

La Fédération Française de Voile
Enjeux, perspectives et propositions

Introduction :

La voile, en France mais aussi à l'international, est à un tournant. En effet, au niveau mondial, ce sport doit faire face depuis quelques années à une pression extrêmement forte du CIO qui lui demande de se moderniser et de s'universaliser afin de rester dans le programme Olympique. Dans le même temps, si elle tend à s'universaliser dans les pratiques de haut-niveau, elle connaît un déclin dans sa dimension de loisir sportif dans des pays qui l'avait portée jusqu'à présent, notamment en Amérique du nord. Au niveau Français, après des années de croissance qui ont culminé à la fin des années 80, la pratique de la voile sportive connaît un léger déclin en partie et fort heureusement masqué par le dynamisme de la voile touristique et de la course au large qui, depuis les exploits de Tabarly dans les années 60 et l'explosion de la voile légère à la même période, ont donné à ce sport une place de choix dans l'imaginaire collectif des Français.

Or, si les résultats sportifs des régatiers et marins français de haut-niveau sont excellents, si le stage de voile estival est une activité encore pratiquée par des centaines de milliers de jeunes Français, la pratique compétitive connaît quant à elle une sérieuse baisse qu'il convient d'analyser à la lueur des évolutions sociologiques profondes qui touchent les modes de consommation des sports et des loisirs dans nos sociétés modernes.

Il ne s'agit pas d'exagérer la baisse de l'attrait pour la voile pratiquée comme un sport mais il ne s'agit pas en revanche de la nier. En effet, alors que de nombreux sports, notamment les activités outdoor, ont connu ces dernières années un développement très fort, la pratique de la voile tend à stagner. Il suffit, pour mesurer ces difficultés du sport-voile à renforcer son attractivité, de regarder l'évolution du nombre de licences sportives annuelles. Il tend à baisser, doucement mais sûrement depuis les années 90.

Ce constat d'une baisse de l'attractivité du sport-voile en France, ce constat que le sport-voile est aujourd'hui à la croisée des chemins est également symboliquement illustré par le fait que la génération de dirigeants qui a administré la voile française ces 40 dernières années et qui a donné une place à ce sport que beaucoup d'autres pays nous envie est doucement en train de quitter les instances dirigeantes ; Il appartiendra donc à d'autres personnes de mener la politique en matière de structuration, d'organisation et de développement de la voile en France.

Il ne s'agit d'ailleurs pas de remettre en cause ni de critiquer ce que la génération qui a présidé aux destinées de la voile en France ces quarante dernières années a fait mais bien de réfléchir à la manière dont le sport-voile pourrait connaître un nouveau souffle dans un monde où les modes de consommation des sports et des loisirs ont connu des bouleversements importants depuis une quinzaine d'années.

En effet, la première chose à affirmer, c'est que ces dirigeants qui ont commencé leur « carrière » à la fin des années 70 ont été sincères dans leur démarche. Ils ont fait ce qu'ils croyaient bon pour le sport-voile, parfois, voire même souvent, à l'encontre des dirigeants de la génération précédente. Il en va ainsi de la vie des institutions. De table rase du passé il ne peut donc y avoir.

La deuxième chose à dire pour ne pas tomber dans la critique gratuite des orientations prises depuis 40 ans, c'est qu'une révolution a eu lieu depuis la fin des années 70 et que

cela ne pourra jamais être enlevé à ces dirigeants qui aujourd'hui vont quitter la scène. Les deux piliers de cette révolution qui a fait la voile d'aujourd'hui sont les suivants :

Le premier est celui qui a fait que la voile sportive est passée de « l'ère du Yachting » à celle de loisir de masse. La voile est un sport qui n'a finalement qu'un peu plus d'un siècle. Jusque dans les années 60 elle était restée un sport sociologiquement très typé. Il serait bien trop long de revenir en détails sur ce qui a conduit à ce changement mais avec les années 80, la voile est devenue un loisir sportif de masse. C'est d'autant plus important à signaler que dans beaucoup d'autres pays européens (à l'exception de l'Angleterre) la voile est resté un sport majoritairement destiné à une élite.

Le deuxième pilier et la deuxième grande réussite des dirigeants des 40 dernières années, c'est d'avoir professionnalisé la voile et son encadrement. Au plus haut niveau, la voile est aujourd'hui un sport professionnel avec tout ce que cela implique mais c'est aussi un sport encadré et administré par des professionnels reconnus et formés pour cela. Personne ne nie que le passage d'un sport géré par des bénévoles à un sport géré essentiellement par des professionnels n'a pas eu quelques conséquences négatives mais, globalement, cette professionnalisation est un énorme atout.

Pour ces deux raisons, on peut clairement dire qu'une révolution a eu lieu et qu'elle a été extrêmement positive sur le très long terme : la base line de la FFVoile « la voile toute la voile » est une réalité.

Ces deux mutations profondes et réussies qui sont à l'actif des dirigeants qui ont conduit les politiques de développement de la voile des 40 dernières années ne doivent cependant pas nous exonérer d'un devoir d'inventaire. Tout d'abord, comme cela a été dit plus haut, parce que le monde change et que la croissance de la pratique de la voile sportive a sévèrement décliné depuis le début des années 2000. Enfin, ce devoir d'inventaire est tout simplement nécessaire pour mieux engager une réflexion stratégique sur les développements du sport-voile pour les 20 prochaines années.

On pourrait enfin rajouter à l'actif des dirigeants actuels une énorme réussite : la FFVoile est une fédération en excellente santé financière. Sans avoir l'apport de droits télé mais avec des partenaires privés fidèles qu'elle a su convaincre, la FFVoile est assurée d'une pérennité que beaucoup d'autres fédérations lui envient et qui devraient pouvoir lui permettre d'envisager plus facilement la mise en œuvre des réformes nécessaires à son évolution.

Si le nombre des licences sportives annuelles baisse, c'est aussi parce qu'il n'y a pas eu ces dernières années de projection stratégique de long terme. Pour quelles raisons ? On l'a dit : globalement la voile va plutôt bien ce qui n'incite pas aux grandes remises en cause. Qui plus est, l'absence de renouveau des dirigeants de la FFVoile mais aussi dans les clubs et les structures déconcentrées n'a pas créé le climat nécessaire à la réflexion stratégique. Le vieillissement de la population des dirigeants et la difficulté à intégrer au sein des instances dirigeantes de la voile de nouvelles têtes a conduit à un statu quo d'autant plus accepté que, sur le plan de la santé financière, sur le plan des résultats sportifs et sur le plan du développement de la voile touristique, les indicateurs étaient plutôt au vert. On pourrait rajouter à cela que l'institution fédérale est extrêmement déconcentrée dans sa structuration, notamment au niveau sportif, donnant par la même un poids extrêmement fort à un certain nombre d'acteurs de terrain qui ont du mal à accepter les changements et les nouvelles orientations qui pourraient venir de l'autorité

nationale. En cela, dans son mode d'organisation politique et administratif la FFVoile est une formidable machine à générer du conservatisme et de l'opposition à toute forme d'évolution. Or, ce qui était acceptable à une époque ne l'est plus aujourd'hui dans un monde qui évolue très vite et où l'univers concurrentiel, notamment dans le domaine sportif est de plus en plus marqué.

Ce dernier point est fondamental si l'on veut réfléchir à l'évolution de la pratique du sport-voile en France. C'est peut être même la donnée essentielle des 20 dernières années. L'accès à la pratique sportive n'a jamais été aussi aisé, aussi facile. Le sport quel qu'il soit peut se pratiquer en dehors de tout club, de toute institution et a été investi par tout un ensemble d'acteurs privés qui viennent concurrencer les acteurs publics ou associatifs. Les monopoles de certaines institutions du monde du sport n'existent plus que sur le papier. Dans le même temps, les « consommateurs » de loisirs sportifs se sont diversifiés, segmentés, individualisés et leur demande sont bien différentes de celles de leurs aînés. A cela s'ajoute la révolution de l'internet et des réseaux sociaux qui est en train de bouleverser notre rapport à la pratique du sport et d'accélérer l'individualisation du rapport à la pratique sportive. La pratique sportive de tout un chacun est donc devenue un marché concurrentiel sur lequel les individus font leur choix en fonction d'une offre. Il est donc essentiel pour les acteurs de l'offre sportive de prendre en compte cette demande en proposant des produits adaptés à ce que recherche le public. Et comme le « marché des loisirs sportifs » est de plus en plus concurrentiel, il faut en permanence s'adapter.

Or un examen attentif de la situation de la voile montrerait sans aucun doute que cette vision est très loin d'être partagée par la majorité de ses acteurs et de ses dirigeants, renforçant pas la même le conservatisme face au changement et notre incapacité à nous adapter aux évolutions du monde de la consommation des loisirs sportifs.

Enfin, évoquons rapidement la puissance publique, en l'occurrence l'Etat et les collectivités qui ont été les financeurs du sport français depuis la seconde guerre mondiale. Là aussi nous sommes en fin de cycle. Non seulement il faut d'ores et déjà envisager un modèle de développement du sport dans lequel la part de l'argent public sera réduite au strict minimum mais aussi un modèle où les financements publics du sport seront conditionnés à l'investissement du monde sportif dans des actions qui ne seront pour beaucoup pas la vocation première des acteurs du monde du sport. Le sport ne sera plus une fin en soi mais un outil au service de politiques plus larges, plus seulement tournées vers les résultats sportifs mais bien vers le social, la santé, l'animation d'un territoire. Et qui dit accélération du conditionnement de l'aide publique en matière de sport, dit évaluation et justification. Il faut donc accepter l'idée que dans le futur l'utilisation de l'argent public sera conditionnée à des évaluations et des résultats et que les institutions qui prétendent à de l'argent public devront non seulement mettre en place les actions mais aussi justifier l'utilisation de l'argent public qui permettra ces actions.

Faut-il s'adapter à ces évolutions ?

La question peut paraître provocante mais elle ne l'est pas tant que cela en fait. En effet, les missions des institutions sportives, notamment quand elles sont financées par de l'argent public, les conduira à endosser des missions qui, comme cela vient d'être dit, quitteront le strict domaine de la compétition sportive et du haut-niveau pour aller vers

de l'action sociale et sociétale. Cela se fera en parallèle d'une demande de l'individu pour un cadre de pratique du sport qui sera de plus en plus déconnecté de la performance sportive et du haut-niveau et des filières pour y accéder. Il est donc totalement envisageable qu'une fédération sportive considère que sa mission n'est pas d'aller vers des actions en faveur de la cohésion sociale, de la santé publique par le sport ou même vers la pratique sportive individualisée en dehors de tout cadre compétitif et des objectifs de performance qui vont avec. Autrement dit, il est hautement probable que les fédérations sportives soient amenées sinon à faire un choix de rupture du moins à avoir ce débat sur ce que sauront leurs priorités en matière de développement. La FFVoile devra l'avoir d'autant plus que, jusqu'à très récemment, elle a toujours axé son développement sur une approche pyramidale (une base alimentant le haut-niveau), conception qui aujourd'hui est largement dépassée. Plus exactement, les fédérations qui conçoivent encore leur développement selon une logique pyramidale ne sont pas celles qui seront dans des logiques de masse, dans des logiques de « participation » comme disent les Anglo-saxons, d'inclusion de pratiquants de plus en plus divers, segmentés et individualisés, mais bien celles qui seront dans des logiques de stricte élitisme. Et si l'élitisme sportif comme seul objectif de développement peut se justifier, il faut en assumer le coût. L'honnêteté intellectuelle impose toutefois de dire que, dans le cadre de la voile, le volume de participation n'a jamais fait le volume de médailles et de titres. C'est particulièrement vrai en voile où la mondialisation est à l'œuvre et où on voit apparaître dans la course aux titres et aux médailles de petites nations où la voile n'est qu'un sport anecdotique.

Ce document a donc pour ambition de poser clairement la question de la place de la Fédération Française de Voile dans son environnement et d'évoquer un certain nombre d'orientations et de propositions susceptibles d'être, sinon mises en œuvre à court terme, du moins évoquées pour que la FFVoile se dote d'une stratégie claire sur les années à venir. Il s'agit d'une initiative totalement personnelle qui n'obéit à aucune commande ni à aucune ambition autre que celle pour le passionné que je suis d'apporter une contribution au développement de mon sport. Ce document est aussi le témoignage et les analyses d'un dirigeant sportif de la voile qui a occupé des fonctions au sein d'un club, au sein de la Fédération Française de voile mais aussi à l'international tout en conduisant une initiative privée de développement d'une pratique à travers le média internet. Grâce à un certain nombre de personnes et notamment au Président Champion, j'ai, depuis quinze ans, vu ce qu'était la pratique de la voile au niveau du club (dans tous ses aspects) jusqu'à l'international tout en continuant à beaucoup naviguer et à fédérer une communauté de pratiquants voile légère qui s'est considérablement développée ces quinze dernières années.

I La FFVoile, quels enjeux stratégiques ?

Cela a été rappelé en introduction, la voile, comme de nombreux autres sports, doit faire face à des mutations profondes. Elles sont autant sociologiques qu'économiques et vont considérablement modifier sur le long terme le rapport que les institutions de type fédérales entretiennent non seulement avec leurs pratiquants mais également avec l'environnement global. Contrairement à une croyance qui trouve son origine dans la fondation même du mouvement olympique, le monde du sport n'est pas autonome et coupé de la société dans son ensemble. A l'échelle de la voile et notamment de la Fédération il convient donc de réfléchir dès maintenant aux enjeux auquel la voile devra faire face pour envisager un avenir souverain. Certaines mutations sont transversales au monde du sport et d'autres sont spécifiques à la voile.

A) Les enjeux transversaux.

1) l'enjeu économique, les incertitudes financières

A l'exception des sports et des fédérations qui peuvent s'appuyer sur la manne financière que peuvent être les droits de diffusion télévisuelle, eux même générateurs de partenariats et de sponsoring, le financement des Fédérations et de leur action va devenir extrêmement problématique dans les années à venir. En effet, nous sommes dorénavant à la fin d'un cycle. Depuis la seconde guerre mondiale et particulièrement depuis les années 60, le sport était devenu un enjeu de politique publique et de politique internationale. Dans la société gaullienne, c'est aussi par le sport que devait s'illustrer la grandeur de la France. En ce qui concerne la voile, comment ne pas faire le lien avec la figure de Tabarly, qui peut être plus que tout autre sportif a non seulement incarné la grandeur française tout en en étant, pour le pouvoir politique, un formidable ambassadeur ? C'est pour cette raison qu'on a vu apparaître un ministère des sports et avec lui tout un ensemble de moyens humains et financiers qui ont permis de développer et d'encadrer la pratique du sport en France sur la base d'un modèle très étatique qui finalement n'a pas beaucoup d'équivalent dans le monde. Ce modèle d'une structuration du sport très étatisée a traversé les 30 glorieuses et a résisté aux différentes crises économiques qui ont suivi.

