le logiciel CCMX par la secrétaire comptable.

REMBOURSEMENT DES FRAIS DE MISSIONS

Il existe principalement deux types de missions :

- Les missions internes (déplacements sur le territoire de la Ligue et/ou missions Ligue)
- Les missions externes (déplacements hors territoire de la Ligue et/ou missions FFT)

Ainsi, en fonction de la mission initiale, il convient de renseigner une des fiches types .xls. Le circuit de ces diverses fiches de missions dépend de la qualité de la personne concernée. A savoir :

1. Personnel sportif

Mission réalisée par...	Validation 1	Validation 2	Payeur(s)
CSD, entraîneur fédéral, BE, DE...	Directeur Technique Régional	Directeur Administratif	Directeur Administratif si < 750 € Présidente de Ligue ou Trésorier de Ligue si > 750 €
Directeur Technique Régional (DTR)	Directeur Administratif		Directeur Administratif si < 750 € Présidente de Ligue ou Trésorier de Ligue si > 750 €

A noter que dans le cadre des missions sportives, le CTR dispose d'une carte bleue mission lui permettant d'effectuer les règlements préalablement validés selon la procédure décrite ci-dessus.

2. Personnel animations et développement

Mission réalisée par...	Validation 1	Validation 2	Payeur(s)
CED	Directeur Administratif		Directeur Administratif si < 750 € Présidente de Ligue ou Trésorier de Ligue si > 750 €

3. Personnel administratif

Mission réalisée par...	Validation 1	Validation 2	Payeur(s)
Personnel administratif	Directeur Administratif		Directeur Administratif si < 750 € Présidente de Ligue ou Trésorier de Ligue si > 750 €
Directeur administratif	Trésorier général		Présidente de Ligue ou Trésorier de Ligue

4. Elus (après enregistrement du choix de l'option)

Mission réalisée par...	Validation 1	Validation 2	Payeur(s)
Elus Ligue et CD	Directeur Administratif	Trésorier général	Directeur Administratif si < 750 € Présidente de Ligue ou Trésorier de Ligue si > 750 €
Bureau de Ligue	Directeur Administratif	Trésorier général	Directeur Administratif



LIGUE COTE BASQUE BERN LANDES DE TENNIS

✉ Zone sportive du Sablar BP 266 – Rue des Prairies 40106 Dax Cedex ☎ 05 58 90 96 00 / Fax 05 58 90 96 01
Site Internet www.ligue.fft.fr/cbbl/ @ ligue.cbbl@fft.fr - SIRET : 3 15 399 949 000 33



			si < 750 € Présidente de Ligue ou Trésorier de Ligue si > 750 €
Trésorier général	Directeur Administratif	Présidente de Ligue	Directeur Administratif si < 750 € Présidente de Ligue si > 750 €

5. Cas particulier des arbitres et juges-arbitres

Afin de respecter les dispositions de la loi n°2006-1294 du 23 octobre 2006 et du décret n°2007-969 du 15 mai 2007 concernant la franchise, les remboursements seront effectués semestriellement après obtention de l'attestation de non dépassement du montant annuel.

Mission réalisée par...	Validation 1	Validation 2	Payeur(s)
Arbitres et Juges-arbitres	Président de la CRA	Trésorier général et Directeur Administratif	Directeur Administratif si < 750 € Présidente de Ligue ou Trésorier de Ligue si > 750 €

Enregistrement de la fiche de frais

Lors du contrôle des fiches de missions, le Directeur Administratif tamponne le document en précisant « A PAYER, n° de comptabilité générale et n° de comptabilité analytique ». Ce marquage vaut acceptation et validation.

1. Validation signature (pour les fiches de missions validées par le Trésorier général ou la Présidente)
2. Tampon « payé » avec mention de la date, du n° de pièce comptable (le Service Comptabilité)

Carte bleue Ligue CBBL

Toujours dans le respect strict des éléments ci-dessus, la Présidente de Ligue dispose d'une carte bleue nominative.

III - SOCIAL

La gestion administrative des salaires est effectuée par la structure PSL40 à Mont-de-Marsan. Le cheminement mensuel est le suivant.

1. Le Directeur Administratif diffuse par courriel à pslservicegestion@orange.fr et profession.sport.landes@wanadoo.fr, aux alentours du 20 de chaque mois, la situation exacte du décompte des congés payés. Ce courriel également adressé au Trésorier général précise également s'il existe des modifications (heures supplémentaires, jours fériés travaillés...) concernant les éventuels salariés de la Ligue en CDI et CDD.
2. PSL40 édite les bulletins en .pdf et les expédie par courriel à la Ligue.
3. Après vérification Le Directeur Administratif transfère l'intégralité des bulletins à la secrétaire comptable, pour diffusion par courriel aux intéressés, enregistrement et archivage dans le classeur social.
4. En parallèle les bulletins sont expédiés par courriel au Trésorier général de la Ligue qui se charge d'effectuer les virements via le télé-virement de la BNP PARIBAS.

Déclarations et cotisations trimestrielles, semestrielles et annuelles :

URSSAF : télétransmission par Profession Sport Landes à l'aide du logiciel « Impact Emploi ». Télé-règlement et prélèvement automatique trimestriel.

ASSEDIC : télétransmission par Profession Sport Landes à l'aide du logiciel « Impact Emploi ». Télé-règlement et prélèvement automatique trimestriel.

RETRAITE: télétransmission par Profession Sport Landes à l'aide du logiciel « Impact Emploi ». Télé-règlement et prélèvement automatique trimestriel.

RETRAITE Cadre : le logiciel Impact Emploi de l'Urssaf ne permet pas de télétransmettre par DUCS EDI le bordereau UGRC pour la caisse de retraite Agic (cadres), il convient donc d'expédier trimestriellement le bordereau papier par courrier accompagné du règlement par chèque.



LIGUE COTE BASQUE BEARN LANDES DE TENNIS

Zone sportive du Sablar BP 266 – Rue des Prairies 40106 Dax Cedex ☎ 05 58 90 96 00 / Fax 05 58 90 96 01
Site Internet www.ligue.fft.fr/cbbl/ @ ligue.cbbl@fft.fr - SIRET : 315 399 949 000 33



PREVOYANCE: addition des salaires trimestriels, calcul et recopie des éléments sur le bordereau IONIS, accompagné du règlement par chèque.

IV - LES AIDES AUX CLUBS

Il existe de nombreuses formes d'aides aux clubs, les aides directes (subventions, dotation en matériel...), les aides indirectes (organisation de manifestations par la Ligue, mise à disposition de personnel...) et parmi ces aides nous pouvons différencier le cheminement des aides sportives de celui des aides dites administratives / animations et développement (essentiellement les « Projets clubs »).