Ce n'est pourtant pas exagéré de dire qu'aujourd'hui ce modèle est en fin de cycle. Sans rentrer dans des analyses complexes, on se contentera de dire que les moyens financiers et humains publics vont s'amenuiser considérablement dans les années à venir. Cela a certes commencé depuis quelques temps déjà mais le mouvement va s'accélérer dans des proportions considérables. En effet, depuis 5-6 ans les moyens financiers et humains alloués aux fédérations olympiques ont diminué. Il faudra clairement faire avec moins de détachements de cadres, moins de remplacements des départs à la retraite, moins de subventions d'équipements. Il faudra faire avec, non seulement parce que les finances publiques ne le permettent plus et que les moyens seront recentrés sur les fonctions régaliennes de l'état, mais aussi et surtout parce que la course aux médailles et aux titres pèsera beaucoup moins lourd que d'autres actions non régaliennes comme la santé publique, la cohésion sociale. Si l'on regarde à l'international, un exemple récent illustre parfaitement l'idée selon laquelle le sport est une priorité moins importante des Etats occidentaux et libéraux : voir des villes comme Rome, Hambourg et Boston se désengagées de la course à l'organisation des JO montre bien que, à la fois pour les dirigeants politiques et les populations, le sport, et donc l'organisation d'événements qui

va avec, le ne fait plus partie des priorités d'un pays comme il a pu l'être à un moment donné de l'histoire.

Baisse des conventions d'objectifs, réduction des moyens financiers et humains, les financements publics aux fédérations et au sport vont donc connaître de sérieux coups de rabot dans les années à venir. En France les premières discussions parlementaires sur le budget 2017 ont d'ailleurs parfaitement mis en lumière le fait que le financement du sport était une piste d'économie pour les finances publiques.

Il s'en trouvera toujours pour critiquer ces orientations mais, au regard de nos objectifs et engagement en matière de finances publiques au niveau européen nous ne pourrons échapper à des politiques de stricte maîtrise des dépenses publiques. Que le monde du sport soit touché dans ces proportions là (alors même que globalement le financement public du sport reste marginal dans le budget de l'Etat, sans commune mesure avec la place que le sport occupe dans l'imaginaire français) traduit véritablement l'urgence qui s'impose à l'Etat de réduire ses dépenses.

Il adviendra donc à la Fédération Française de Voile de prendre en compte cette nouvelle donne dans les 20 ans à venir. Or, si aujourd'hui ses dirigeants et le Président Champion en premier lieu ont conscience de cela et un discours clair en la matière, il serait totalement erroné de penser que cette analyse est partagée par tous les acteurs du monde de la voile et à tous ses niveaux. Pour le dire autrement, la baisse des moyens publics mis à la disposition des fédérations sportives, de leurs ligues, comité départementaux et clubs est constatée mais elle n'est pas encore admise voire parfois contestée engendrant par la même sinon une incapacité, du moins une difficulté à concevoir d'autres modèles de financement pourtant inéluctables.

Et c'est peut être au niveau des structures déconcentrées des fédérations sportives que l'inéluctabilité de la baisse des financements publics est la moins actée. Cela pour la simple et bonne raison que, au niveau des finances publiques des collectivités territoriales, le mouvement de réduction de la dépense publique n'en est encore qu'à ses débuts. La réduction de la dépense publique de l'Etat s'est accompagnée d'un transfert aux collectivités de certaines missions qui relevaient jusqu'à présent de l'Etat sans que cela ne soit bien évidemment accompagné des moyens financiers. Au contraire la dotation de l'Etat aux collectivités (la DGF) va encore se réduire dans les prochaines années. Les collectivités territoriales sont financièrement en grande difficulté et devront comme l'Etat entamer un processus de maîtrise stricte de la dépense publique. Il n'y a donc aucune raison que les politiques publiques d'aide au monde sportif dans les collectivités échappent elles aussi à une sévère réduction dans les années à venir.

En conséquences, c'est tout le financement des Ligues, CDV et clubs qui va se trouver amputer d'une bonne partie de ses ressources. Et il n'est pas certain que ces structures déconcentrées disposent aujourd'hui des capacités à trouver des financements alternatifs ou bien à mettre en place des politiques de développement qui, tout en contenant les charges et la baisse des ressources, puissent être plus efficaces que celles menées actuellement et dont les résultats -notamment en termes de développement des titres de participation (licences et autres)- puissent garantir la pérennité de ces structures. La situation est d'autant plus problématique que les dirigeants des structures déconcentrées, notamment dans le monde de la voile, ont souvent intellectuellement et culturellement du mal à rompre avec la fin du modèle de financement qui avait prévalu jusque là, au point parfois de jeter l'éponge face aux difficultés qui s'annoncent quand ils ne l'ont pas déjà fait.

La complexité d'accès au financement public du sport est en effet un phénomène que les dirigeants des structures déconcentrées constatent au quotidien mais face auquel ils n'ont manifestement pas de réponse. Non seulement les financements publics du sport se restreignent comme peau de chagrin –et ce n'est pas près de s'arrêter- mais il devient de plus en plus compliqué et difficile pour des dirigeants bénévoles de constituer les dossiers administratifs et d'ouvrir les portes des bons services pour prétendre à des financements publics qui sont souvent de plus en plus transversaux (ils sont gérés par plusieurs services des administrations). Il n'est pas rare aujourd'hui de voir des clubs de la Fédération Française de Voile, parfois même parmi ceux qui sont les plus importants, renoncer à la demande de subventions auxquelles ils pourraient avoir droit, perdus face à la complexité administrative. Ce phénomène est encore plus prononcé à l'échelle des petits clubs dans lesquels il n'y a pas forcément de cadre salarié ou dans des régions où la voile est très faiblement développée et l'enveloppe des subventions forcément limitée du fait de n'être pas un sport qui pèse ou fédérant de nombreux pratiquants à l'échelle d'un territoire.

Ce phénomène de la complexité administrative d'accès au financement public et les conséquences de celui-ci est aujourd'hui totalement absent des grands débats des fédérations sportives. La complexité de la recherche de subventions publiques de plus en plus maigres n'a pas fait l'objet de réflexion et donc encore moins de propositions de solutions. Et ce ne sont ni les services fédéraux, des Ligues et ou des CDV qui sont aujourd'hui armés pour répondre à cette demande entretenant par la même la défiance entre les dirigeants des fédérations sportives et des structures déconcentrées.

Réduction globale des subventions au niveau national, au niveau des collectivités et complexité administrative d'accès à ces financements, l'équilibre économique des fédérations sportives est rendu également plus précaire par une concurrence de plus en plus féroce dans le monde des partenariats avec le secteur privé.

Il faut le rappeler, les fédérations sportives dont la discipline ne bénéficie d'aucune retombée en terme de droit de diffusion audiovisuelle ont de plus en plus de mal à trouver des partenaires privés qui pourraient apporter de l'argent au niveau des clubs et des fédérations sportives.

Fort heureusement et notamment grâce à l'action de ses dirigeants, la Fédération Française de voile est dans une situation relativement enviable. En effet, si la voile n'est pas un sport faisant l'objet de droits de diffusion, l'impact de la course au large dans l'imaginaire collectif des Français, sa bonne image, mais aussi le réseau des écoles française de voile et de toute la voile à vocation touristique permet d'intéresser des partenaires privés. Au fil des années, le CIDIL, Bouygues Telecom, Orange et bien évidemment le groupe des Banques Populaires a permis à la FFVoile de s'assurer des sources de revenus complémentaires de l'argent public et des licences. Cependant, décrocher des financements privés à l'échelon des clubs voire des CDV et des Ligues s'avère d'autant plus difficile que l'offre que ces structures pourraient faire à des partenaires privés n'est que très peu formalisée et en l'état actuel très peu « vendable » à des sponsors privés qui ont eux-mêmes considérablement fait évoluer leur politique de marketing et de communication, ce dont les structures déconcentrées n'ont que très peu conscience.

S'agissant des sources de financement privé, il faut évoquer ici la question des financements participatifs, de « la finance affective », de la « love money » sur Internet. Pour de petits projets sportifs à l'échelon d'un club, d'une équipe sportive et sur des

projets très ciblés, c'est assurément une source potentielle de revenus pour le monde sportif. Son développement dans le monde sportif se heurte encore à une méconnaissance globale de ses règles et usages de fonctionnement.

Enfin, pour clore ce chapitre sur la question du financement du monde sportif, il est impossible de faire l'économie d'une réflexion sur les phénomènes de concurrence de plus en plus marqués dans les questions budgétaires des institutions du monde du sport. Du fait même que les sources de financement public ou privé se raréfient considérablement, la concurrence entre les sports est exacerbée. Cela a pour conséquence que les acteurs en charge des finances des institutions sportives doivent véritablement faire preuve d'imagination pour décrocher des financements publics ou privés et de s'engager dans des réflexions marketing bien éloignées des raisons qui les ont conduits à s'engager dans la vie des structures qui participent à la vie de leur discipline sportive. Il n'est pas certain de ce point de vue que la voile soit la mieux armée pour exister dans l'avenir face à certains autres sports.

Ce phénomène de concurrence entre les sports dans la recherche des financements est amplifié par un second phénomène : à l'heure de l'économie internet, à l'heure de la mondialisation et de la globalisation, le monde du sport est aujourd'hui investi par tout un ensemble d'acteurs privés qui sont doucement en train de battre en brèche les monopoles que les fédérations sportives pouvaient avoir. C'est particulièrement vrai dans certaines disciplines sportives qui ne sont pas forcément seulement compétitives mais touchent quand même des services (l'organisation d'événements) que les institutions sportives avaient l'habitude de prendre en charge. L'exemple le plus éclairant est sans doute celui du running. Phénomène qui a explosé depuis 30 ans, la pratique du running et des événements de « mass participation » liés à la course à pied est aujourd'hui totalement investi par des acteurs privés qui ont les capacités et les compétences pour générer des revenus de ce genre d'événements tout en fédérant des annonceurs. Même si la voile est relativement à l'abri de ce mouvement (difficulté à faire des événements de mass participation), les organisateurs privés d'événements voile pourraient être amenés à se développer considérablement dans les années à venir. Soyons clairs, l'arrivée des acteurs du privé dans le monde de l'organisation sportive n'est pas un problème en soi, bien au contraire, mais il ne peut pas ne pas être pris en compte afin que la gestion des revenus générés ne se fassent pas au détriment des institutions sportives lesquelles ne pourront se préserver très longtemps derrière le monopole dont elle bénéficie encore sur certaines activités sportives. Dans le cas spécifique de la voile rajoutons à ce phénomène de concurrence liée à l'arrivée de nouveaux acteurs privés, la dimension touristique de notre sport. En effet, au delà de la pratique compétitive ou la pratique « santé bien-être », la voile est aussi une activité très liée à l'activité touristique. L'enseignement de la voile par exemple qui est une source de revenu importante pour bon nombre de clubs est certes et fort heureusement très réglementée et protège de ce fait les clubs qui proposent cette activité. Pour autant, là encore, à l'heure de l'économie mondialisée et de l'économie internet, les clubs de voile risquent de dépendre dans les années à venir de prescripteurs (les acteurs touristiques) sur lesquels elle n'aura qu'une influence limitée mais qui pourront se montrer d'autant plus gourmands qu'ils auront eux les capacités à générer du trafic et du chiffre d'affaires pour les clubs.

Faut-il s'inquiéter de ce phénomène de concurrence qui se met en place dans le monde du sport ? La réponse est assurément non car c'est aussi une formidable chance de

rebondir, de se moderniser et de capter des nouvelles clientèles à la condition que les acteurs du sport à tous les niveaux ne s'enferment pas dans des postures idéologiques et dogmatiques ou la défense de monopoles hérités d'un autre âge. Cela sera d'autant plus aisé que les fédérations sportives sauront faire les efforts pour préparer leurs structures déconcentrées aux problématiques contemporaines de l'économie du sport.

2) L'enjeu sociologique, ou l'évolution de la pratique sportive.

Il ne s'agit pas ici de revenir très en détails sur les mutations sociologiques de la pratique du sport. Les travaux et enquêtes en la matière sont légion et on permis de bien mettre en valeur les mutations que les fédérations sportives vont devoir prendre en compte dans leur rapport aux pratiquants sportifs.

La première de ces évolutions est assurément l'augmentation constante depuis les années 60 de la pratique sportive au point que certains chercheurs parlent de massification de la pratique des activités physiques et sportives. Une enquête de 2010 montre ainsi que 47 millions de Français déclarent avoir pratiqué une activité physique et sportive dans l'année écoulée. Toujours selon les chercheurs, « la pratique peut être représentée par une pyramide avec, au sommet, les quelque 10 000 à 12 000 sportifs à temps plein, qu'ils soient des professionnels ou des athlètes soutenus par des fonds publics ; puis viennent 6 millions de compétiteurs et les 14 à 16 millions de personnes inscrites dans un club ou une association ; ils représentent une partie des 22 millions qui déclarent faire une activité plus d'une fois par semaine ; les 25 millions restants se répartissent entre ceux qui déclarent pratiquer une fois par semaine, uniquement pendant les vacances ou moins d'une fois par semaine ». Ainsi, par rapport à une précédente enquête de 1985, si le nombre de pratiquants d'activités physiques et sportives a considérablement augmenté, la part de ceux qui le font dans un cadre institutionnalisé et fédéral a diminué. Entre 1950 et 2010, le nombre de pratiquants licenciés dans les fédérations sportives est passé de 2 à 16 millions. En 1985, on considérait que 1 pratiquant sur 2 avait une pratique non institutionnalisée, aujourd'hui le rapport serait plus proche de $\frac{3}{4}$. Pour le dire autrement, si le marché de la pratique sportive croit de manière substantielle depuis un demi siècle, il échappe de plus en plus au monde des fédérations sportives et des clubs. Il n'y a rien d'étonnant à cela si l'on regarde ce que sont les attentes de ces pratiquants lorsqu'on les interroge sur les motivations qui les poussent à pratiquer une activité physique et sportive. Il ressort clairement aujourd'hui que le bien-être, la santé, l'équilibre sont des déterminants majeurs à la pratique du sport de même que la recherche de « sociabilité notamment celles des cadres familiaux ou amicaux ». A contrario, la recherche de la performance ou de la compétition sont de moins en moins évoquées par les pratiquants sportifs.

Ces tendances lourdes validées par les enquêtes montrent combien les Fédérations sportives sont en train de perdre un monopole qu'elles ont eu pendant longtemps. Comme cela a déjà été dit, elles sont concurrencées par des acteurs privés qui se sont positionnés sur des créneaux de pratiques sportives plus en adéquation avec les attentes des pratiquants sportifs alors que pendant le même temps, ces fédérations n'ont pas su faire évoluer leur offre pour répondre à ces tendances profondes. La compétition qui a longtemps été le cœur d'activité des fédérations sportives n'est aujourd'hui plus la seule finalité de la pratique sportive. Or nombre de fédérations sportives et leurs dirigeants ont encore du mal à l'accepter, ont encore du mal à envisager d'aller capter ce public qui d'un strict point de vue compétitif n'a que peu d'intérêt. Et comme ce public ne trouve pas dans l'offre sportive des fédérations et de leurs clubs des produits correspondants à leurs attentes le fossé se creuse, renforçant par la même la position d'acteurs privés qui investissent le vaste champ de la pratique sportive.

Plus exactement le problème pour les fédérations sportives n'est pas tant d'aller vers ce public, que d'accepter l'idée qu'il n'ait pas forcément vocation à alimenter la pratique sportive, compétitive voire de haut-niveau que les fédérations ont toujours promu. Ce nouveau public et ces nouvelles pratiques sportives sont donc un défi pour des

fédérations sportives et leurs dirigeants qui ne se sont toujours perçues que comme « une et indivisible » - avec une base alimentant les pratiques compétitives et le haut niveau - alors même que, c'est ce qui ressort des enquêtes, les approches pyramidales sont aujourd'hui complètement dépassées. L'enjeu pour une fédération qui veut croître en termes de licenciés, c'est moins de tirer tout le monde dans la même direction que de répondre aux attentes d'un public, divers, de plus en plus fragmenté et individualisé dans ses modes de consommation des loisirs sportifs.

La deuxième de ces mutations sociologiques liées à la pratique du sport relève donc de la fragmentation et de l'individualisation des pratiques. Il y a de plus en plus de monde à pratiquer le sport mais ces pratiques sont d'abord de plus en plus fragmentées. Ainsi, les pratiques n'obéissent non seulement plus à une seule finalité (la compétition, le bien être etc.) mais elles ne sont même plus attachées à une seule et unique pratique sportive, une seule discipline. Elles le sont dans des cadres où le club n'est plus la seule finalité à la pratique sportive d'autant plus qu'ils restent souvent trop attachés à la vision pyramidale et compétitive des fédérations auxquelles ils sont affiliés. Cette fragmentation des publics s'inscrit également dans un mouvement sociologique beaucoup plus large et profond, celui du vaste mouvement d'individualisation à l'œuvre dans les sociétés modernes. Nos appartenances identitaires et sociales sont de plus en plus diverses, ou plus exactement sont perçues comme étant plus diverses. L'individu a pour attente d'être pris en tant que tel dans sa spécificité et non plus dans ce qui au contraire le relie aux autres ou le rattache (le rôle des institutions par exemple) aux autres. Cette affirmation pourrait sembler paradoxale avec le fait d'affirmer comme cela a été le cas au paragraphe précédent que l'une des finalités de la pratique sportive serait une recherche de sociabilité mais ce n'est pas le cas : c'est bien parce que l'individu se pense comme profondément divers qu'il est en demande d'une sociabilité dont les ressorts ne sont plus le fait de se « mettre en conformité » avec un modèle organisationnel (le club sportif par exemple) mais un processus d'adhésion qui ne pourra se faire que si le club sportif par exemple répond d'une manière ou d'une autre aux attentes spécifiques de l'individu, acceptent de prendre en considération cette revendication de l'individu à être pris dans sa singularité et sa particularité jusque dans sa pratique sportive. Il n'est pas malheureusement pas certain aujourd'hui que le monde des fédérations sportives soit le mieux armé pour cela.

Certains diront, sans doute à juste titre, que se dessine là en creux le portrait d'un pratiquant sportif consommateur rationnel qui chercherait à maximiser son utilité personnelle sur le vaste marché de la consommation de loisirs sportifs. Bien évidemment, envisager le pratiquant sportif comme un être purement rationnel, écartant par la même les comportements « altruistes » qui sont au cœur de l'engagement associatif et du mouvement sportif peut paraître exagéré mais il serait tout aussi erroné d'écarter d'un revers du bras l'idée que le champ social du sport échapperait à des analyses qui ont été validées à l'échelle du reste de la société. Oui, le pratiquant sportif, que l'on trouve cela regrettable ou non, a aussi un comportement de consommateur rationnel jusque dans le choix de ses pratiques sportives. Oui dans les sociétés dans lesquelles nous vivons, le sportif n'hésitera pas à changer de discipline s'il juge qu'elle ne répond pas à ses attentes d'individu particulier exigeant de la structure sportive avec laquelle il est en interaction la reconnaissance de cette spécificité.

Cette nouvelle donne a d'autant plus de mal à être acceptée dans le monde du sport et des fédérations que le mouvement sportif moderne s'est construit depuis plus d'un siècle sur l'idée d'une indépendance à l'égard du « monde réel, du monde social » :

certaines chercheurs, notamment Pierre Arnaud ont bien montré comment le sport s'est développé et structuré en s'appuyant sur un mythe, sur un système de discours, sur une idéologie : il existerait ainsi un sport « pur » paré de toutes les vertus et indépendant du reste de la société. Le sport serait bon par nature, un monde idéal, en dehors des clivages qui traversent la vie d'un groupe social et un espace d'épanouissement collectif et individuel. La force du mouvement sportif repose sur sa capacité à produire et entretenir ce discours sur les valeurs, sa fonction, ses missions, élevées au rang d'une quête individuelle et collective. La force de cette idéologie et la capacité à « faire croire » dans le bien-fondé de ces valeurs seraient consubstantielles du développement du sport et des processus d'adhésion qui s'y rattachent. Ce mythe de l'indépendance du sport se construit dans l'opposition à une société considérée comme étant par essence incapable de produire de l'universel, divisé par des clivages sociaux, culturels, politiques, historiques et économiques. Partant donc ce postulat on voit bien comment ce discours mythique du mouvement sportif qui entretient un processus de « distinction » ne fonctionne plus aujourd'hui face à l'évolution de l'individu et de la manière dont il se perçoit et se positionne dans son environnement qu'il jugera à sa capacité de satisfaire ses attentes. Pour le dire autrement, le monde des fédérations et des institutions sportives a promu depuis plus d'un siècle une vision idéale du sport, une vision collective, universelle et inclusive qui se heurte à la fragmentation des sociétés et à la logique d'individualisation à l'œuvre dans les sociétés modernes. S'engager dans un club, dans une pratique sportive, c'était mettre de côté ses spécificités et se ranger derrière des valeurs et un idéal mais ces valeurs et cet idéal ne sont aujourd'hui plus partagés par une majorité de ceux qui font une pratique sportive. Cela signifie donc qu'au delà de répondre aux attentes spécifiques, aux attitudes que certains qualifieront de « consuméristes » des pratiquants sportifs, le monde des fédérations sportives ne peut faire l'économie d'un débat sur ses valeurs et de leur adéquation aux valeurs actuelles dans « le monde réel ».

Néanmoins pour nuancer ce propos qui pourrait paraître pessimiste, on rappellera que si les fédérations sportives perdent des parts de marché alors même que la pratique sportive globale augmente, ce n'est pas une fatalité. Ce n'est pas une fatalité à double titre : tout d'abord certains sports, certaines fédérations sportives connaissent depuis 20 ans une explosion de leur nombre de licenciés. L'équitation, le golf, le triathlon et bien d'autres encore ont réussi à croître de manière très importante. Dès lors, il serait intéressant de mener des études et des enquêtes pour comprendre comment ces fédérations ou ces sports se sont structurés pour répondre aux attentes de ceux qui les ont massivement rejoints depuis plus de 20 ans. Cela implique de mener de vraies études comparatives pour comprendre si certaines politiques que ces fédérations ont menées sont transposables à d'autres sports et d'autres institutions du monde du sport. Sommes-nous de ce point de vue là dans les dispositions pour mener ces recherches ou au contraire, nous percevons-nous comme tellement spécifiques que toute comparaison avec d'autres sports en deviendrait totalement inopérante pour ne pas dire inutile ? A titre personnel, je dirai que certaines expériences à la FFvoile m'ont malheureusement montré que beaucoup de dirigeants et ou cadres n'ont aucune capacité à aller voir ce qui se fait ailleurs. Profitons en au passage pour balayer d'un revers de la main un des arguments souvent avancés par certains qui expliquent le déclin ou la non-croissance de leur sport par un coût soit disant élevé. La croissance des 3 sports cités plus haut est au contraire l'illustration parfaite que le coût inhérent à la pratique d'un sport n'est pas le frein le plus puissant à son développement.

L'autre élément pour nuancer le tableau un peu noir sur l'incapacité du mouvement sportif à répondre à l'évolution des attentes des pratiquants sportifs concerne le rapport que les Français entretiennent avec le mouvement associatif, pris non plus seulement dans sa dimension sportive mais globale. On entend trop souvent dans le monde sportif que le modèle associatif n'est plus adapté, qu'il est un frein au développement des activités sportives, que les gens ne s'engagent plus bénévolement etc etc. Il y a sans doute du juste dans cela mais la réalité impose de reconnaître que l'engagement associatif des Français ne diminue pas bien au contraire. Il est plus segmenté en termes de temps et de périmètre, plus au coup par coup, sur des causes, des engagements ou des projets précis mais, globalement, il augmente. Le modèle associatif tel que nous le connaissons dans le monde sportif n'est donc pas un frein au développement de la pratique sportive dans un cadre institutionnalisé. Bien au contraire, face à la concurrence des acteurs privés, il porte des valeurs qui sont souvent autant de remparts face à la seule logique marchande. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas le moderniser notamment en termes de valorisation de ceux qui s'engagent mais l'explication qui ferait de la structure (l'association) le frein au développement ne tient pas la route.

Le cas de la Fédération Française de voile :

A la lueur de ces considérations sociologiques globales sur l'évolution du nombre de pratiquants sportifs et de l'évolution de leurs attentes comment se situe la Fédération Française de voile ?

Le premier constat c'est de reconnaître que le bilan est contrasté. En effet si l'on regarde l'évolution du nombre de licences annuelles sportives la stagnation est avérée depuis 1998. A cette date, la FFvoile comptait 55 853 adultes licenciés et 19775 jeunes soit un total de 75628 licences sportives annuelles. A quelques semaines de la clôture de l'année 2016 mais alors qu'une bonne part des licences annuelles ont déjà été prises, les chiffres sont de 57230 adultes et 17905 jeunes soit un total de 75135 licences sportives annuelles. A noter toutefois qu'il y a eu de variations selon les années puisqu'en 2015 le nombre de licenciés était de 77637 avec 58401 adultes et 19036 jeunes. Si l'on remonte beaucoup plus en arrière. Dans un document promotionnel de l'époque, la Fédération Française de Yachting à Voile annonçait 30000 licenciés en 1964 et 64000 en 1970. Il faut toutefois avoir à l'esprit que la prise de licence n'obéissait à l'époque pas aux mêmes obligations légales. On considérera donc que la population de licenciés à l'année a considérablement augmenté entre 1964 et la fin des années 1990 et qu'elle stagne ou n'augmente que très légèrement depuis. Il s'agit là cependant de valeurs absolues qui, si elles illustrent l'extraordinaire période des 30 glorieuses de la voile française ne rendent pas compte que la pratique de la voile n'a plus la même place aujourd'hui dans la population française. En effet, entre 1964 et 2015, la population française est passée de 49,36 millions à 66,6 millions d'habitants. Cette baisse relative est très importante surtout que comme cela a été dit précédemment le nombre de personnes déclarant pratiquer une activité physique et sportive a considérablement augmenté depuis 50 ans et que le nombre de licenciés est passé de 2 millions en 1950 à environ 16 millions aujourd'hui.

On notera également que la baisse sur les licences jeunes est pour le coup constante depuis la fin des années 90 quand la population de licenciés adultes augmente légèrement. Cela peut être relié à ce qui ressortait d'une enquête précédemment évoquée qui montrait que la pratique sportive chez les jeunes tendait à diminuer alors que dans le même temps la pratique sportive chez les adultes augmentait aussi du fait

qu'elle se prolongeait plus tard dans la vie du fait du « mieux vieillir » et des vertus réelles ou supposées du sport sur la santé. Comme l'a dit un chercheur, « la concurrence des jeux vidéos pour le sport n'est donc pas seulement une tarte à la crème médiatique ». Concernant la voile, la baisse du nombre de licenciés jeunes est une réelle source d'inquiétude.

Stagnation en valeur absolue, grosse baisse en valeur relative, l'évolution du nombre de licences sportives annuelles de la Fédération Française de Voile doit aussi se faire à la lueur des dynamiques régionales. De ce point de vue là et sans rentrer dans les détails, il y a une très forte disparité selon les régions. Certaines sont en croissance sur le long terme d'autres en réelle stagnation, d'autres en déclin prononcé. Une analyse précise montrerait que la voile est en croissance dans les régions où elle a traditionnellement été forte dans le paysage sportif et très ancrée culturellement mais en déclin prononcé dans les régions intérieures. La voile devient donc un sport régional alors que la force de son développement exponentiel dans les années 60 reposait sur une réelle pratique nationale et l'investissement de nombreux plans d'eau intérieurs. Depuis la fin des années 90, le nombre de structures (associatives ou non) affiliées à la FFvoile a diminué. Pour beaucoup ce sont des structures de plans d'eau intérieurs qui ont fermé leur porte. Prenons l'exemple de l'Île de France première région française par sa population. Les clubs de voile et plans d'eau y sont nombreux. Historiquement c'est sur les bords de la Seine que la plaisance sportive est née et, dans les années 60, âge d'or de la voile légère, les régates y étaient extrêmement fréquentées. Entre 1998 et 2015 le nombre de licenciés annuels à la FFvoile en Île de France est passé de 5243 à 4176.

La FFvoile pourrait se contenter d'être la fédération d'un sport régional et travailler à son développement dans les régions où elle est déjà forte. Ce serait même un choix stratégique compréhensible. Pour autant, comme cela a été dit plus haut, les sports en croissance forte ces dernières années ont assis leur développement sur une offre de proximité pour la simple et bonne raison que le pratiquant sportif aujourd'hui ne veut plus parcourir des centaines de kilomètres pour s'adonner à son activité. Abandonner et ne pas essayer de relancer une pratique de la voile sur les plans d'eau intérieurs, à proximité des grands centres urbains, des réservoirs de population serait donc sans doute se condamner à un déclin sur le long terme.

L'analyse de l'évolution des licences annuelle montre qu'il y a donc de vraies inquiétudes à avoir sur la capacité de la Fédération Française de Voile à capter de nouveaux pratiquants sportifs et à répondre dans son organisation actuelle aux demandes de ce public, et à lui proposer des activités adaptées à ses attentes mais aussi à ses contraintes.

Pour autant le bilan global n'est pas si négatif parce que la FFvoile a su capter dans ses structures un large public qui reste une source de croissance du nombre de licenciés, source dont ne dispose pas beaucoup de fédération.

Depuis les années 80, la FFvoile a réussi, à travers son réseau EFV et ses activités à destination de la clientèle touristique, à conserver une place enviable pour beaucoup d'autres fédérations sportives. En effet, si l'évolution du nombre de licences sportives annuelles est à bien des égards inquiétante, la FFvoile reste une grande fédération sportive par sa capacité à amener dans ses structures plus de 200000 pratiquants très majoritairement jeunes. Le stage de voile estival est ancré dans l'imaginaire collectif français. Malgré la concurrence d'autres activités sportives ou de loisirs de vacances, le

stage de voile reste une institution, un produit qui en se construisant de manière continue et professionnelle a démontré la capacité de la FFvoile à s'adapter aux évolutions des attentes de la population en matière de loisirs sportifs. Même si on peut regretter qu'il n'existe aucun transfert entre cette population de licenciés et les licenciés sportifs annuels, le développement du réseau des écoles de voile et dans une moindre mesure des « points location » illustre que la FFvoile dispose des capacités nécessaires pour s'adapter à des évolutions profondes de société. Pour le dire autrement, elle a su depuis près de 40 ans s'adapter à l'explosion du tourisme, il n'y a donc aucune raison pour penser qu'elle ne serait pas capable de s'adapter à la très forte demande sociale de sport-santé, de sport bien-être, de sport vecteur de sociabilité qui sont des tendances lourdes concernant la consommation de loisir sportif. Il s'agit là plus d'une question de priorités stratégiques et politiques que d'une question de moyens financiers et humains.

Le bilan en termes d'évolution des pratiquants voile est également à nuancer pour plusieurs raisons. On citera notamment l'extraordinaire boom des activités outdoor, glisse qui se développe depuis 30 ans au point d'être plus qu'une mode, un mode de vie. La planche à voile dans les années 80, le kite dans le futur sont des réservoirs immenses pour attirer à la fédération des pratiquants de loisirs nautiques qui aujourd'hui ont des approches très communautaires mais restent en dehors des clubs de la fédération. Comment ne pas parler des plaisanciers (j'allais dire voile et moteurs) dont le développement est continu depuis les années 60. Il est évident que cette population est une source de croissance importante pour les licences de la FFvoile dans les 20 ans à venir pour peu que l'on en fasse une priorité en construisant une offre adaptée. Enfin comment ne pas capitaliser sur le développement des autres activités sportives outdoor et ou nautiques. Il y a des passerelles pour peu que la Fédération Française de Voile soit capable d'appréhender ces populations et les mécanismes affinitaires et identitaires qui contribuent au développement de ces communautés nautiques.