Les aides directes sportives

Proposition de	Validation 1	Validation 2	Payeur(s)
La Direction Technique Régionale	Commission des Jeunes	Bureau de Ligue et/ou CD de Ligue	Le Directeur Administratif si < 750 € Présidente ou Trésorier de Ligue si > 750 €

Les aides directes « Projet Club »

Etude du dossier par	Validation	Payeur(s)
Commission « Aides aux clubs »	Bureau de Ligue et/ou CD de Ligue	Le Directeur Administratif si < 750 € Présidente ou Trésorier de Ligue si > 750 €

Toutes les aides directes et indirectes

Etude du dossier et proposition	Validation	Payeur(s)
Proposition de la commission compétente (Cf statuts et règlement intérieur de la Ligue pour la définition des compétences)	Bureau de Ligue et/ou CD de Ligue	Le Directeur Administratif si < 750 € Présidente ou Trésorier de Ligue si > 750 €

V - LES ACTIVITES DE CONTROLE

Des révisions régulières...

Plusieurs contrôles au cours de l'année permettent de vérifier la situation à l'instant « T » comparée au budget prévisionnel validé par l'assemblée générale. Ces contrôles s'effectuent au minimum à :

- 3 mois (début janvier)
- 6 mois (début avril)
- 9 mois (début juillet)
- 10 mois (début août)
- 11 mois (début septembre)

Les tableaux de bords sont réalisés par le service comptabilité puis contrôlés par le Directeur Administratif pour être au final présentés à la Présidente de Ligue, au Secrétaire général et au Trésorier de Ligue ainsi qu'aux deux Présidentes des comités départementaux. Cette analyse concerne dans un premier temps la comptabilité générale grâce à un tableau se présentant ainsi :

Charges ou produits	Dépenses réalisées à ce jour	Budget prévisionnel initial	Ecart en euros	Ecart en %
---------------------	------------------------------	-----------------------------	----------------	------------

La même méthode est utilisée pour travailler sur les postes analytiques.



LIGUE COTE BASQUE BEARN LANDES DE TENNIS

☑ Zone sportive du Sablar BP 266 – Rue des Prairies 40106 Dax Cedex ☎ 05 58 90 96 00 / Fax 05 58 90 96 01
Site Internet www.ligue.fft.fr/cbbbl/ / @ ligue.cbbbl@fft.fr - SIRET : 315 399 949 000 33



Un budget prévisionnel de trésorerie...

Afin de mettre en place des outils de contrôles complémentaires, il existe également un budget prévisionnel de trésorerie prévoyant sur les 12 mois de l'année sportive les différents flux financiers. Ainsi, un rapprochement trimestriel permet de vérifier d'éventuels retards d'encaissements ou d'éventuels soucis de décaissements.

Les autres contrôles...

En dehors de ces comparaisons régulières entre les budgets initiaux et la situation réelle, il existe d'autres contrôles pour s'assurer de la bonne affectation des différents produits et charges :

- Le rapprochement bancaire (pointage à l'aide des relevés bancaires mensuels)
- Relecture intégrale trimestrielle du grand livre afin de vérifier les différentes affectations
- Vigilance en fin d'année pour une imputation des différents mouvements sur la bonne année sportive (cutt-off au 30 septembre)
- Au 30 septembre, vérification de la situation du compte « CBBL » auprès de la comptabilité de la FFT
- Au 30 septembre, « circularisation » des banques.

VI – DELEGATIONS

Délégations

Afin de faciliter la gestion quotidienne et d'accélérer certaines procédures, une délégation est accordée au :

- **Directeur Sportif :**
 1. Pour une utilisation de la CB de mission (charges inhérents aux déplacements sportifs)
 2. Rédaction et expédition des courriers concernant la stricte activité traditionnelle de la DTR
- **Directeur Administratif :**
 1. Signature des chèques < 750 €
 2. Rédaction et expédition des courriers concernant le domaine courant administratif et l'administration générale
 3. La signature des courriers des commissions en /PO pour le Président de la commission (y compris pour les procédures disciplinaires)

Fait à Dax le 25 février 2013,

Eliane HEBRAUD
Présidente Ligue CBBL

Jean-Philippe SCRIBANS
Trésorier Ligue CBBL

Jean-Yves MAISONNAVE
Secrétaire général Ligue CBBL



LIGUE COTE BASQUE BEARN LANDES DE TENNIS

Zone sportive du Sablar BP 266 – Rue des Prairies 40106 Dax Cedex ☎ 05 58 90 96 00 / Fax 05 58 90 96 01
Site Internet www.ligue.fft.fr/cbbl/ / @ ligue.cbbl@fft.fr - SIRET : 315 399 949 000 33

Annexe 16 : Procédure concernant les frais de déplacements des élus (ligue CBBL).

NOTE INTERNE – FRAIS DE DEPLACEMENTS DES ELUS 2015

Mise à jour février 2015

Deux options possibles :

- ✓ **OPTION 1** : remboursement des frais réels kilométriques au tarif de la ligue (0,306€/km)
- ✓ **OPTION 2** : abandon des frais kilométriques contre réduction d'impôt

L'élus choisit une des deux options qui sera appliquée pour la durée de l'exercice comptable (1^{er} octobre au 30 septembre).

OPTION 1 : remboursement des frais réels au tarif de la ligue

Les frais seront payés sur les périodes suivantes sur présentation du document .xls « Frais de déplacements ELUS »

Au 31 mars (pour la période octobre / mars)

Au 30 septembre (pour la période avril / septembre)

Les déplacements concernés :

Manifestations	Frais kilométriques à 0,306€/km
<i>bureau de ligue</i>	OUI
<i>comité directeur de ligue</i>	OUI
<i>Assemblée générale</i>	OUI
<i>Participation aux commissions</i>	OUI
<i>Finale Coupe de Printemps</i>	OUI
<i>Finale Championnat de ligue</i>	OUI
<i>Epreuves nationales et internationales organisées par la ligue</i>	OUI si missionné
<i>Animations FFT et animations ligue</i>	OUI si missionné
<i>Manifestations exceptionnelles diverses</i>	OUI si missionné

OPTION 2 : abandon des frais contre réduction d'impôt

Les bénévoles peuvent, sous certaines conditions, bénéficier de la réduction d'impôt prévue par l'article 200 du CGI sur les dons aux associations, pour les frais qu'ils engagent personnellement dans le cadre de leur activité associative lorsqu'ils renoncent expressément à leur remboursement par l'association. Aux termes de la loi, seuls les frais dûment justifiés sont susceptibles d'ouvrir droit à la réduction d'impôt.

Pour cela il convient d'adresser à la ligue le document CERFA n°11580*03, avant le 30 septembre.

Le barème utilisé est de 0,306 € du km, vous bénéficiez d'une déduction fiscale de 66% de vos frais.

Annexe 17 : Deux exemples de documents produits par l'observatoire permanent de la ligue CBBL sur les licences.

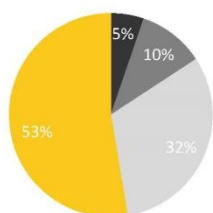
Analyse chiffrée de l'évolution des licences par secteur. Présentation lors d'une réunion rassemblement les « responsables de secteurs » (mars 2014).