En plus de l'enjeu économique marqué par la contrainte en termes de financement, de l'enjeu sociologique caractérisé par la nécessaire prise en compte de l'individualisation et le morcellement des pratiquants sportifs, les fédérations sportives doivent également faire face au défi d'une gouvernance plus efficiente.

3) L'enjeu de l'efficacité de la gouvernance des fédérations.

Le développement de la pratique du sport depuis plus de 50 ans, notamment du sport professionnel, la multiplication de dérapages pour ne pas dire de scandales sportifs ou financiers et la multiplication des conflits internes aux fédérations ont mis en avant cette thématique de la gouvernance du monde sportif et de ses institutions depuis une bonne dizaine d'années. Les rapports sur cette question de la gouvernance se sont multipliés, que cela soit à l'initiative du monde sportif lui-même ou à la demande du pouvoir politique qui en France a toujours occupé une place majeure dans l'organisation du sport.

Cela a permis de mettre en avant cette notion de gouvernance dont la définition reste souvent floue même pour ceux qui la brandissent et l'instrumentalisent à des fins politiques.

Ces réflexions sur le thème de la gouvernance des fédérations sportives ont néanmoins eu le mérite de faire ressortir la fragilité voire le manque de transparence dans la gestion des processus de décision, de management, de gestion et de développement des politiques sportives des fédérations lesquelles, on ne le rappellera jamais assez, tirent une part de leur légitimité de la délégation qui est accordée par l'Etat tout autant que de la légitimité démocratique issue du monde associatif qui constitue ces fédérations.

Cette « cohabitation » au sein des fédérations sportives entre la puissance publique et le monde associatif est non seulement le produit d'une longue histoire de structuration du mouvement sportif mais aussi une quasi exception dans le monde occidental. En effet, si d'une manière ou d'une autre, même dans les Etats de culture plus libérale, la puissance publique participe à l'organisation du sport, il n'y a qu'en France qu'elle a un tel poids ravissant par la même les demandes répétées du mouvement sportif pour plus d'autonomie dans sa gestion, son administration et son développement. Derrière le débat sur la gouvernance des fédérations sportives c'est aussi le débat plus large sur la place et le rôle de l'Etat dans les sociétés qui se donne à voir. Or il n'échappera à personne que le rôle de l'Etat est aujourd'hui de plus en plus contesté.

Aborder cette thématique de la gouvernance des fédérations sportives implique déjà de définir ce qu'on entend par « gouvernance ». Une des meilleures définitions pourrait être celle-ci : « 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 » (Cohen, 2001, p. 176). Il en ressort qu'une réflexion sur la gouvernance ne peut se limiter ni à la structure et aux textes qui la régissent, ni même encore à ses dirigeants, leurs comportements et les relations qu'ils entretiennent entre eux mais bien à l'ensemble de ces éléments en interaction pris comme un tout, associant des parties prenantes qui vont bien au-delà des seuls membres constitutifs de la structure pour laquelle la question de la gouvernance se pose.

Il y aurait beaucoup à dire et à écrire sur cette question de la gouvernance des fédérations, à la fois en termes théoriques mais également en termes de recommandations et de préconisations pour mettre en place ce que le sens commun appelle une « meilleure gouvernance ». La revendication de cette dernière n'est malheureusement souvent que l'expression d'une revendication d'intérêts des parties prenantes de l'institution, en l'occurrence la fédération sportive.

Sans rentrer dans les débats théoriques, concentrons nous donc plutôt sur ce que sont ces revendications que ne peuvent aujourd'hui ignorer les dirigeants des fédérations sportives et qui expriment ce qui est rangé derrière l'usage commun du mot « gouvernance ».

La première chose à laquelle vont devoir faire face les dirigeants des fédérations en termes de gouvernance, c'est la revendication pour plus de transparence :

Qui prend les décisions et comment ? Quelle est la légitimité de ceux qui sont amenés à décider ? De ce point de vue, même sans aller à exagérer, force est de constater que nous en sommes à « l'ère du soupçon » dans le monde des fédérations sportives. Réalité ou non, la légitimité des décisions prises par les organes dirigeants des fédérations et de leurs structures déconcentrées sont trop souvent remises en cause, dénigrées et parfois non appliquées au motif que le processus qui a mené à la mise en œuvre de ces mesures aurait manqué de transparence, de dialogue et de concertation. Ce manque de transparence supposé ou réel va souvent de paire avec l'instrumentalisation voire l'accusation de conflit d'intérêt, notion extrêmement complexe, mais qui est souvent brandie dès qu'une décision ne convient pas à une des nombreuses parties prenantes d'une fédération sportive. Le conflit d'intérêt est ainsi souvent confondu avec le lien d'intérêt. Or l'existence d'un lien d'intérêt ne signifie pas forcément conflit naturellement répréhensible s'il est démontré.

Il ne s'agit pas pour autant d'exonérer de toute responsabilité ceux qui prennent les décisions dans les fédérations sportives : en effet, leur incapacité à communiquer à construire des décisions irréprochables d'un point de vue juridique et technique, leur incapacité à faire de la pédagogie vis à vis des différentes parties prenantes expliquent aussi en grande partie cette montée depuis quelques années de l'accusation du manque de transparence des fédérations sportives. Toujours est-il qu'on en arrive à une situation où le recours au concept de transparence des décisions finit par produire une sclérose des processus de décisions conduisant à un immobilisme parfois dramatique. Comment permettre à chacun des membres d'une fédération de mieux identifier les circuits de décision et d'y être associé, tel est aujourd'hui un des défis de la gouvernance des fédérations. Dernier élément, cette question de la transparence est indissociable de la question des lieux et des processus d'expression des membres d'une fédération. Où l'échange et les dialogues peuvent-ils avoir lieu et comment se fonde la légitimité de ceux qui aspirent non seulement à diriger les fédérations mais aussi et plus simplement à prendre la parole ? Derrière cette question de la représentativité, c'est la question de la démocratisation des fédérations qui est à questionner.

Toujours dans ce registre de la gouvernance et de la manière dont elle est perçue dans le monde fédéral, la deuxième chose à mettre en avant après l'exigence de transparence serait l'exigence de démocratisation. En effet, alors même que les textes qui régissent le fonctionnement des fédérations sportives sont tout à fait conformes avec les textes constitutifs de notre république démocratique, nous assistons depuis quelques années à la montée d'un discours axé sur les manquements graves aux principes démocratiques dont seraient coupables bon nombre de fédérations sportives. Confiscation du pouvoir par un tout petit nombre de dirigeants, non respect des textes et des statuts, telles sont les accusations qui reviennent souvent dans les bouches de ceux qui animent les débats au sein des fédérations alors même que l'expression de ces revendications est pourtant la preuve que le débat démocratique existe. Pour expliquer ce paradoxe, on rappellera que la majorité des Fédérations Sportives repose sur une culture de la démocratie

représentative et non pas sur une culture de la démocratie directe qui est quant à elle assez développée dans la culture du monde associatif qui compose le monde des fédérations sportives. D'autre part, ce discours du supposé manque de fonctionnement démocratique illustre également l'ouverture ces dernières années des fédérations à des membres privés ou des structures semi-publiques qui ont des intérêts parfois divergents des associations qui constituent l'essentiel des membres affiliés. Lesquelles associations membres des fédérations sont constituées d'individus (les licenciés) dont on a déjà dit qu'ils étaient de plus en plus segmentés, divers et dans une demande de plus en plus individualisée et spécifique à l'égard des institutions sportives. En cela, le discours sur la démocratisation des institutions sportives ne peut s'affranchir d'une réflexion plus globale sur la conciliation de l'intérêt général avec des sommes d'intérêt particuliers qui sont de plus en plus nombreux et s'expriment de plus en plus. Comment intégrer dans les processus de décision toute ces diversités sans pour autant tomber dans une forme de clientélisme ?

Enfin, cette réflexion sur la démocratisation de la gouvernance des fédérations ne peut s'analyser en faisant l'impasse de l'analyse de la structuration de l'organisation territoriale des fédérations. La complexité de l'organisation territoriale des fédérations, qui n'est qu'à l'image de la complexité de l'organisation territoriale et administrative française, ne fait que renforcer ce sentiment du manque de transparence et de manque de démocratie dans les processus de décision alimentant ainsi la critique du manque de représentativité de ceux qui prennent les décisions dans les fédérations.

Le troisième élément concernant l'enjeu de la gouvernance des fédérations, c'est celui de l'efficacité. Corolaire des deux autres (transparence et démocratie) la question de l'efficacité ne se résume pas à seulement à la question de l'efficacité des mesures prises en œuvre et votées par les instances dirigeantes. Elle va au delà. L'efficacité c'est bien la question de comment faire mieux avec moins de moyens. Nous le savons, la contrainte économique fait que les moyens des fédérations vont globalement diminuer dans les années à venir. Comment donc s'en accommoder mais comment concilier efficacité et efficacité avec les demandes légitimes pour plus de transparence et de démocratie au sein des fédérations ? Cette question doit être analysée à l'aune de deux éléments importants :

- le premier celui de la dualité au sein des fédérations entre le pouvoir administratif incarné par les cadres détachés par l'Etat au service des fédérations (pouvoir d'autant plus fort que la légitimité des fédérations à organiser le sport dont elles ont la charge procède d'une délégation de service public) et le pouvoir politique issu du vote des adhérents à la fédération. Pour le dire autrement, l'efficacité de la gouvernance des fédérations sportives est dépendante de l'entente entre la Direction Technique et les élus lesquelles ont chacun une légitimité mais qui ne procède pas de la même source. Or, il n'existe finalement pas de hiérarchie clairement affirmée entre les élus d'une fédération et l'équipe technique et cela constitue un vrai frein.
- Le deuxième concerne la hiérarchisation territoriale des différentes structures qui composent une fédération. Le système pyramidal (Fédération, Liges, CDV, clubs) s'inscrit dans une logique hiérarchique et déconcentrée alors même que dans les faits l'action des différentes structures qui composent la fédération s'inscrit dans une logique de décentralisation avec la volonté de donner une réelle autonomie aux structures de terrain qui l'ont toujours revendiquée. Cette organisation et la manière dont elle est perçue, intégrée et assimilée par

l'ensemble des acteurs est la source de nombreux problèmes et de lenteur dans la mise en œuvre des politiques fédérales et leur déclinaison sur le terrain. Cela engendre au mieux de l'inaction au pire de la contestation, ouvrant par la même la porte au développement de structures privées qui, parce qu'elles ont des processus de décisions plus directes moins hiérarchisés, satisfont plus rapidement et efficacement la demande des publics sportifs. En résumé, les fédérations sportives aujourd'hui, comme l'Etat dont elles tirent leur reconnaissance et leur pouvoir, ne peuvent se passer d'une réelle réflexion sur la simplification des processus de décision et des processus administratifs qui vont conduire à la mise en œuvre de ces décisions prises par des élus dont la légitimité démocratique ne fait l'objet d'aucun doute, tout en cela dans une transparence qui ne saurait souffrir la contestation.

Quatrième point, la réflexion sur l'enjeu de l'amélioration de la gouvernance des fédérations ne peut faire aujourd'hui l'impasse d'une réflexion sur la question de la féminisation des instances dirigeantes et leur rajeunissement.

Même s'il y a eu de sérieuses avancées sur la question de la féminisation des instances dirigeantes des fédérations sportives, il reste beaucoup à faire en la matière. Cette question de l'inéluctable objectif de parité au sein des fédérations sportives n'est même plus l'objet de débat. Or, le conservatisme dont on pu faire preuve certains dirigeants des fédérations sportives en la matière a malheureusement eu pour conséquence de renforcer ceux qui se sont emparés de cette problématique de la nécessaire égalité homme-femmes pour jeter l'opprobre sur le mouvement sportif lequel a plutôt toujours porté dans ses valeurs l'idéal de l'égalité homme-femme.

L'autre élément concerne le rajeunissement des instances de gouvernances des fédérations sportives. La aussi il y a eu de sérieuses avancées à la suite de rapport qui ont mis en avant ce point problématique de la gouvernance des Fédérations sportives et de leur structures déconcentrées. Pour autant, les avancées concrètes en la matière restent extrêmement timides impactant d'autant plus la capacité de ces structures à s'adapter aux évolutions du monde sportif moderne. Sans y consacrer un paragraphe spécifique cette incapacité des fédérations à rajeunir leurs dirigeants a un impact très marqué sur la difficulté des fédérations à s'adapter à la révolution digitale et de l'internet alors même que dans le monde du sport il est une énorme source de développement et de croissance.

Sur cette problématique de la gouvernance comment se situe la FFvoile ? La aussi le bilan est nuancé :

Sur le plan de la transparence et de la démocratie, la FFvoile peut plutôt être rangée dans la catégorie des bons élèves : sans être rentrée dans des logiques de démocratie plus directe, elle a su s'ouvrir à des membres qui ne sont pas seulement issus du monde associatifs pour les associer sinon à la prise de décision du moins à la discussion. Il faut notamment penser aux organisateurs des grands événements voile qui ont aujourd'hui pris conscience et reconnu l'expertise de la Fédération en la matière. C'est une des grandes réussites des mandats du Président Champion. Ces acteurs importants ne sont plus aujourd'hui en dehors de la FFvoile. Il n'en demeure pas moins que des efforts significatifs pourraient être faits sur la manière dont les représentants aux AG des structures déconcentrées et in fine de l'AG de la FFvoile sont désignés afin que le licencié

intéressé par la vie de la FFVoile en assimile plus facilement les codes et le mode de fonctionnement.

A contrario le bilan semble un peu plus négatif en ce qui concerne la question de l'efficacité des politiques fédérales. Les sujets de discussion et les soumissions mises au vote du Conseil d'Administration de la FFVoile n'ont pas de caractère public. Qui plus est, ces soumissions, ces projets de loi en langage fédéral, sont quasiment toutes issues du Bureau exécutif très rarement du CA et encore moins des commissions dont le rôle est pour le coup très limité et totalement inefficace. La transversalité des réflexions entre les Départements de la Fédération est réduite à sa plus simple expression alors même que beaucoup de sujets liés au développement de la voile sont transversaux. Enfin il n'existe aucune possibilité d'initiative en matière de proposition réglementaire pour les clubs de la Fédération. La Fédération Française de Voile est donc extrêmement centralisée et cloisonnée dans sa production réglementaire. A cela s'ajoute le réel problème de l'effectivité et de l'application sur le terrain des décisions réglementaires et politique du CA de la FFVoile. Le temps est tellement long qu'il entretient un immobilisme et un conservatisme néfastes au développement de notre sport. C'est renforcé par le fait que, historiquement et culturellement, la voile est un sport avec des disparités régionales extrêmement marquées mais aussi revendiquées par certaines Ligues très puissantes et extrêmement attentives au maintien de ce qu'elles jugent être leur champ d'action. Ces Ligues puissantes étant bien loin des problématiques de Ligues qui sont autant de terres de mission pour le sport-voile. Pour le dire autrement, les conflits territoriaux entre les différentes Ligues qui composent la Fédération Française de Voile, voire parfois les conflits entre les différents CDV, qui composent ces mêmes Ligues sont tels qu'ils sont non seulement un frein au développement du sport-voile mais également les vecteurs du discours sur le supposé manque de transparence de démocratie de la FFVoile. Dans le même temps, les clubs qui restent le seul endroit pour pratiquer de manière structurée le sport-voile sont aujourd'hui dans une attitude de désengagement n'espérant plus de la Fédération, des Ligues et CDV qu'ils les laissent tranquilles et ne les noient pas sous des marées de réglementations souvent difficilement applicables ou jugées, à tort ou à raison, comme bien loin de leur préoccupation. Si la Fédération veut se doter d'une gouvernance solide et efficace, il y a aujourd'hui une urgence à réinvestir les clubs dans le système.