Grille d'analyse des licences par secteurs – SECTEUR 1

Code	Club	2013			2014			2013/2014			% Evolution		
		Jeunes	Adultes	Total	Jeunes	Adultes	Total	Jeunes	Adultes	Total	Jeunes	Adultes	Total
09 40 0261	BISCARROSSE OLYMPIQUE TC	138	140	278	144	134	278	6	-6	0	4.34%	-4.28%	0.00%
09 40 030	MIMIZAN TC	67	76	143	71	80	151	4	4	8	5.97%	5.26%	5.59%
09 40 0035	PARENTIS EN BORN TC	81	64	145	77	70	147	-4	6	2	-4.93%	9.37%	1.37%
09 40 0038	ST JULIEN EN BORN TC	47	66	113	39	60	99	-8	-6	11	-17.02%	-9.09%	-12.38%
09 40 0074	ONESSE RC	37	42	79	36	40	76	-1	-2	3	-2.70%	-4.76%	-3.79%
09 40 0133	PISSOS TC	38	48	86	34	39	73	-4	-9	15	-10.52%	-18.75%	-15.11%
09 40 0078	LABOUHEYRE JEUNESSE SPORTIVE	20	18	38	39	27	66	19	9	28	95.00%	50.00%	73.68%
09 40 0115	MORCENX CA	14	31	45	29	29	58	15	-2	13	107.14%	-6.45%	28.88%
09 40 0231	YCHOUX TC	24	21	45	28	28	56	4	7	11	16.66%	33.33%	24.44%
09 40 0240	GASTES TC	22	29	51	21	27	48	-1	-2	3	-4.54%	-6.89%	-5.88%
09 40 0158	STE EULALIE EN BORN TC	25	22	47	16	26	42	-9	4	5	-36.00%	18.18%	-10.63%
09 40 0177	MEZOS TC	25	22	47	15	21	36	-10	-1	11	-40.00%	-4.54%	-23.40%
09 40 0189	AUREILHAN TC	9	19	28	13	18	31	4	-1	3	44.44%	-5.26%	10.71%
09 40 0059	SANGUINET TC	24	14	38	20	10	30	-4	-4	4	-16.66%	-28.57%	-21.05%
09 40 0138	BIAS TC	11	17	28	13	17	30	2	0	2	18.18%	0.00%	7.14%
09 40 0236	PONTENX LES FORGES TC	23	12	35	21	9	30	-2	-3	3	-8.69%	-25.00%	-14.28%
09 40 0151	SOLFERINO TC	11	5	16	12	5	17	1	0	1	9.09%	0.00%	6.25%
09 40 0260	ARENGOSSE / YGOS TC	0	17	17	2	8	10	2	-9	7	100.00%	-52.94%	-41.17%
09 40 0186	LUE TC	13	9	22	0	5	5	-13	-4	17	-100.00%	-44.44%	-77.27%

Mise à jour 09/03/2014 – SECTEUR 1 - 19 CLUBS

EFFECTIFS LICENCES



■ Plus de 200 ■ 100 à 199 ■ 50 à 99 ■ Moins de 50

Evolution des effectifs (Nombre de clubs)	↗ 8	↘ 10	→ 1
Evolution des effectifs (Nombre de licences)	J +1	A -19	T -18

© Ligue CBBL de Tennis – février 2014 - DAX

Evolution des effectifs - récapitulatif

	Evolution des effectifs (clubs)			Evolution des effectifs (licences)		
	↗	↘	→	J	A	T
Secteur 1	8	10	1	+1	-19	-18
Secteur 2	4	19	0	-118	-125	-243
Secteur 3	9	16	0	-107	-61	-168
Secteur 4	8	9	0	-71	+7	-64
Sous-total CD40 (1)	29 (35%)	54 (64%)	1 (1%)	-295	-198	-493
Secteur 5	11	15	2	-3	-9	-12
Secteur 6	7	13	1	-108	+40	-68
Secteur 7	12*	10	1	-15	+100	+85
Sous-total CD64 (2)	30 (42%)	38 (53%)	4 (5%)	-126	+131	+5
TOTAL GENERAL (1+2)	60 (39%)	91 (58%)	5 (3%)	-421	-67	-488**

Mise à jour 09/03/2014 – Ligue CBBL 156 clubs

* Nouveau dans le décompte « Clubs » 130 licences FLM PAU

** Attention licences 2013 FLM PAU (202 licences) et FLM BAYONNE (30 licences) non intégrées



© Ligue CBBL de Tennis – février 2014 - DAX

Suivi hebdomadaire transmis aux clubs chaque semaine depuis l'année sportive 2013.

LICENCES ANNEE SPORTIVE 2015									
Clubs en progression de licences enregistrées au 25 janvier par rapport à la fin de saison 2014									
LICENCES JEUNES					LICENCES ADULTES				
Clubs		Saison 2014	25 janv	Progression	Clubs		Saison 2014	25 janv	Progression
1	MORCENX	30	45	+50%	1	PEYREHORADE	25	34	+36%
2	PONTONX SUR ADOUR	58	64	+10%	2	LINXE	32	35	+9%
3	SAUVETERRE	82	90	+10%	3	ST MARTIN DE HINX	22	36	+64%
4	SOUSTONS	69	77	+12%	4	ARTIGUELOUVE	15	25	+67%
5	STE EULALIE EN BORN	16	18	+13%	5	SAINT PERDON	13	18	+38%
6	TETHIEU	25	27	+8%	6	MESSANGES	19	24	+26%
7	URT	73	79	+8%	7	SARBAZAN	29	31	+7%
8	URCUIT	34	50	+47%	8	GER	10	15	+50%
9	ARTIGUELOUVE	9	11	+22%	9	ST PERDON	13	18	+38%
10	ST PIERRE DU MONT	68	82	+21%	10	HASPARREN	19	30	+58%
11	PEYREHORADE	13	21	+62%	11	PORT DE LANNE	15	18	+20%
12	POUYDESSEAUX	43	48	+12%	12	BORDES	49	53	+8%
13	LABENNE	27	41	+52%	13	SAINT GEOURS	60	67	+12%
14	ST MARTIN DE HINX	45	54	+20%	14	MONTAUT	14	18	+29%
15	NAY	70	81	+16%	15	HAGETMAU	70	75	+7%
16	USTARITZ	81	93	+15%	16	MT DE MARSAN ASPPT	37	40	+8%
17	CAMBO LES BAINS	86	89	+3%	17	MAGESCQ	19	22	+16%
18	HASPARREN	54	61	+13%	18	BRISCOUS	34	40	+18%
19	SAUVAGNON	66	67	+2%	19	ASSAT	27	32	+19%
20	BORDES	54	58	+7%	20	TARNOS LA PALIBE	62	65	+5%
21	MONTAUT	18	27	+50%	21	BASCONS	23	25	+9%
22	CASTETS	29	34	+17%	22	AUREILHAN	19	20	+5%
23	PAU ASPPT	34	38	+12%	23	MONTFORT	17	18	+6%
24	ARTIGUELOUTAN	38	40	+5%	24	ST JEAN PIED DE PORT	40	41	+3%
25	SANGUINET	21	23	+10%	25	SAUVAGNON	35	37	+6%
26	ONESSE	36	37	+3%	26	ANGRESSE	33	34	+3%
27	LABOUHEYRE	39	43	+10%	27	URCUIT	29	60	+2%
28	BROCAS	29	35	+21%	28	BISCARROSSE	146	147	+1%
29	ARZACQ	59	63	+7%	29	LEE	79	80	+1%
30	LONS	110	115	+5%	30	BILLERE	126	127	+1%
31	GAILLOU	67	71	+6%					
32	STADE SALISIEN	48	51	+6%					
33	SAINT PAUL SPORTS	69	72	+4%					
34	ROQUEFORT	31	32	+3%					
35	BIAS	13	14	+8%					
36	BRISCOUS	73	75	+3%					
37	OYRELUY	14	15	+7%					
38	MAZEROLLES	44	46	+5%					
39	BASSUSSARRY	90	91	+1%					
40	ST JULIEN EN BORN	40	42	+5%					

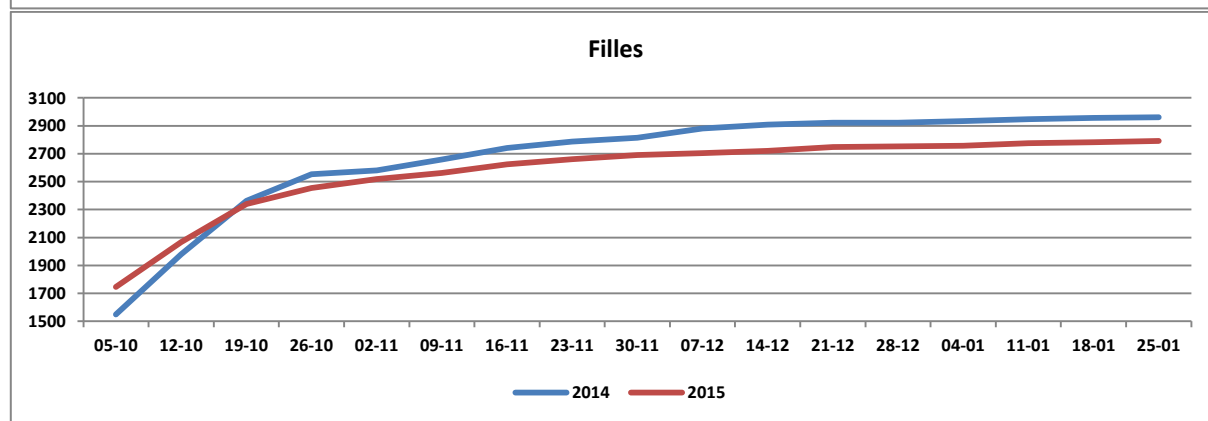
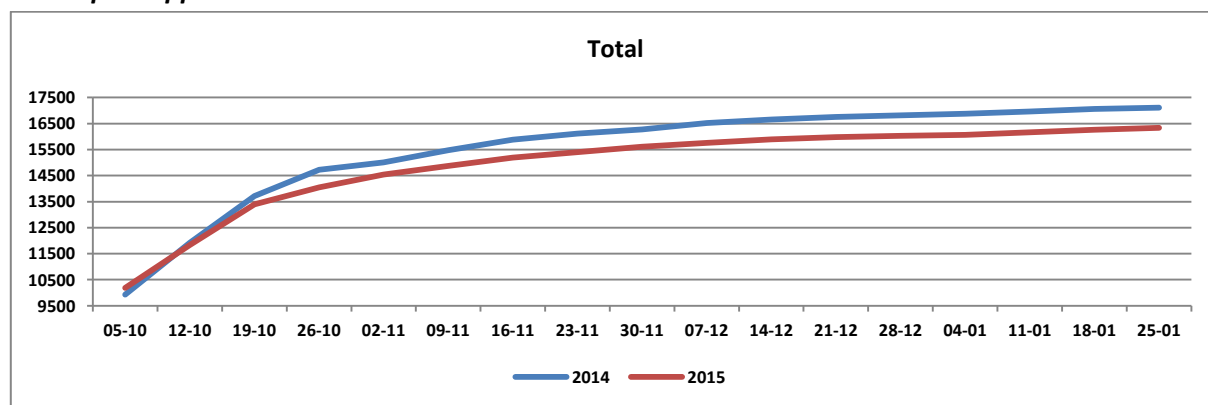
TOTAL GENERAL LICENCES				
Clubs		Saison 2014	25 janv	Progression
1	MORCENX	63	72	+14%
2	HINX SUR ADOUR	16	27	+69%
3	SAUVETERRE	126	134	+6%
4	ARTIGUELOUVE	24	36	+50%
5	MAGESCQ	20	40	+100%
6	PEYREHORADE	38	55	+45%
7	ST MARTIN DE HINX	67	90	+34%
8	HASPARREN	73	91	+25%
9	URCUIT	93	110	+18%
10	PONTONX SUR ADOUR	99	104	+5%
11	BORDES	103	111	+8%
12	PORT DE LANNE	36	37	+3%
13	BORDES TURBOMECA	17	19	+12%
14	USTARITZ	115	121	+5%
15	MONTAUT	32	45	+41%
16	MESSANGES	51	56	+10%
17	CASTETS	82	85	+4%
18	BROCAS	49	55	+12%
19	SAINT PERDON	56	60	+7%
20	LABOUHEYRE	67	70	+4%
21	LABENNE	59	67	+14%
22	BASCONS	37	39	+5%
23	TURBO BORDES	17	19	+12%
24	LARAIN	18	23	+28%