Concernant la place des femmes et des jeunes dans les instances dirigeantes de la Fédération Française de Voile et des structures déconcentrées, le bilan semble plutôt nuancé même si il n'y a pas de statistiques précises en la matière. Pour ce qui concerne la féminisation, on peut très clairement affirmer qu'elle est en marche et les dernières obligations légales en la matière devraient permettre d'accélérer le mouvement. En ce qui concerne les clubs, les CDV et les Ligues le bilan semble un peu moins brillant. Il est à noter toutefois que sur la population des cadres techniques, notamment en région, des femmes ont aujourd'hui obtenu de vraies responsabilités, notamment au niveau des pôles. On notera également que les femmes sont de plus en plus présentes dans le monde de l'arbitrage fédéral suite à des actions mises en place à cet effet. La question de la féminisation des dirigeants de la FFVoile revêt un enjeu d'autant plus stratégique que la voile est un sport dans lequel les hommes et les femmes peuvent pratiquer ensemble. Au niveau olympique, elle est l'un des 3 seuls sports à présenter des disciplines mixtes. En matière de féminisation, même si elle doit continuer pour promouvoir l'égalité homme-femme notamment au niveau de ses dirigeants, la question serait peut être plus

celle de la manière de le faire et celle des valeurs qui sous-tendent ces politiques d'égalité homme-femme. Faut-il agir sur le registre de la mixité (les hommes **avec** les femmes) ou au contraire faut-il le faire sur le registre des hommes **et** des femmes. Ce débat qui a traversé toute l'histoire du mouvement féministe français n'est évidemment pas tranché et complexe mais peut-être y a-t-il matière à réflexion.

Sur le plan des jeunes, là aussi en l'absence de statistiques précises, il est difficile de se prononcer de manière définitive. Néanmoins que cela soit au CA de la Fédération, des Ligues, des CDV et des clubs, il semble que le rajeunissement des dirigeants soit un chantier très important. Aujourd'hui, le plus jeune élu au sein du CA de la Fédération Française de voile a 40 ans et y est rentré à 32 ans. Au sein des Commissions, le constat serait du même ordre ainsi que dans les Ligues et les CDV. Au delà du fait que ce type d'engagement et l'implication qu'il requiert ne soit pas plus totalement en adéquation avec la manière dont les jeunes conçoivent aujourd'hui l'engagement associatif, il y a urgence à imaginer des dispositifs permettant d'injecter un « peu de sang neuf » dans les instances fédérales.

On le voit, la question de la gouvernance des fédérations reste un enjeu considérable pour les fédérations sportives. La multiplication des rapports et des propositions ces 10 dernières années a certes été positif mais a concrètement débouché sur de trop peu d'évolutions et de changements. Tout se passait un peu comme si, pour beaucoup de dirigeants, l'évocation des problématiques et la formulation de propositions suffisaient à répondre aux enjeux auxquels le monde des fédérations doit faire face en matière de gouvernance. En réalité, cela démontre surtout que c'est le concept même de « gouvernance », et ce qu'il implique en termes organisationnel et fonctionnel, qui est très mal assimilé par les dirigeants.

4) L'enjeu digital

La révolution numérique, le développement d'internet, de la mobilité, des objets connectés et avec eux de tous les nouveaux usages que cela induit n'a pas épargné le monde du sport. Bien au contraire, les stratégies digitales que développe l'ensemble des acteurs du monde sportif sont en train de bouleverser non seulement la manière dont nous vivons le sport mais aussi la manière dont nous faisons du sport.

La révolution numérique et internet a tout d'abord profondément changé la manière dont nous vivons le sport, dont nous nous informons sur celui-ci en permettant notamment l'accès à tout un ensemble de données auxquelles nous n'avions pas accès avant. La voile par exemple est en train de devenir un sport qui peut maintenant produire à moindre coût des contenus beaucoup plus vendables à des annonceurs et aux sponsors. Cette révolution a permis aux sportifs, aux clubs, aux fédérations de communiquer plus directement avec leur public et de générer des flux d'informations qui peuvent dorénavant ne plus passer par le filtre des médias classiques. Avec cette révolution, c'est tout le champ du marketing et des stratégies de communication qui s'en trouvent profondément modifiés. Les usages permis par ces technologies ont généré de nouvelles stratégies de communication, de marketing et de sponsoring dans lesquelles l'individu, ses comportements, les données qu'il produit en utilisant ces nouvelles technologies sont devenues le point central de toute stratégie de communication. L'individu, en l'occurrence le sportif, le supporter, le passionné, le spectateur, etc ne sont plus seulement des cibles, ils sont aussi eux-mêmes des communicants dont la production peut être valorisée et monétisée. L'exemple des GPS et des caméras de type Go-pro associés aux réseaux sociaux montre à quel point le sport-voile peut avec l'aide de ses pratiquants considérablement changer la manière dont il se donne à voir.

Cet aspect de la révolution digitale est d'autant plus difficile à appréhender par les fédérations sportives que ces dernières fonctionnent encore sur des logiques verticales et hiérarchiques quand la révolution digitale met la notion de réseau, de transversalité et de mobilité au cœur de ses usages, modifiant ainsi profondément le comportement de l'ensemble des acteurs.

Au-delà du bouleversement de l'information et de la communication engendré, la révolution de l'internet est en train de profondément changer la manière dont on pratique le sport. La multiplication des objets connectés, des capteurs en tout genre, des applications mobiles laisse entrevoir un monde où le sport et la technologie entretiennent un lien de plus en plus prononcé. Cela aura pour conséquences le développement de nouvelles formes de pratiques sportives (nouveaux types de compétition ou de formats) mais aussi de nouvelles manières de mesurer la performance et de la partager. Le monde du sport (et cela a bien commencé) va voir arriver de nouveaux produits et services qui auront pour cible la pratique sportive dans sa dimension individuelle. De ce point de vue, l'exemple le plus pertinent est sans doute le développement des applications mobiles pour le running qui participe d'un vaste renouveau de cette pratique sportive depuis une quinzaine d'années.

On pourrait dire d'une certaine manière que le développement de la révolution internet permet d'apporter une réponse à un paradoxe de la pratique sportive dans nos sociétés contemporaines : la pratique du sport dans les sociétés post-modernes devient en effet de moins en moins compétitive, de plus en plus individuelle voire individualiste et

s'articule autour d'une vision hédoniste où le jeu cohabite avec le plaisir et le bien-être. Mais paradoxalement, la pratique du sport doit apporter une réponse à la demande de sociabilité de l'individu. Dans le sport, le club a longtemps été le lieu de la sociabilité et de ses mécanismes de construction de lien social, mais, avec la révolution numérique, il est de plus en plus supplanté par d'autres espaces qui, bien que plus virtuels, génèrent des mécanismes de socialisation plus efficaces et capables de fédérer les individus. Ainsi le club de sport, n'est plus le seul endroit où l'individu peut trouver une réponse à ses besoins de sociabilité tout en prenant en compte sa dimension individualiste. Cela signifie donc que le club mais aussi les fédérations sportives doivent investir cette révolution digitale, se l'approprier pour créer des synergies et des mécanismes d'adhésion, et non pas la voir, comme c'est trop souvent le cas, comme un phénomène concurrentiel pour ne pas dire un comme un épiphénomène. Pour illustrer ceci on pourra parler de la manière dont certains à la FFVoile ont perçu le développement de Virtual Regatta grande réussite dans l'univers des jeux en ligne consacré au sport et qui touche un public qui va bien au delà des licenciés de la FFVoile.

Comment se positionne le sport voile par rapport à cette problématique ? La voile professionnelle, celle des grandes courses au large, de l'America's cup, celle de la voile spectacle est en train de connaître une petite révolution avec le digital : elle est potentiellement en train de sortir de son statut de sport mineur en termes de médiatisation pour devenir un sport qui pourrait trouver une audience beaucoup plus large. En effet, par sa diversité des pratiques, par les valeurs que la voile de compétition diffuse, par la diversité de ses publics, par le fait qu'elle soit un sport à forte connotation technologique et matérielle, la voile a tout à gagner de la révolution numérique et à tout intérêt à digitaliser sa stratégie de communication. La voile professionnelle l'a parfaitement compris. La voile touristique un peu moins, même si elle bénéficie de l'investissement phénoménal et historique des acteurs du tourisme dans la révolution internet. La voile comme loisir sportif et compétitif, la voile qui se pratique dans les clubs est par contre très en retard. Bien évidemment, sur les réseaux sociaux les jeunes qui pratiquent la voile sont de très bons ambassadeurs mais il n'y a pas d'approche globale, d'approches fédératives. L'absence de culture digitale au sein de la Fédération Française de voile est donc aujourd'hui un vrai problème.

5) L'enjeu sociétal

Depuis une dizaine d'années, le monde des fédérations sportives françaises doit prendre en compte une évolution majeure dans les attentes que le pouvoir politique a vis des structures fédérales qui oeuvrent au développement du sport. Si la conquête des médailles, des titres et le développement du sport de haut-niveau et de compétition font partie des missions assignés aux fédérations, la santé publique et la cohésion sociale par le sport ont également été élevées au rang de priorité pour les pouvoirs publics. On a donc assisté à une évolution lente et profonde du rôle des fédérations sportives dont l'action n'est plus seulement une fin en soi mais est également devenue un outil au service de politiques publiques plus larges et sans doute plus prioritaires que le seul sport de compétition dans l'esprit de ceux qui nous gouvernent. Ce changement de paradigme a tout d'une révolution silencieuse et il est nécessaire que les fédérations s'y adaptent dans les années à venir.

C'est peut être le concept de sport-santé qui illustre le mieux cette mutation profonde à l'œuvre dans les politiques publiques en matière de sport. Il est aujourd'hui scientifiquement prouvé que la pratique d'un sport de manière régulière est bonne pour la prévention des maladies et particulièrement des maladies chroniques (15 millions de personnes) dont le coût économique et social est extrêmement élevé pour notre système de sécurité sociale. Valoriser la pratique des activités physiques et sportives comme outil de prévention en matière de politique de santé publique est donc devenu une nécessité que les pouvoirs publics sont en train d'imposer au monde des fédérations sportives. Le développement et la mise en œuvre de programmes de « sport-santé » devient donc une nécessité pour les fédérations d'autant plus qu'il est une source de financement important pour le monde du sport mais aussi et surtout une source de nouveaux adhérents et donc de croissance en touchant un public qui n'aurait sans doute pas été concerné par la pratique du sport. Pour le dire plus trivialement, « le sport sur ordonnance » est aujourd'hui une réalité qui va devenir de plus en plus importante dans les années à venir. Les médecins, mais avec eux les mutuelles, les associations de patients, vont devenir de gros prescripteurs d'activités physiques et sportives pour les sports qui sauront construire des programmes en matière de prévention santé, des programmes d'activités physiques adaptés à ces pathologies.

On le voit, le concept de sport-santé va bien au delà de la simple affirmation que le sport est bon pour la santé. Le sport est maintenant considéré comme un élément en tant que tel dans l'arsenal thérapeutique dont dispose les soignants pour prendre en charge des maladies mais aussi et surtout pour les prévenir. Le monde des politiques de santé publique s'oriente de plus en plus vers ce rééquilibrage entre le curatif et le préventif. D'une certaine manière, il est donc demandé au mouvement sportif de s'intégrer totalement dans ce schéma, de se considérer comme étant un acteur de santé au même titre que l'ensemble des soignants.

Il faut dire les choses, pour beaucoup de fédérations cela ne va pas de soi. Pour quelques fédérations (natation, athlétisme, aviron...) qui tirent profit de cette nouvelle donne, les autres sont à la traîne alors même qu'au niveau des clubs des expérimentations sont parfois mises en place avec succès mais ne dépassent pas le cadre local. Le frein est culturel : pour beaucoup de dirigeants de fédérations, il y a cette idée que ce n'est pas leur rôle de se positionner comme un acteur de santé et de participer à la prise en charge de populations touchées par des pathologies dont le coût est énorme pour la

collectivité. Corolaire de cette vision des choses, il n'est pas rare dans les fédérations sportives d'entendre dire que le sport-santé on en fait comme M. Jourdain faisait de la prose, sans le savoir. Ceux qui disent cela n'ont pas compris les enjeux du sport-santé. Le sport-santé c'est avoir une activité physique adaptée à une pathologie. Cela implique donc des programmes sport-santé qui soient adaptés à un public particulier (les malades) avec un objectif de santé. Développer le sport-santé n'est donc pas de plaquer des produits qui existent déjà (et qui sont souvent très axés sur la compétition) en le renommant « sport-santé » pour espérer atteindre des populations de malades notamment chroniques. Cela implique de développer des produits spécifiques et de former des éducateurs capables de répondre aux attentes des malades et de leurs soignants.

Sur cette thématique du sport-santé, la Fédération Française de Voile est très en retard. Ses dirigeants, et notamment le service médical, ont tendance à penser que la voile fait du sport-santé du simple fait qu'elle puisse se pratiquer à tous les âges et que la diversité des supports et des pratiques permet de prendre en charge toutes les populations, y compris celle des malades chroniques. Il n'y a donc pas (à de rares exceptions) de produits spécifiques sport-santé dans les clubs, il n'y a pas de contact avec les prescripteurs et pire encore il n'y a pas la conviction que le sport-santé puisse être une source de croissance alors même que toutes les fédérations qui se sont emparées de cette thématique s'en réjouissent et ont vu une augmentation du nombre de leurs adhérents grâce à ces programmes de sport-santé. C'est d'autant plus inquiétant que les spécialistes du sport-santé sont convaincus que par sa nature, la voile peut être d'un intérêt majeur pour certaines pathologies pour lesquels d'autres sports présentent moins d'intérêt.

Il est tout à fait légitime que certains dirigeants considèrent que le sport-santé ne soit pas une priorité avec ce que cela implique comme moyens à mettre en œuvre. Il ne faudra néanmoins pas s'offusquer si, dans les années à venir, la mise en œuvre de programme sport-santé au niveau des fédérations conditionne l'accès à certains financements publics.

Enfin, cette difficulté à s'investir dans le sport-santé pourrait ne pas être inquiétante si cela ne traduisait pas non plus une tendance à l'isolement, au repli sur soi et au déni de certaines valeurs sportives. La santé publique est un enjeu qui touche tout le monde. C'est l'essence même des valeurs du sport de s'intéresser à des enjeux de société et d'y apporter des réponses à travers ce qui fait la spécificité du sport. S'ouvrir au sport-santé dans une fédération peut donc être considéré comme le marqueur d'une forme non seulement de modernité mais aussi de dynamisme et d'ouverture au monde.