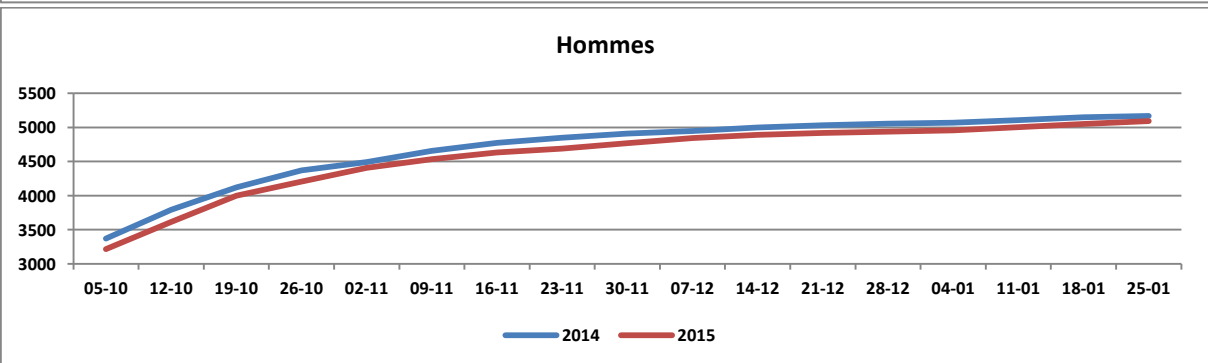
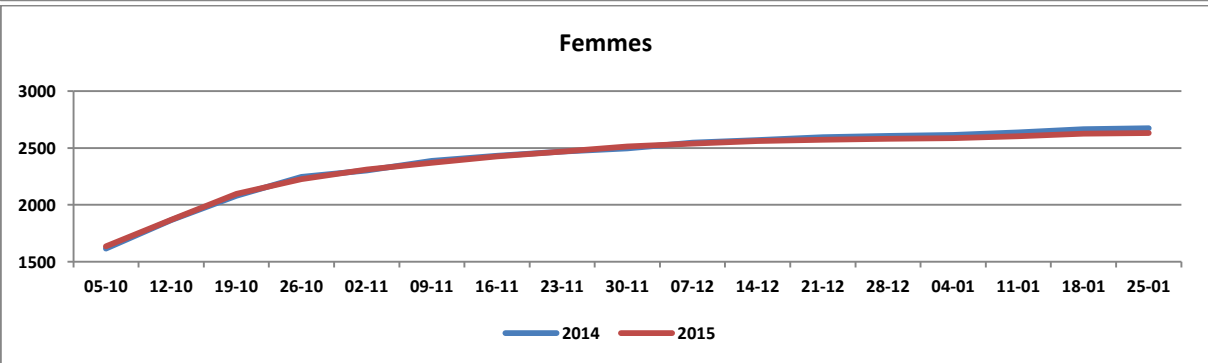
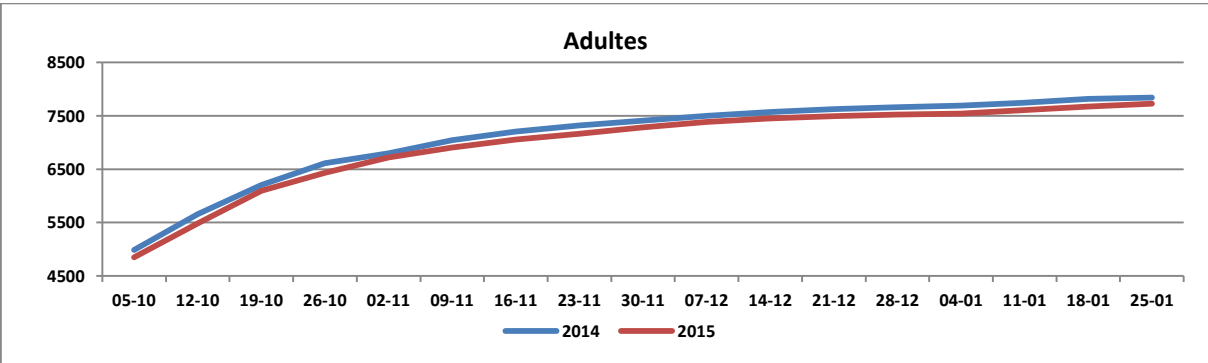
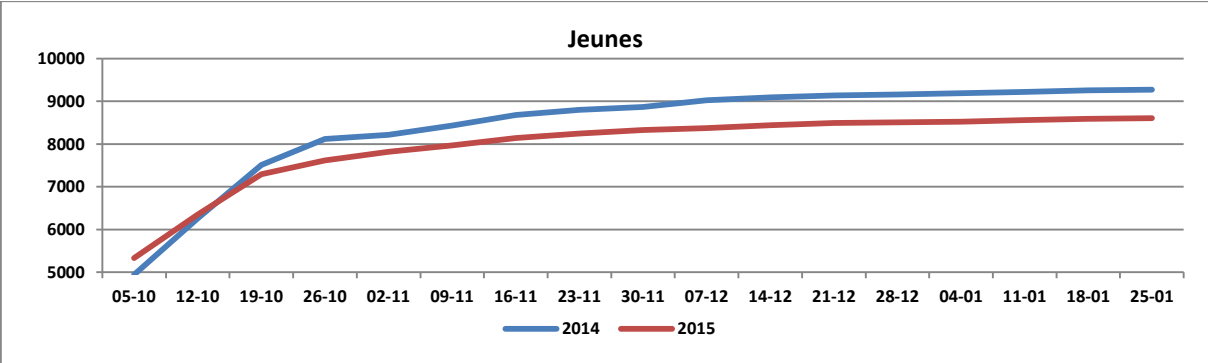
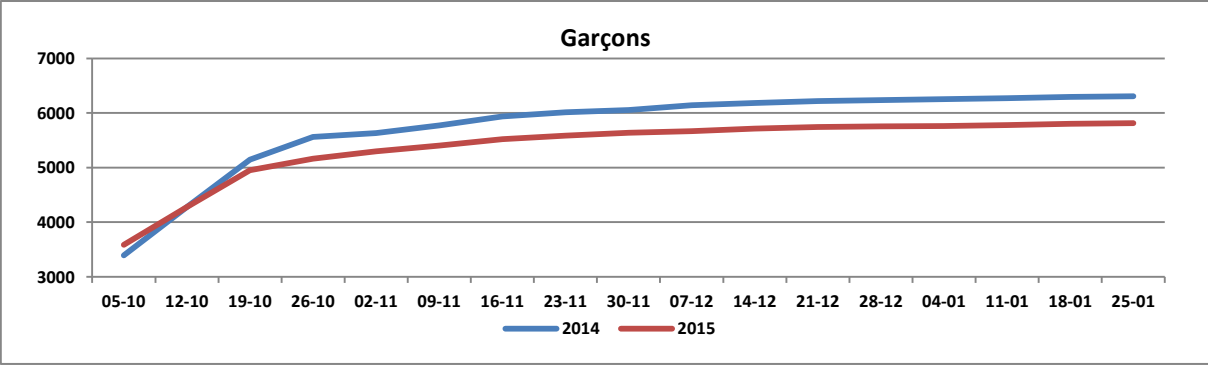
25	NAY	134	138	+3%
26	SAINT GEOURS	136	142	+4%
27	ARZACQ	89	91	+2%
28	BRISCOUS	107	115	+7%
29	SAUVAGNON	101	104	+3%
30	ASSAT	36	38	+6%
31	HAGETMAU	155	160	+3%
32	BIAS	32	33	+3%

Ecart de saisie des licences, semaine après semaine, par catégorie : comparaison 2014 – 2015