Ce qui vient d'être dit pour le concept de sport-santé se décline également pour les autres aspects de cohésion sociale. Le monde du sport et des fédérations n'est pas coupé du reste de la société et il devra se positionner dans les années qui viennent comme un acteur des politiques de cohésion sociale et de prise en charge des personnes en difficulté au delà de la population des malades chroniques comme c'est le cas dans le domaine du sport-santé. Cela implique donc que le monde du sport fasse sienne l'idée que l'action publique est devenue transversale et qu'elle est d'autant plus efficiente qu'elle fédère un grand nombre d'acteurs sur des objectifs communs qui vont au delà même du périmètre d'action auquel ces acteurs se cantonnent trop souvent, soit par méconnaissance soit par conviction. Autrement dit, il faudra que les fédérations

sportives prennent conscience que le discours sur la légitimité des valeurs sportives qu'elles revendiquent ne peut se réduire à de l'incantatoire mais qu'il doit avoir des déclinaisons concrètes. Il ne suffit pas de dire que les valeurs promues par le sport sont une réponse à certains enjeux de la cohésion sociale, il faut le démontrer en déclinant concrètement des programmes qui permettront de réellement évaluer et mesurer l'apport du sport dans les enjeux de société. Cela devient d'autant plus important que le monde du sport dans son ensemble revendique depuis quelques années plus d'autonomie par rapport à la puissance publique.

Enfin dans ces enjeux sociétaux, la question de la protection de l'environnement et du développement durable ne peut être mise de côté. Beaucoup de travaux existent en ce domaine mais les sports et les fédérations qui arriveront à proposer des programmes en la matière auront forcément non seulement l'oreille des pouvoirs publics mais aussi et surtout des pratiquants sportifs. Sur cette question du développement durable, la Fédération Française de Voile est finalement assez peu présente.

6 l'enjeu international :

Il peut paraître secondaire au regard des autres problématiques déjà évoquées mais il ne peut être totalement ignoré à l'heure où la France espère se voir confier l'organisation des JO 2024. Soyons clairs, la présence des Français dans les instances internationales du sport n'aura que peu de conséquences sur le développement de la pratique sportive en France. Pour autant, elle est nécessaire non seulement pour espérer décrocher l'organisation des JO mais aussi d'autres événements internationaux sportifs qui auront des répercussions en termes d'animation des territoires sur lesquels ils auront lieu. Or de ce point de vue là, la concurrence internationale pour l'attribution de l'organisation d'événements sportifs devient de plus en plus forte. La mondialisation est à l'œuvre dans le sport et avec elle l'émergence de nations qui font de l'accueil d'événements sportifs une priorité de leur politique publique en matière de sport. Même si globalement la France reste une destination recherchée pour l'organisation d'événements sportifs, il est important de ne pas se reposer sur ses lauriers.

Aujourd'hui la France accueille de nombreux championnats internationaux en voile et c'est une excellente chose notamment vis à vis des collectivités qui soutiennent et subventionnent d'autant plus ces événements qu'ils sont souvent générateurs de fortes retombées sur les territoires pour des coûts d'organisation qui restent accessibles. Le bilan est donc très positif, le seul élément sur lequel il faut faire attention reste la concurrence pas toujours très saine entre les territoires dans la politique d'accueil d'événements.

Toujours en ce qui concerne la voile, comment ne pas évoquer le cas du choix de Marseille comme ville hôte des épreuves de voile si la France décrochait l'organisation des JO. Ce choix qui a été fait dans le respect d'un processus accepté par toutes les parties ne fait l'objet d'aucune contestation mais a néanmoins créé certaines rancœurs qui doivent être enterrées. Le choix de Marseille est intéressant à plus d'un titre : premièrement, la voile va être le sport qui va permettre, au moins le temps des JO, de rassembler les deux plus grandes villes françaises dont la concurrence tient à la fois du mythe et du folklore. La voile va permettre le rassemblement de deux villes alors que la rivalité sportive est au cœur même de leur concurrence. Deuxièmement, Marseille est la

deuxième agglomération française en termes de population mais reste une terre de mission pour la voile. Rapporté à la population, le nombre des pratiquants en voile est plutôt très faible. Il y a donc un réservoir important de pratiquants qui seront d'autant plus attentifs à la voile que les épreuves olympiques et pré-olympiques auront lieu dans cette ville.

L'évocation et la compréhension de tous ces enjeux auxquels le monde sportif et particulièrement les fédérations sportives devront faire face dans les années à venir sont essentielles pour construire des politiques de développement. Il y a derrière tous ces enjeux une problématique fondamentale qui est celle de la participation entendue comme capacité à générer plus de volume de pratiquants sportifs mais également, et c'est peut être là l'élément fondamental, plus d'adhésion aux valeurs que les fédérations sportives développent. En effet si le nombre de pratiquants sportifs devrait continuer à augmenter, rien ne dit, au regard des enjeux évoqués, que cela soit au profit des institutions qui ont la délégation de l'organisation du sport. Il ne faut en aucun cas sous-estimer l'ampleur de la tâche car nous sommes dans un monde qui, en l'espace d'une vingtaine d'années, a connu des changements majeurs qui ont complètement redéfini nos conceptions et nos approches du développement de la pratique sportive. Reste que les réponses apportées à ces enjeux transversaux ne seront pertinentes que si les fédérations sportives savent les aborder à l'aune de leurs spécificités propres. C'est pourquoi il convient maintenant d'analyser les grands enjeux propres à la FFVoile et à la pratique du sport-voile. C'est l'objet de la deuxième partie.

B Les enjeux spécifiques au sport-voile

La capacité de notre sport à se moderniser et à définir une stratégie de développement pour les années à venir ne peut faire l'impasse d'une réflexion générale sur les enjeux transversaux à l'ensemble du monde des fédérations sportives. Cependant, la construction de cette stratégie de long terme ne peut non plus faire l'impasse sur les enjeux spécifiques de la voile. L'un ne va pas sans l'autre et la pertinence de l'analyse n'en sera que plus forte si elle établit des passerelles entre ces enjeux transversaux et ces enjeux spécifiques. Qu'ils soient spécifiques à la voile ou transversaux à l'ensemble des sports, les problématiques qui se posent à la fédération française de voile impliquent de penser la structure FFVoile au delà de son mode d'organisation actuelle en termes de départements et de secteurs. Nul ne pourra en effet affirmer aujourd'hui que les problématiques du secteur Développement par exemple puissent être analysées sans prendre en compte des problématiques des départements fédéraux des pratiques compétitives. Autre exemple, la problématique de développement de la pratique jeune ne peut se concevoir au seul niveau du Département Voile Légère sans prendre en compte l'habitable et le Département en charge du développement. Le décroisement est aujourd'hui une absolue nécessité. Néanmoins, pour les besoins de l'analyse, nous procéderons ici en analysant plutôt les problématiques spécifiques à la voile univers de pratique par univers de pratique tout en ne nous interdisant pas, bien évidemment de les relier, avec les problématiques d'autres secteurs de la FFVoile : il est ce titre nécessaire de rappeler que la FFVoile c'est des départements fédéraux que l'on qualifiera d'opérationnel (Haut-niveau, Voile légère, Habitable, Développement) par opposition aux services fédéraux que l'on qualifiera de « support » c'est à dire ceux (formation, arbitrage, informatique etc) qui travaillent en soutien des départements opérationnels.

Il importe donc dans un premier temps de revenir sur une réforme fondamentale qui a été menée à la fin du mandat 2009-2012 et dont la portée n'a pas encore été totalement assimilée par l'ensemble des acteurs de la FFvoile, celle des univers de pratiques.

1) Assimiler et décliner en actions concrètes la réforme des univers de pratique :

A la fin du mandat 2009-2012 à l'occasion d'un débat initié par Jean-Pierre Champion sur les titres de champion de France, la FFVoile a mené une réforme fondamentale, sans doute la plus importante des 30 dernières années, sur les univers de pratique du sport-voile. Cette réforme, si elle est aujourd'hui globalement connue des acteurs de terrain a introduit une petite révolution dans la manière de présenter notre sport et dans la manière dont nous devrions nous le représenter. Pour autant, les implications concrètes que cette réforme génère, le changement qu'elle a amené dans la manière de penser le développement de notre sport a été globalement sous-estimé, limitant par la même son impact opérationnel. Pour le dire autrement si elle est connue des acteurs, elle n'a pas été assimilée par eux.

Que contenait cette réforme ? Le point de départ a été le constat que, par sa diversité, la voile n'était pas forcément le sport le plus compréhensible, non seulement pour ceux qui ne le pratiquent pas mais, et c'est plus inquiétant, pour ceux qui le pratiquent. Il convient de signaler que ce débat sur la lisibilité du sport-voile n'est pas propre à la France mais touche aussi la fédération internationale (World Sailing). C'est la question de la multiplication des titres de champion de France qui symbolisait le mieux l'image floue que nous renvoyions de notre sport et qui le rendait bien opaque pour des observateurs extérieurs. La délivrance sans réserve à des classes, à des pratiques, à des disciplines, de titres de champion de France ne rendait pas notre sport lisible en même temps qu'il favorisait un relativisme néfaste. En effet, si toutes les pratiques du sport voile sont respectables et doivent être encouragées, notre sport ne pouvait par exemple pas continuer à renvoyer l'image qu'un titre de champion de France d'une série olympique avait la même valeur sportive qu'un titre de champion de France de classe non olympique et pratiquée essentiellement par des personnes dont ce n'est pas leur faire injure de dire que leurs performances sont plutôt derrière eux que devant.

Cette réflexion sur la délivrance des titres de champion de France a débouché sur la définition d'un cadre global de la pratique voile en France. Trois « univers » ont été définis donnant une image moins floue de ce qu'était le sport voile en France.

Le premier de ces univers est celui du « sport de haut-niveau » : il s'agit de la sphère dans laquelle « évoluent les athlètes passionnés d'extrême et d'excellence qui portent haut les couleurs de la France et qui visent les médailles ». Le « mot d'ordre » est de « se préparer au mieux avec les exigences du sport de haut niveau » et l'objectif de « rapporter des médailles sur le Championnat de France élite, les grands événements internationaux jusqu'aux Jeux Olympiques. ».

Le deuxième univers est celui « du sport de compétition » qui rassemble « des passionnés de compétition qui défendent les couleurs de leur club, l'esprit de leur classe et leur pratique ». C'est d'abord « un mot d'ordre : à chacun sa compétition quel que soit son ou ses supports » et ensuite un objectif, « la participation sur les Championnats de France Promotion ».

Le troisième univers enfin est celui du « sport en club » qui fédèrent « des passionnés de la voile, de sport, artisans de la vie du club ». Le mot d'ordre : « la voile c'est un sport, la voile c'est ton sport » et l'objectif que « le maximum d'adhérents des clubs se retrouve

pour naviguer toutes les semaines dans la convivialité et participe aux régates de club a minima. ».

Cela peut paraître évident mais les implications de cette représentation de la pratique du sport voile en termes d'univers est une petite révolution. Premièrement elle entérine la fin du modèle pyramidal et hiérarchique qui prévalait jusque là. En effet, ces trois univers de pratique cohabitent ; on peut passer de l'un à l'autre où même appartenir en même temps à ces différents univers. Il y a à l'affirmation fondamentale que l'objectif ultime du sport-voile n'est pas le seul haut-niveau. Il y a donc une autonomie de ces différents univers de pratique. Deuxièmement, cette réforme rompt avec le relativisme qui prévalait jusque là en donnant la même valeur aux titres qui couronnent la performance dans ces univers de pratique. Enfin, troisièmement, cette réforme met l'accent sur un univers de pratique qui était jusqu'à présent totalement passé sous silence, celui du « sport en club » : en effet, même si la FFVoile est une fédération de clubs et que le développement du sport-voile dans les années 60-70 s'était appuyé sur eux, force est de constater qu'ils étaient devenus le parent pauvre de notre sport. Cette réforme remet donc « le club au centre du système » en rappelant qu'il est le lieu fondamental de la pratique du sport et que la croissance de notre nombre de licenciés ne pourra se faire qu'en développant notre offre à ce niveau. C'est parce que les clubs de voile ont pour beaucoup abandonné depuis une vingtaine d'année l'animation de proximité, la satisfaction des besoins de leurs membres que la voile a connu une perte d'attractivité. Et il était fondamental de réaffirmer que le club doit être le lieu de base de la pratique à l'heure où, nous l'avons vu plus haut, c'est d'abord la proximité qui détermine les choix de loisirs sportifs. En ayant mis de côté le club, en ayant entériné pendant longtemps que la pratique du sport voile ne pouvait se faire que dans le cadre de la compétition impliquant des déplacements, la FFVoile s'est complètement coupée d'une population qui au contraire cherchait des activités sportives de proximité et les moins contraignantes possible.

Cette réforme des univers de pratique ouvre donc la voie à un réel rééquilibrage des priorités. Bien évidemment que le haut-niveau est essentiel, bien évidemment qu'il fallait affirmer que le haut-niveau est autonome par rapport aux autres univers de pratique, qu'il a ses propres exigences mais cela ne pouvait se faire au détriment des problématiques propres à chacun des deux autres univers.

Pour être complet sur le rappel concernant cette réforme fondamentale on n'oubliera pas de signaler qu'il ne faut pas écarter l'hypothèse selon laquelle, sur le long terme, la pratique de notre sport se résumera à seulement deux univers, celui du sport de haut-niveau et celui du sport en club. Ou du moins que l'univers du sport de compétition ne concerne qu'un nombre de plus en plus restreint de personnes. Ce mouvement de dessine en effet dans d'autres pratiques sportives.

Cette réforme, notamment parce qu'elle a enfin validé le discours de ceux qui a juste titre insistaient sur la notion de « sport en club », est fondamentale mais, comme souvent dans le cas des réformes ambitieuses, elle n'a pas été totalement assimilée par les acteurs et notamment par ceux qui devraient être au cœur du développement et de l'animation de l'univers du sport en club. Les clubs mais aussi les Ligues et les CDV sont encore trop tournés vers le sport de compétition, vers la formation d'une élite plutôt que l'animation pour des populations beaucoup plus larges dont la fidélisation est une source de croissance et donc de revenus. Est-il normal par exemple de voir des Ligues et

des CDV ou même des clubs vouloir s'occuper du haut-niveau au détriment de la pratique de proximité ou de la pratique du sport de compétition ? Est-il acceptable de voir des Ligues, et des CDV demander et obtenir des fonds publics pour soutenir par exemple le déplacement d'une minorité de jeunes coureurs sur des championnats internationaux quand la pratique dans les clubs diminue comme peau de chagrin et que les collectivités territoriales s'orientent de plus en plus vers le soutien d'actions d'animation du territoire ?

Cette réforme des univers de pratique, parce qu'elle donne une image assez fidèle de ce qu'est le sport voile et de ce qu'il devrait être à l'aune des enjeux évoqués en première partie, doit impérativement se diffuser dans les clubs et les mentalités des dirigeants. Donner une image fidèle et compréhensible de notre sport, montrer qu'il n'est pas seulement un sport tourné vers le strict haut-niveau, décliner des programmes de développement répondant à chacune des problématiques et des spécificités de chacun des univers de pratique est donc un enjeu considérable pour l'avenir du sport-voile en France. Cette réforme va bien au delà de ce que à quoi elle a été réduite, à savoir une réforme de la délivrance des titres de champion de France, réforme qui sous la pression de conservateurs a depuis été complètement vidée de sa substance avec pour conséquences que nous avons maintenant plus de titres de champion de France que nous n'en avons avant la réforme.

Assimiler et donc décliner en action concrète cette réforme des univers de pratique impliquera donc d'abord d'identifier les freins qui s'opposent à cela. Beaucoup de réponses pour comprendre pourquoi ce qui semble évident, les trois univers de pratique, a du mal à se décliner en actions concrètes se trouvent dans la première partie, notamment sur les enjeux de gouvernance, de les enjeux issus des évolutions sociologiques de la pratique sportive en France.

Nous aurons l'occasion de revenir plus en détails sur l'univers du sport en club et sur l'univers du sport de compétition. En attendant, il importe de revenir sur l'univers du sport de haut-niveau qui lui ne pose manifestement pas trop de problème au sein de la fédération française de voile.

2) Les enjeux du haut-niveau : maintenir le niveau de performance tout en continuant son autonomisation.

Le haut-niveau, la voile olympique, la voile professionnelle, les grandes courses au large etc sont au cœur même de l'action de la FFVoile. Historiquement, les fédérations sportives ont pour mission essentielle de structurer cette pratique haut-niveau pour aller gagner des titres et des médailles. C'est ce pourquoi elles ont été créées, c'est ce pourquoi leur fonctionnement repose sur le couple élus associatifs, Direction Technique.

Si l'on regarde sur le long terme l'histoire du haut-niveau et de la Fédération Française de Voile deux éléments doivent particulièrement être mis en exergue.

Le premier est celui de l'amélioration continue depuis 30 ans des résultats de nos athlètes. Cela est particulièrement vrai pour la voile olympique. Le nombre de médailles françaises en voile au JO a considérablement augmenté depuis le milieu des années 80 au point qu'une contre-performance par rapport au nombre de médailles attendues avant les échéances est souvent assimilée à un échec, oubliant par la même que les performances au JO des voiliers français n'est finalement qu'un phénomène récent à l'échelle de l'histoire des JO. Au delà des médailles olympiques, le succès des marins français dans les grandes compétitions internationales a connu une accélération importante depuis une bonne quinzaine d'années. Les titres de champion du monde pour la voile française sont de plus en plus nombreux alors même que la voile de haut-niveau s'est considérablement mondialisée sur la même période et qu'elle n'est plus seulement un sport d'Européens. Sur la dernière préparation olympique, jamais la France n'avait obtenu autant de titres à l'international. Cela démontre très clairement à quel point notre système de préparation à la performance au haut-niveau est extrêmement efficient.

Le deuxième élément important s'agissant du haut niveau en voile est celui de la globalisation et de la mondialisation. Depuis une vingtaine d'années, de nombreuses nations sont apparues sur la scène internationale. Il suffit de regarder la répartition continent par continent et pays par pays des médailles olympiques ces 20 dernières années pour constater ce phénomène : certaines nations d'Asie et d'Amérique du sud ont réussi à développer des programmes de haut-niveau voile avec pour certaines l'obtention de médailles olympiques. Elles viennent de ce fait concurrencer les pays d'Europe et d'Amérique du nord ainsi que l'Australie et la Nouvelle-Zélande qui avaient globalement dominé ce sport depuis la seconde guerre mondiale. Pour être encore plus précis, la concurrence s'est développée au sein même des pays européens tandis que l'Amérique du nord connaissait quant à elle un vrai déclin de ses résultats sportifs. On rajoutera également que le mode de sélection des participants au JO (un équipage par pays) et la volonté légitime de la Fédération Internationale de Voile d'universaliser la voile pour répondre aux demandes du CIO a accéléré encore plus ce mouvement de mondialisation et de globalisation de notre sport. Ce mouvement a également permis de battre en brèche une idée reçue : non la performance au plus-haut niveau n'est pas dépendante du volume global de pratiquants à l'échelle d'un pays. De petites nations où la voile est un sport confidentiel peuvent aujourd'hui être extrêmement compétitives à l'échelle internationale. C'est un élément fondamental qui doit nous amener véritablement à changer notre regard sur nos visions trop souvent pyramidales et hiérarchiques de la pratique de notre sport. Non la performance au plus haut-niveau

n'est pas la seule résultante de l'existence d'un volume important de pratiquants à la base de la pyramide.

Cette globalisation du sport-voile ne concerne pas seulement le haut-niveau olympique. Il touche la voile dans toutes les disciplines. La course au large, le windsurf, le match-racing doivent aujourd'hui être considérés comme des disciplines de haut-niveau au même titre que la voile olympique. S'agissant par de la course au large par exemple, cela n'allait pas forcément encore de soi alors même que les coureurs au large ont été les premiers professionnels de la voile sportive. Ces disciplines ont souvent été regardées sinon avec condescendance du moins avec une certaine forme de snobisme de la part de la communauté voile internationale qui ne raisonnait trop souvent que par le prisme de l'olympisme. Par exemple, depuis plus de 20 ans, la professionnalisation incroyable de la course au large en équipage à l'anglo-saxonne et de la course au large en solitaire à la française, grâce à l'action d'organismes professionnels, a permis d'ancrer ces disciplines dans le champ du haut-niveau voile.

Cette mondialisation et cette globalisation a eu deux conséquences majeures :

La première est celle de l'autonomisation du secteur du haut-niveau et l'augmentation de sa compétitivité. La réussite au plus haut-niveau de notre sport est aujourd'hui devenue une affaire de spécialistes. Les exigences sont de plus en plus pointues et nécessitent une implication totale des coureurs et des entraîneurs. Les méthodes de travail et de préparation évoluent constamment et n'ont plus rien à voir avec ce qu'elles pouvaient encore être il y a une bonne vingtaine d'années. Elles sont même en évolution constante et impliquent que des équipes dédiées non seulement pour la préparation des athlètes de haut-niveau mais également, et c'est fondamental, pour la détection et le repérage de ceux qui pourraient avoir vocation à entamer une carrière au plus haut-niveau soient constituées et aient une réelle autonomie dans leurs démarches. La préparation de futurs champions, le fait de les amener à un niveau d'exigence compatible avec l'obtention de victoires et de médailles au plus haut-niveau obéit à ses propres règles, ses propres modes de fonctionnement et de préparation. Cela signifie d'une certaine manière que nous arrivons à la fin du modèle du cadre technique ou de l'éducateur sportif généraliste capable de gérer et d'encadrer toutes les pratiques voile de chacun des univers de pratique mentionnés plus haut. Ces propos peuvent sembler évidents et vont de soi pour ceux qui (entraîneurs comme sportifs) évoluent au plus haut-niveau ; c'est beaucoup moins vrai pour les autres, retardant d'une certaine manière l'autonomisation du haut-niveau qui est désormais une réalité.

La deuxième conséquence majeure qui découle de cette mondialisation et de cette autonomisation du sport de haut-niveau est *l'émergence d'une nouvelle figure de l'athlète dans ce monde du « haut-niveau globalisé »*. Dans la voile, le coureur de haut-niveau est aujourd'hui capable de performer dans de nombreuses disciplines, de passer de l'une à l'autre avec la même facilité. On pourrait même aller jusqu'à dire que c'est parce qu'il est capable de passer d'une discipline à l'autre, de s'adapter et de performer dans différentes disciplines qu'il pourra performer de manière encore plus évidente dans sa discipline de prédilection. Cet élément est d'autant plus fondamental qu'il remet en cause une croyance très partagée dans notre sport. En effet, nous avons longtemps cru dans notre sport à matériel que le « support » importait beaucoup et donc que la prise en compte de ses spécificité devait être l'objet de toutes les attentions des personnes

intervenant dans les préparations au plus haut-niveau. Bien évidemment que cela reste important (notamment dans des séries à développement) mais aujourd'hui les athlètes de haut-niveau en voile ont une capacité d'adaptation globale et la seule capacité d'adaptation aux spécificités du support en question n'est plus ni le seul ni le plus important des facteurs de la performance. La encore ceux qui évoluent dans l'encadrement du haut-niveau en France ont totalement intégré cette notion mais c'est beaucoup moins vrai pour les autres parties-prenantes et acteurs de la voile.

Les Anglo-saxons ont été les premiers à jouer sur ce registre, à valoriser les passages d'une discipline à l'autre pour les athlètes de haut-niveau. Il n'est donc pas non plus étonnant que les « super-stars » mondiales de la voile de haut-niveau soient originaires de ces pays et, qu'en plus de l'olympisme, on les retrouve par exemple dans les défis de l'America's cup. Profitons-en d'ailleurs pour signaler que l'extraordinaire renouveau de l'America's cup est autant liée au foil, au format de course, aux nouveaux modes de diffusion qu'à l'arrivée de cette nouvelle génération de coureurs issus de l'olympisme mais capable de performer dans bien d'autres disciplines.

La globalisation de la voile de haut niveau est une tendance lourde et met particulièrement en exergue que son fonctionnement obéit maintenant à des règles propres. D'une certaine manière, la FFVoile a pris conscience de cette tendance avec la création récente d'un Département Haut-Niveau totalement indépendant des autres départements de pratiques compétitives (habitacle et voiles légère). De même, les parcours d'excellence sportive pour les jeunes à fort potentiel sont de plus en plus déconnectés des clubs qui, s'ils restent des organes formateurs, ne peuvent plus rivaliser dans la préparation des futurs champions avec des structures (les pôles) dont le seul objectif est justement de former les jeunes aux exigences du haut-niveau pour leur permettre d'intégrer les différents collectifs nationaux et notamment les Equipes de France.

En quoi cette évolution vers une autonomisation de plus en plus forte du secteur du haut-niveau est-elle encore un enjeu pour la voile française ?

La première réponse est de dire que ce mouvement est inéluctable et qu'il faut l'accompagner plutôt que le subir. La seconde réponse est également assez simple : les résultats au haut-niveau sont excellents depuis une quinzaine d'année mais cela s'est fait en partie au détriment des pratiquants qui n'ont pas pour ambition de rentrer dans des projets de haut-niveau. Or, notamment chez les jeunes, hormis la logique de filière qui va du club au championnat de France puis des pôles au championnat du monde, nous n'avons rien d'autre à proposer comme objectif à ceux (99% des jeunes) qui ne sont pas dans une logique de haut-niveau. Tout se passe donc comme si le modèle de structuration du haut-niveau voile en France avait été une formidable machine à exclure la majorité des pratiquants du sport-voile pour lesquels le haut-niveau n'est même pas une option. Autonomiser complètement le haut-niveau c'est donc d'une certaine manière donner aux autres univers de pratique une autonomie pour se développer en apportant des réponses spécifiques à des problématiques qui le sont tout autant. Pour le dire autrement, peut être faudrait-il le dire une bonne fois pour toute, notre structuration des pratiques compétitives ne peut être uniquement tournée vers le très haut-niveau et il est nécessaire en tout cas que certaines structures (notamment des clubs) arrêtent de s'imaginer qu'ils ont un rôle à jouer dans le haut-niveau mondial délaissant par la même l'essentiel des autres pratiques compétitives.

C'est sans doute en actant une bonne fois pour toute que le haut-niveau ne doit pas être une préoccupation majeure des clubs, c'est en l'autonomisant complètement du reste des activités fédérales que nous pouvons non seulement garantir son niveau de performance mais aussi et surtout un repositionnement des clubs sur leurs réels enjeux qui ne sont pas ceux du haut-niveau et n'ont pas à l'être.

La nécessaire autonomisation du haut-niveau par rapport aux autres univers de pratique du sport voile répond donc au constat que la voile s'est professionnalisée de puis 30 ans, qu'elle s'est globalisée, qu'elle est devenue de plus en plus compétitive et concurrentielle. Le niveau d'exigence a tellement augmenté que la performance au plus haut-niveau devient une affaire de spécialistes mais implique également que les coureurs qui y prétendent devront souvent faire des choix par rapport à certaines orientations de carrière. Il y aura bien évidemment des athlètes capables de mener de front des études supérieures et un parcours sportif d'excellence. Ils seront néanmoins beaucoup plus rares face à des marins professionnels qui pourront vivre de leur sport et brilleront dans de nombreuses disciplines. Les régatiers Anglais, Australiens, Néozélandais etc issus de l'olympisme sont aujourd'hui des professionnels à plein temps, capables de passer des JO à la Coupe de l'America en passant par d'autres séries avec le même degré de réussite. Nulle raison que la voile française de haut-niveau, olympique ou non, n'échappe à ce phénomène. On dira même que la course au large de haut-niveau, moins dépendante par nature de la FFvoile, avait entamé ce processus il y a bien longtemps.

L'enjeu de cette nécessaire autonomisation du haut-niveau imposera également de revoir en partie certains aspects de la structuration des dispositifs encadrant le haut-niveau : considérant que le haut-niveau est maintenant une affaire de spécialistes, de techniciens, il deviendra nécessaire que certaines structures et notamment les pôles soient encore plus associées au Département du Haut-Niveau et sans doute un peu plus détachées dans leur fonctionnement des structures territoriales auxquelles ils sont rattachés. Pour le dire autrement, il y a encore dans l'univers du haut-niveau fédéral une trop forte concurrence des territoires ce qui limite parfois l'efficience de l'ensemble du dispositif.

En conclusion, il est important de rappeler que le haut-niveau voile en France se porte plutôt bien. Cela ne veut pas dire qu'il ne doit pas évoluer et s'adapter en permanence aux nouvelles données d'un sport qui s'est mondialisé, globalisé et professionnalisé. Cela passera par le fait d'acter que le haut-niveau voile ne concerne qu'une toute petite minorité des licenciés de la FFVoile et donc qu'il ne peut pas par nature avoir vocation à drainer l'ensemble des pratiquants du sport-voile, qu'il ne peut être l'objectif de tous les licenciés et des jeunes en particulier. Cela ne pourra se faire que si dans le même temps la FFVoile parvient à renforcer l'univers du sport de compétition.

3) L'univers du sport de compétition, enrayer le déclin, repenser son développement.

Dans les différents univers de pratique de la voile c'est sans doute celui du sport de compétition qui occupe aujourd'hui une position centrale pour le développement du sport-voile. En effet, pour de nombreuses raisons, il connaît un déclin prononcé depuis une petite vingtaine d'années alors qu'il avait été le moteur du développement de la Fédération Française de Voile. Ceux qui pratiquent la voile en compétition sont en effet ceux qui prennent des licences annuelles, assurant une part importante des revenus de la FFvoile. De plus, il est composé de ceux pour qui la voile est une activité sportive en tant que telle et non pas seulement une pratique occasionnelle très liée à des modes de consommation de loisirs touristiques. Fidéliser et augmenter le volume de ce public est donc essentiel et stratégique.

Le début de cette partie est d'ailleurs l'occasion de revenir sur une erreur de langage qui symbolise à elle seule les difficultés de développement de cet univers de la pratique de la voile. A tous les niveaux, du club jusqu'au plus hautes instances, il est courant d'entendre un très grand nombre de personnes opposer la pratique loisir et la compétition. Il s'agit là d'un énorme abus de langage qui a des conséquences absolument néfastes sur les représentations que nous nous faisons de notre sport et la manière dont, du coup, nous le « vendons » à des gens qui pourraient être intéressées par la voile de compétition.

Le terme « loisir » ne s'oppose en rien au terme « compétition ». Hormis pour les professionnels de la voile, la pratique de ce sport reste un loisir. On peut le pratiquer en compétition mais cela reste un loisir, c'est à dire une activité qui se pratique en dehors du temps contraint qui est essentiellement celui de la vie professionnelle. Ce n'est pas parce qu'on pratique ce sport dans le cadre d'animations compétitives ou d'animations non compétitives que ce n'est pas un loisir pour l'immense majorité des licenciés de la FFvoile et ce n'est pas parce que certains le pratiquent de manière non compétitive que ce n'est pas non plus un sport.

La diffusion dans les esprits de cette représentation totalement erronée a eu pour conséquences le développement de l'idée que le sport de compétition en voile restait réservé à une minorité de personnes mais aussi que ceux qui la pratiquaient en loisir avait moins d'intérêt que ceux que l'on pourrait ranger dans la catégorie des « régatiers acharnés ». Cela a donc contribué à renforcer l'idée reçue selon laquelle la voile dans l'univers de compétition serait exclusive et non pas inclusive.