Date	Filles		Garçons		Jeunes		Femmes		Hommes		Adultes		Total	
	Nbre	Evol	Nbre	Evol	Nbre	Evol	Nbre	Evol	Nbre	Evol	Nbre	Evol	Nbre	Evol
05-10	1 747	+199	3 584	+190	5 331	+389	1 635	+20	3 215	-157	4 850	-137	10 181	+252
12-10	2 068	+88	4 280	0	6 348	+88	1 870	+5	3 616	-178	5 486	-173	11 834	-85
19-10	2 339	-23	4 954	-191	7 293	-214	2 098	+17	4 001	-121	6 099	-104	13 392	-318
26-10	2 454	-100	5 164	-396	7 618	-496	2 225	-20	4 204	-164	6 429	-184	14 047	-680
02-11	2 518	-62	5 299	-334	7 817	-396	2 310	+7	4 409	-84	6 719	-77	14 536	-473
09-11	2 562	-97	5 406	-366	7 968	-463	2 371	-15	4 533	-124	6 904	-139	14 872	-602
16-11	2 623	-118	5 518	-416	8 141	-534	2 426	-6	4 631	-144	7 057	-150	15 198	-684
23-11	2 660	-127	5 586	-427	8 246	-554	2 469	+1	4 691	-157	7 160	-156	15 406	-710
30-11	2 690	-125	5 637	-417	8 327	-542	2 513	+17	4 767	-143	7 280	-126	15 607	-668
07-12	2 705	-176	5 669	-471	8 374	-647	2 539	-9	4 843	-107	7 382	-116	15 756	-763
14-12	2 720	-188	5 715	-466	8 435	-654	2 563	-7	4 890	-110	7 453	-117	15 888	-771
21-12	2 747	-174	5 745	-470	8 492	-644	2 573	-21	4 918	-112	7 491	-133	15 983	-777
28-12	2 753	-170	5 753	-481	8 506	-651	2 580	-28	4 940	-114	7 520	-142	16 026	-793
04-01	2 758	-175	5 763	-490	8 521	-665	2 586	-30	4 955	-116	7 541	-146	16 062	-811
11-01	2 776	-171	5 780	-490	8 556	-661	2 604	-33	5 002	-107	7 606	-140	16 162	-801
18-01	2 783	-173	5 803	-493	8 586	-666	2 625	-40	5 049	-99	7 674	-139	16 260	-805
25-01	2 792	-170	5 813	-494	8 605	-664	2 632	-41	5 093	-76	7 725	-117	16 330	-781

Au 25 janvier, après la 17^{ème} semaine de l'année sportive 2015, nous avons saisi 781 licences en moins par rapport à la même date en 2014...





Annexe 18 : Fiche type de compte-rendu de visite de club.

COMPTE RENDU VISITE DE CLUB

Visiteur			
Club visité		Date la visite	Lieu
Licenciés N-1		Depuis 3 ans <input type="checkbox"/> Baisse <input type="checkbox"/> progression <input type="checkbox"/> stabilité <input type="checkbox"/>	
Elus présents			
Permanents			
Membres du club présents			

ETAT DOSSIER CLUB	
<input type="checkbox"/> STATUTS dernière mise à jour le	<input type="checkbox"/> DECLARATION PREFECTURE dernière parution
<input type="checkbox"/> REGLEMENT INTERIEUR dernière mise à jour le	<input type="checkbox"/> CONVENTION CLUB/MAIRIE dernière mise à jour le
<input type="checkbox"/> AGREMENT DDJS n°	<input type="checkbox"/> PARUTION JO dernière parution
<input type="checkbox"/> CR ACTIVITES dernière mise à jour le	<input type="checkbox"/> DOCUMENTS COMPTABLES dernière mise à jour le

THEMES ABORDES	SYNTHESE DES DISCUSSIONS – BESOINS FORMULES – PROJET DE DEVELOPPEMENT
<input type="checkbox"/> DEVELOPPEMENT	
<input type="checkbox"/> EQUIPEMENT	
<input type="checkbox"/> ADMINISTRATIF	
<input type="checkbox"/> SPORTIF	
<input type="checkbox"/> OUTILS INFORMATIQUES	
<input type="checkbox"/> AUTRES	

DEVELOPPEMENT	
<i>Les actions de développement et les animations</i>	
<input type="checkbox"/> PAACT'printemps / PACT'jeunes	
<input type="checkbox"/> PROJET CLUB	
<input type="checkbox"/> PASS TENNIS	
<input type="checkbox"/> RAQUETTES FFT	
<input type="checkbox"/> COUPE COOL	
<input type="checkbox"/> TENNIS FEMININ	
<input type="checkbox"/> TENNIS SCOLAIRE	
<input type="checkbox"/> BEACH TENNIS	
<input type="checkbox"/> TENNIS ENTREPRISE	
<input type="checkbox"/> TENNIS ADAPTE	
<input type="checkbox"/> TENNIS EN FAUTEUIL	
<input type="checkbox"/> LABEL VALIDES HANDICAPES	
<input type="checkbox"/> OPERATION BALLE JAUNE	
<input type="checkbox"/> PADEL	
<input type="checkbox"/> TFCA	
<input type="checkbox"/> CHALLENGE DU DEVELOPPEMENT	
<input type="checkbox"/> PARTENARIAT	
<input type="checkbox"/> Divers	

EQUIPEMENT	
<i>En dehors de la fiche audit</i>	
<input type="checkbox"/> COURT COUVERT	
<input type="checkbox"/> COURT EXTERIEUR	
<input type="checkbox"/> CLUB HOUSE	
<input type="checkbox"/> ECLAIRAGE	
<input type="checkbox"/> Divers	

ADMINISTRATIF

<input type="checkbox"/> STATUTS	
<input type="checkbox"/> REGLEMENT INTERIEUR	
<input type="checkbox"/> CONVENTION CLUB MAIRIE	
<input type="checkbox"/> CONTRAT DE TRAVAIL	
<input type="checkbox"/> CONTRAT DE COOPERATION LIBERALE	
<input type="checkbox"/> COMPTABILITE	
<input type="checkbox"/> Divers	

SPORTIF

<input type="checkbox"/> ORGANISATION ECOLE DE TENNIS	
<input type="checkbox"/> GALAXIE TENNIS	
<input type="checkbox"/> ORGANISATION TENNIS ADULTES	
<input type="checkbox"/> GESTION DES COMPETITIONS	
<input type="checkbox"/> TOURNOIS DU CLUB	
<input type="checkbox"/> ACTIONS LIGUE OU CD DANS LE CLUB	
<input type="checkbox"/> MATERIEL PEDAGOGIQUE	
<input type="checkbox"/> CORPS ENSEIGNANTS	
<input type="checkbox"/> NOMBRE D'HEURES DE	
<input type="checkbox"/> Divers	

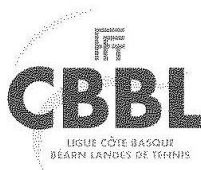
OUTILS INFORMATIQUES

<input type="checkbox"/> WEBMAIL	
<input type="checkbox"/> ADOC	
<input type="checkbox"/> SITE INTERNET	
<input type="checkbox"/> CMS'one	
<input type="checkbox"/> OUTILS GOOGLE	
<input type="checkbox"/> FACEBOOK	
<input type="checkbox"/> AEI	
<input type="checkbox"/> GESTION SPORTIVE	
<input type="checkbox"/> INTRANET CBBL	
<input type="checkbox"/> ESPACE DU LICENCIE	
<input type="checkbox"/> GUIDE DU DIRIGEANT	
<input type="checkbox"/> Autres	

AUTRES

Autres éléments abordés au cours du rendez-vous

Annexe 19 : Convention entre la ligue CBBL et le comité départemental du 64 (juillet 2013).



Convention Ligue Côte Basque Béarn Landes de Tennis et CD64

Entre : l'association **Ligue Côte Basque Béarn Landes de Tennis**, unité administrative de la Fédération Française de Tennis, ci-après dénommée « la **Ligue CBBL** », représentée par sa Présidente, Madame Eliane HEBRAUD, agissant es qualités,

d'une part,

et l'association **Comité Départemental des Pyrénées-Atlantiques de Tennis** affiliée à la Fédération Française de Tennis (FFT) ci-après dénommée « **CD 64** » et représentée par Madame Michèle DIEUDONNE,

d'autre part.

Il a été convenu ce qui suit :

Article 1 - Objet de la convention

La présente convention a pour objet de définir les relations organisationnelles entre la Ligue Côte Basque Béarn Landes de Tennis et le Comité Départemental des Pyrénées-Atlantiques. Elle conditionne le versement de l'aide financière annuelle allouée au CD64 pour la bonne exécution de son plan d'actions de développement.

Article 2 - Actions du comité départemental

Au titre de cette convention, le CD64 s'engage à réaliser :

- les missions générales des comités départementaux fixées par les statuts et règlements de la FFT (article 24 des règlements administratifs notamment),
- les missions des Comités Départementaux, détaillées dans le règlement intérieur (article 4) validé par le bureau de Ligue du mercredi 20 octobre 2010 et adopté par l'Assemblée Générale du 15 janvier 2011 à Capbreton (40),

Pour l'année sportive 2013, les actions générales des comités départementaux 64 et 40, telles qu'elles ont été arrêtées en bureau de ligue du mercredi 03 avril 2013 et les actions spécifiques du CD64 telles qu'elles figurent au plan d'actions de développement présenté à la Ligue, et synthétisé ci-après :

I / DECLINAISON ORGANISATIONNELLE DES ACTIONS DE LIGUE

- Raquettes FFT phase secteur en collaboration avec la commission féminine de la Ligue
- Coupe COOL en collaboration avec la commission féminine de la Ligue
- Formations des dirigeants (Centre Nelson Paillou de PAU et de BAYONNE en collaboration avec la commission formation de la Ligue)
- Championnat départemental adultes (en collaboration avec le comité de championnat de la Ligue)
- Aides directes aux clubs en collaboration avec la commission « aides aux clubs de la Ligue »
- Rassemblements de sous-secteur ou de secteur pour les jeunes joueurs de moins de 12 ans, en collaboration et selon les préconisations de l'équipe technique régionale (ETR).
- Organisation de la détection des jeunes joueurs de moins de 11 ans, en collaboration et selon les préconisations de l'ETR.
- Tournois 5/6 ans et 7/8 ans, en collaboration et selon les préconisations de l'ETR.

II / ACTIONS DEPARTEMENTALES 2013

A / Animation et développement

- Tennis à l'école (école primaire)
- Actions sport adapté et handisports (rassemblement régional organisé par la commission actions sociales et solidaires de la Ligue)
- Actions en direction des publics défavorisés
- Activité des responsables de secteurs (rédaction d'une fiche de mission)
- Organisation de la sortie Roland-Garros

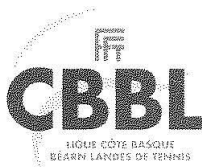
B / Sportif

- Championnat départemental des jeunes
- Organisation du « masters des jeunes »
- Interclubs 17/18 ans



LIGUE COTE BASQUE BEARN LANDES DE TENNIS

Zone sportive du Sablar BP 266 - Rue des Prairies 40106 Dax Cedex ☎ 05 58 90 96 00 / Fax 05 58 90 96 01
Site Internet www.ligue.fft.fr/cbbl/ @ ligue.cbbl@fft.fr - SIRET : 315 399 949 000 33



C / Aides aux clubs

En complément des dossiers validés par la « Commission Aides aux clubs », le CD64 peut intervenir sur les dossiers « EQUIPEMENT ».

Article 3 - Aide au fonctionnement

Indépendamment des aides allouées par les conseils généraux, le bureau de la Ligue CBBL se prononce annuellement sur le montant de l'aide allouée à chaque comité départemental. Cette aide est attribuée en début d'année sportive, après étude et validation du plan d'action du département, au moment de la réalisation des budgets prévisionnels : **pour l'année sportive 2013 le montant de l'aide allouée à chaque comité départemental est de 44 000 €**

Article 4 – Missions du Conseiller Sportif Départemental (CSD) des Pyrénées atlantiques

Dans le cadre des missions statutaires, régionales et nationales, qui lui sont dévolues, le CSD 64 effectuera, comme fixé contractuellement, 787 heures pour le compte du CD64.

Un planning prévisionnel sera fixé en début d'année sportive entre la ligue CBBL et le CD64.

Le CSD tiendra un état récapitulatif des heures effectuées et le transmettra mensuellement au CD64 et à la Ligue CBBL.

Afin de respecter le contrat d'objectifs du Conseil Général 64, le salaire chargé du Conseiller Sportif Départemental sera intégralement pris en charge par le CD64. Le CD64 assumera également les frais mensuels inhérents à la fonction (*frais de gazole et les frais de repas du CSD à l'exception des actions régionales assumées financièrement par la Ligue*). De son côté, la Ligue CBBL mettra, dans la mesure du possible, à disposition du CSD un véhicule et un téléphone portable. Ces éléments s'entendent pour une utilisation strictement professionnelle.

La part salariale de la mutuelle santé d'entreprise du CSD sera initialement prise en charge par la Ligue CBBL puis remboursée annuellement par le CD64 sur présentation d'une facture éditée par le service comptabilité de la Ligue.

Article 5 – Règlement financier de l'aide, modalités de versement

L'aide fera l'objet d'un versement unique à la signature de cette convention.

Article 6 - Actions de communication

Le CD64 s'engage à faire mention et/ou à faire figurer le logo de la FFT ou de la ligue CBBL sur tous les documents de communication relatifs aux actions menées en application de la politique sportive ou de développement nationale ou régionale.

Article 7 – Durée de validité

Cette convention est valable pour la durée de l'année sportive 2013 (1^{er} octobre 2012 au 30 septembre 2013).

Fait à Dax, le mercredi 24 juillet 2013

Pour le CD64 – Michèle DIEUDONNE

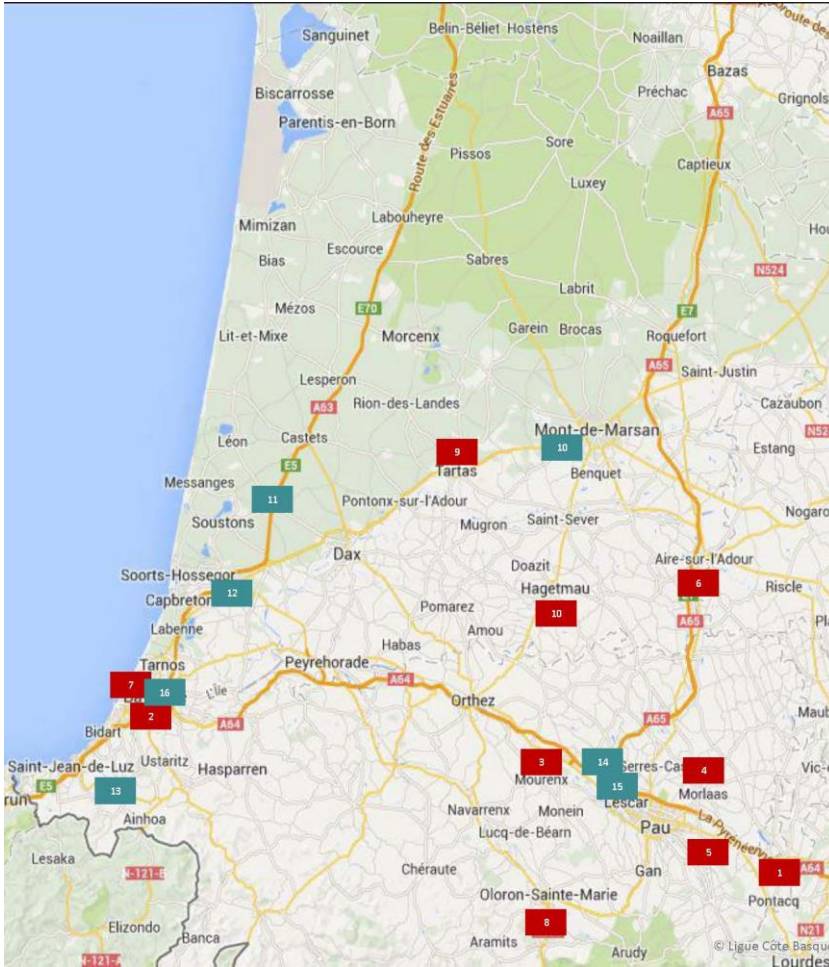
Pour la Ligue CBBL – Eliane HEBRAUD



LIGUE COTE BASQUE BEARN LANDES DE TENNIS

Zone sportive du Sablar BP 266 – Rue des Frères 40106 Dax Cedex T 05 58 90 96 00 / Fax 05 58 90 96 01
Site Internet www.ligue.fft.fr/cbbl/ @ ligue.cbbl@fft.fr - SIRET 315 199 048 000 33

Annexe 20 : Liste actuelle et à venir de clubs avec lesquels la ligue CBBL a signé une convention d'utilisation de leurs courts couverts (2015).



- 1** SOUMOULOU – 2008 – 1 résine
- 2** URCUIT – 2010 – 2 résines
Signature : 02/2013 – Durée : 10 ans – Heure/an : 208h
- 3** MOURENX – 2011 – 3 résines
Signature : 09/2013 – Durée : 4 ans – Heure/an : 184h
- 4** MORLAAS – 2011 – 1 résine
- 5** BORDES TC – 2012 – 1 résine
Signature : 05/2014 – Durée : 4 ans – Heure/an : 150h
- 6** AIRE/ADOUR – 2013 – 2 bétons poreux
- 7** BASSUSSARRY TC – 2014 – 1 béton poreux
Signature : 12/2014 – Durée : 10 ans – Heure/an : 208h
- 8** OLORON FC – 2014 – 2 TB (sols sportifs)
Signature : 05/2015 – Durée : 3 ans – Heure/an : 140h
- 9** TARTAS PS – 2015 – 2 résines
Signature : ? – Durée : ? – Heure/an : ?
- 10** HAGETMAU TC – 2015 – 4 résines

Projets

- 10** St PIERRE DU MONT – 2016 – 2 résines
- 11** MAGESCQ TC – 2016 – 2 bétons poreux
- 12** ANGRESSE TC – 2016 – 1 béton poreux
- 13** CAMBO TC – 2016 – 1 ou 2 résine(s)
- 14** POEY DE LESCAR – 2016 – 1 béton poreux
- 15** LACQ – 2016 – 1 résine
- 16** BAYONNE – 2017 – 4 soft

© Ligue Côte Basque Béarn Landes de Tennis - Tous droits de reproduction réservés – août 2015

Auteur : Kevin OLEXA

Titre : Les unités territoriales de la Fédération Française de Tennis : professionnalisation et reconfiguration.

Directeurs de thèse : Marina HONTA et Samuel JULHE

Lieu et date de soutenance : Université de Bordeaux – 17 décembre 2015

Résumé :

A partir d'une sociologie de l'action organisée attentive à la mise en œuvre de la politique de la Fédération Française de Tennis (FFT) dans et par ses unités territoriales, notre travail analyse les effets induits par le double processus de « déconcentration » et de professionnalisation plus particulièrement sur la gouvernance de ces organisations.

Nous montrons ici que le siège FFT, face aux menaces qui pèsent sur le tournoi « Roland-Garros » et afin de préserver son modèle, a engagé une transformation de la territorialisation de son action. Ayant défini à ce titre un nouveau mode de régulation entre les différentes organisations qui la composent, un changement est désormais à l'œuvre au sein des ligues régionales et des comités départementaux.

Dans la première partie, nous montrons comment le siège FFT se sert du contexte économique pour faire évoluer sa gouvernance et pour mettre en œuvre un nouveau mode de pilotage de ses unités territoriales. La deuxième partie analyse, ensuite, le développement de cette action fédérale qui se veut plus processuelle que contractuelle, action marquée, en outre, par le caractère inter-organisationnel donnée à la résolution des problèmes de gouvernance territoriale afin de gagner en flexibilité et cohérence. Enfin, dans la troisième partie, nous relativisons les effets des nouvelles règles fédérales en démontrant que la FFT a finalement pleinement profité de l'antériorité de la dynamique de changement déjà à l'œuvre au sein des ligues même si celle-ci se déployait avec de fortes différenciations temporelles et fonctionnelles selon les territoires.

Mots clés : Socio-ethnographie ; Fédération Française de Tennis ; Gouvernance ; Territoire ; Professionnalisation ; Instruments.

Discipline administrative : Sciences et techniques des activités physiques et sportives

Written by: Kevin OLEXA

Work entitled: [The territorial units of the French Tennis Federation - professionalization and the making of a new model of action.](#)

Doctoral dissertation's supervisors: Marina HONTA and Samuel JULHE

Date and place of oral thesis' defense: Bordeaux University, December 17th 2015

Summary:

Our study is based on the sociological side of the numerous organized actions dealing with the implementation of the politics of the French Tennis Federation (FFT) among and throughout its territorial units. The goal of this research was to analyze the effects engendered by the double process of devolution –the passing of power- and professionalization, especially on the governance of these organized actions.

We wanted here to show that the French Tennis Federation's head office, confronted with the well-known threats concerning the French Grand Slam Roland Garros and in the objective of preserving its model of functioning, has engaged into a transformation of the territorialisation of its actions. To this end, it defined a new model of regulation between the different organizations it is composed of. This change is now being implemented within the regional tennis leagues and departmental committees.

First, we will show how the French Tennis Federation's head office is using the economic context in order to make its governance better and to implement a new model of management of its territorial units. Then, the second part is an analysis of the development of this federal action that is more of a process than a contract. Furthermore, this action is marked by the inter-organizational nature given to the manner of solving problems of territorial governance so that the French Tennis Federation can become more flexible and consistent. In the last part of the dissertation, we try to put the effects of these new federal rules into perspective. This is done by showing that the French Tennis Federation has in fact largely taken advantage of the changing dynamics that was already being put into action among the regional tennis leagues, even if this dynamics was highly different in matters of time and functioning depending on the territories concerned.

Key words: socio-ethnography; French Tennis Federation (FFT); Governance; Territories; Professionalization; Instruments.