L'hypothèse principale défendue ici consistera à démontrer que c'est bien parce que l'univers du sport de compétition s'est construit sur des logiques exclusives qu'il est aujourd'hui en déclin.

Les signes du déclin de la pratique dans l'univers du sport de compétition :

Sans qu'on puisse le mesurer précisément et de manière statistiques, plusieurs éléments accréditent cette idée d'un déclin de la pratique compétitive. Le premier, et il a été abordé dans la première partie de ce rapport, concerne la stagnation du nombre brut de licences annuelles et sa baisse significative en termes relatifs. Il est renforcé par l'observation de l'évolution du nombre de participants aux grandes épreuves toutes disciplines confondues (habitable, voile légère etc). Dire qu'il y a de moins en moins de monde au départ des grandes épreuves est une réalité à peine masquée par le succès de quelques épreuves (défi wind, tour de Belle-Ile etc) qui se sont construites en rupture

avec la philosophie des épreuves emblématiques de cette univers du sport de compétition (Spi Ouest France, Eurocat, championnat de France des classes etc). La participation aux épreuves de ligues et ou départementales pour la voile légère ou aux « entraînement d'hiver » pour l'habitable a chuté considérablement depuis 20 ans. En voile légère, quand certaines séries emblématiques arrivent à rassembler plus de 30 bateaux sur leur événement annuel phare, c'est déjà beaucoup. Ce triste constat est à peine perçu parce que les séries jeunes qui se pratiquent dans le cadre et de filière, et qui ont donc un public captif, parviennent encore à rassembler un minimum de participants. Cependant, une fois sortie de ces filières, les jeunes quittent massivement la pratique de la voile pour n'y revenir qu'en très petit nombre une fois les études terminées et l'installation dans la vie active entamée.

De moins en moins de monde sur les lignes de départ, de moins en moins de séries et de classe actives, la voile de compétition est rentrée dans des logiques exclusives. Trois éléments peuvent en partie expliquer cela.

Le premier est celui de la logique de filière : la voile de compétition pour les jeunes s'est essentiellement structurée depuis 25 ans dans le cadre de filières bien identifiées. Ces filières, ces passages obligés, ont totalement occulté les autres voies d'accès à la pratique de la voile de compétition et ont accaparé l'essentiel des ressources humaines et matérielles des clubs, notamment au détriment de la pratique de compétition pour les adultes. Il suffit d'aller dans un club en étant adulte pour se rendre compte que, s'il y a généralement possibilité de naviguer, s'insérer dans une pratique compétitive est quasiment impossible. Tout (les championnats, les séries etc) est calibré pour les jeunes auxquels est assigné le championnat de France pour seul objectif majeur excluant par la même ceux qui voudraient naviguer en compétition sans pour autant rentrer dans ce que cet objectif implique comme contraintes. Pour le dire autrement, la pratique intergénérationnelle qui avait été une des grandes forces de la voile n'existe plus aujourd'hui que dans les discours incantatoires de certains dirigeants. Un licencié qui ne suivrait pas cette logique de filière est donc de facto exclu de l'univers du sport de compétition et se retrouve sans alternative d'autant plus que l'offre hors filière est extrêmement pauvre.

Le deuxième élément est la restriction de l'offre au niveau des classes et des pratiques.

Les rares classes qui ne font pas partie des dispositifs de filière sont devenus de plus en plus élitistes excluant une bonne partie de gens qui auraient pu pratiquer la voile en compétition. La comparaison avec l'Angleterre est de ce point de vue là totalement exemplaire. Outre-manche, on dénombre près de 100 séries de voile légère dont une bonne trentaine sont capables de rassembler plus de 30 bateaux sur l'épreuve majeure de la saison. Et cela ne tient pas compte du dynamisme effarant des épreuves en interséries qui, même en hiver (le Sailjuice trophy) rassemble des centaines de participants. Il y a dans ce pays une diversité de l'offre totalement inconnue en France à l'heure actuelle alors que dans les années 60, âge d'or de la voile, elle était forte. Cet élitisme des classes est d'autant plus exclusif que ceux qui continuent de pratiquer la voile en compétition en dehors des filières sont obligés d'aligner les kilomètres pour se regrouper. Le club n'est dorénavant plus un lieu de la pratique de compétition, le club est un lieu pour stocker le bateau entre deux régates. Quand on sait, et cela a été évoqué en première partie, que le déterminant à la pratique d'un sport est la proximité, on se dit aujourd'hui que la voile de compétition a du souci à se faire.

Le troisième élément, mais nous reviendrons plus tard en détail sur cet aspect c'est donc l'abandon du club comme lieu de pratique du sport. L'animation sportive et compétitive pour les membres n'existe plus à l'échelon du club. Le seul moyen de régater c'est de faire des kilomètres, même quand on navigue en voile légère où les contraintes logistiques sont plus faibles.

Certains me diront que je n'aborde pas la question du coût du matériel qu'ils voient comme un des freins principaux au développement de la pratique compétitive de notre sport. Ils ont raison mais cette problématique me semble assez secondaire. En effet, on constate d'abord que de nombreux sports dont le matériel coûte extrêmement cher connaissent une forte croissance depuis 30 ans (golf, équitation, triathlon etc). On rappellera ensuite que, s'agissant des jeunes dans les filières, le coût de la pratique voile est finalement extrêmement faible. Se focaliser sur l'aspect financier revient finalement à se voiler totalement la face quant aux raisons du déclin de la pratique compétitive dans notre pays et sur les déterminants qui poussent un individu à s'inscrire dans cette pratique sportive compétitive.

A cette approche purement financière pour expliquer les causes de la désaffection pour la pratique de notre sport de manière compétitive, il devient donc urgent de substituer une approche multifactorielle basée sur l'analyse globale des freins et des déterminants. Les freins étant ces éléments qui favorisent la logique exclusive de notre sport, les déterminants étant à l'inverse ce qui peut nous amener à inclure dans la pratique compétitive des personnes qui en restent à l'écart. Il s'agirait donc d'opérer un changement de posture pour passer d'une logique de réponse à une demande de plus en plus restreinte et spécifique à une logique de l'offre pour un public beaucoup plus vaste.

Depuis quelques années, des réponses concrètes qui illustrent cette volonté d'aller vers des logiques inclusives plutôt qu'exclusives, des logiques de l'offre plutôt que des logiques de la demande ont été apportées par la Fédération Française de Voile. On peut citer la volonté de développer l'offre de pratique en flotte collective ou de relance de la pratique intersérie qui avait été complètement ringardisée par les acteurs de l'univers du sport de compétition.

L'enjeu de la flotte collective : elle est en effet une réponse pour ceux qui, pour des raisons financières mais aussi et surtout de contrainte et de temps disponible, n'ont pas l'envie de posséder leur propre bateau. Cette approche associée à une vraie évolution des formats de compétition et des modèles économiques pour la rendre rentable est une sérieuse piste pour redynamiser l'univers du sport de compétition. Elle se heurte encore à la difficulté des acteurs de terrain pour la mettre en œuvre concrètement et à en faire la promotion non pas à l'égard d'un public déjà acquis mais à l'égard d'un public à conquérir. Il ne s'agit en effet pas de substituer ce type de pratiques compétitives à celles déjà existantes mais bien de faire en sorte qu'elle en soit complémentaire. C'est bien parce que le développement de la flotte collective est une autre forme de pratique compétitive, ni plus ni moins intéressante que les autres, qu'elle doit être promue. Or, aujourd'hui les acteurs de terrain dans les clubs ne s'emparent pas de ce sujet parce qu'ils pensent que cela remettrait en cause ce qu'ils ont fait jusqu'à présent et que cela se ferait au détriment de pratiques compétitives plus classiques où le licencié est propriétaire de son bateau.

Le constat est assez similaire sur les pratiques compétitives intersérie. Les acteurs de terrain la Fédération Française de Voile semble avoir totalement oublié qu'elle avait été au cœur du développement de la pratique compétitive pendant l'âge d'or de la voile. Il ne s'agit en aucun d'imposer l'intersérie pour tous et pour tout le monde, il s'agit de dire qu'elle est une offre supplémentaire pour élargir le champ des publics qui pourraient rejoindre l'univers du sport de compétition de la FFVoile. Or plutôt que de voir dans l'intersérie une pratique inclusive, beaucoup d'acteurs de terrain la perçoivent comme un sous-produit de la régates en temps réel, une pratique par défaut pour compenser le déclin des classes. Elle est au contraire un formidable outil pour promouvoir la diversité des supports de notre sport, diversité qui reste malheureusement pour beaucoup un obstacle. C'est bien parce que l'intersérie permet à chacun, quelque soit son support, son gabarit, son lieu de navigation etc. de pratiquer son sport en compétition qu'elle est un formidable vecteur de redynamisation des pratiques compétitives.

Logique inclusive, plutôt que logique exclusive, politique de l'offre plutôt que politique de la demande, l'un des enjeux pour le développement de l'univers du sport de compétition voile consiste donc bien à rompre avec des approches malthusiennes de gestion d'une pénurie.

Il y a quatre autres aspects qui me semblent importants s'agissant des enjeux de l'univers du sport de compétition et dont la prise en considération pourrait accélérer la mise en œuvre de projets réellement inclusifs :

Le premier est celui de la question des formats de course. Ce débat va bien au delà de la question technique de savoir quels sont les modes de classement et les types de parcours qui devraient être mis en place. Cette question ne se confond pas non plus seulement avec la manière de prendre en compte toutes les disciplines qui font la diversité et donc la richesse de notre sport. La réflexion est beaucoup plus large et consiste à savoir si le conformisme qui prévaut en la matière n'a pas été un frein au développement des pratiques compétitives dans notre sport voire s'il n'a pas été un formidable vecteur d'exclusion de pratiquants de l'environnement fédéral. En effet, lorsqu'on regarde la manière dont la voile de compétition s'est construite depuis un siècle, on remarquera que si les supports ont évolué, si de nouvelles disciplines sont arrivées dans notre sport, la manière de faire de la compétition elle n'a que très peu évolué dans le cadre des pratiques compétitives institutionnelles. Mises à part quelques exceptions (match racing, longue distance, expression) le format des compétitions voile n'a que très peu évolué en France. Il y a tout du moins un monopole de fait de la course entre plusieurs bouées ou entre plusieurs points et ou destinations. Les formats considérés comme plus « fun » ont du mal à prendre ou sont alors relégués en dehors de l'univers fédéral. Pour le dire autrement, quand le ski a fait sa révolution avec le boarder cross et les confrontations en poule puis en tableau avec élimination, la voile continue de pratiquer la régates comme on la pratiquait il y a un siècle. Là encore, il ne s'agit pas de dire qu'il faudrait imposer ces formats plus modernes, plus ludiques et remplacer les anciens mais de dire que plus de diversité en la matière dans l'univers du sport de compétition pourrait être une formidable opportunité pour conquérir un public plus large. Doucement le haut-niveau s'y met (la medal race n'a été que le début d'un mouvement), la voile professionnelle s'y met notamment avec la voile stadium mais la voile de compétition ouverte au plus grand nombre y est encore réfractaire. Cela a pour conséquence de repousser en dehors du cadre fédéral de nombreux pratiquants.

L'exemple de la planche et de la pratique funboard en est une magnifique illustration. Le déclin de la pratique de la planche voile qui était pourtant un extraordinaire phénomène de société dans les années 80 n'est-il pas en partie la résultante d'avoir voulu imposer à ces pratiquants qui rejoignaient en masse les clubs des formes d'animations sportives purement et simplement calquées sur celles qui existaient déjà plutôt que de prendre en compte la spécificité de leur pratique compétitive ? L'histoire de la planche olympique depuis son introduction jusqu'à ce qui a failli être son exclusion définitive du programme olympique en a été la parfaite illustration. La culture du windsurf, c'était le slalom, le record, les disciplines d'expression. Plutôt que de valoriser cela, son développement compétitif fédéral a été calqué sur ce que si faisait dans d'autres disciplines traditionnelles déjà ancrées dans l'univers fédéral. Il est assez inacceptable intellectuellement de considérer que tous les funboarders qui sont sur les « spots » et pratiquent en dehors de tout cadre fédéral sont définitivement perdus pour la pratique compétitive.

Là encore, à travers des questions des formats de course, on voit comment, fonctionne l'univers du sport de compétition à la FFVoile, comment ces logiques exclusives s'imposent par conservatisme au détriment de logiques inclusives et de développement.

La gestion de l'innovation dans l'univers du sport de compétition :

La voile est évidemment un sport à matériel dans lequel les innovations sont constantes au point de faire partie de son ADN. Chaque période de croissance de la pratique de la voile peut être corrélée, sans que cela en soit la cause unique, à des évolutions technologiques. Qu'aurait été l'explosion de la pratique du dériveur dans les années 60 sans le développement des constructions en plastique qui ont permis de réduire le coût des bateaux ? Qu'aurait été le développement de la voile habitable sans le développement des capacités de production de grands chantiers passés du stade artisanal au stade industriel en très peu de temps ? Qu'aurait été le développement de la voile sans les avancées issues de la course au large ? Qu'aurait été le développement du sport-voile sans l'invention de nouvelles disciplines, la planche hier, le kite et le foil aujourd'hui ? Cette dimension d'évolution technologique permanente est consubstantielle à notre sport et l'une de ses forces. Rapportées à l'univers du sport de compétition, ces évolutions ne vont pas, parfois, sans poser un certain nombre de problèmes qui pèsent sur le développement de la pratique en renforçant les comportements exclusifs. Nul ne pourra remettre en cause l'innovation sous peine de passer pour un conservateur mais force est de constater qu'elle est vécue dans l'univers du sport de compétition comme devant conduire à un remplacement plutôt qu'à une accumulation. Cela peut donc parfois ressembler à une fuite en avant avec ce qu'elle implique comme logique d'exclusion. L'exemple le plus parlant est peut être celui de la planche à voile qui a connu de nombreuses innovations depuis 30 ans. L'arrivée des planches plates et planantes (Bic 393, RSX etc) par rapport aux premières planches de régates (les D2 puis la Mistral par exemple) a été une innovation technologique. Plus performantes dès que le vent monte un peu, moins techniques donc plus accessibles, elles se sont vite imposées dans l'univers du sport de compétition, bien soutenues par la puissance marketing des chantiers qui les ont promues. Elles ont donc supplanté les anciennes planches. Le revers de la médaille, c'est que les longues planches des années 80 avaient l'avantage d'être très intéressantes pour régater dans le petit temps et avaient connu un très fort développement sur les plans d'eau intérieurs. Cette logique de remplacement a donc entraîné une très forte baisse de la pratique de la planche de

régate sur les plans d'eau intérieurs où les planches plus plates ont du mal à prendre, notamment parce qu'elles imposent beaucoup de pumping pour partir au planning. Aujourd'hui, fort heureusement on assiste à un retour de ces vieilles planches et à une activité structurée autour d'elles. Mais que de temps perdu et combien de licenciés ont quitté la voile de compétition ne se retrouvant pas dans ce qu'impliquait cette innovation ?

On pourrait parler également du catamaran où les grandes séries qui rassemblaient énormément de monde ont aujourd'hui quasiment disparu au profit de séries beaucoup plus exigeantes techniquement mais aussi beaucoup plus élitistes sur le plan financier et demandant beaucoup plus de temps de mise en œuvre pour des compétiteurs qui en ont de moins en moins.

On pourrait aussi parler de la révolution du foil : depuis plus de 10 ans maintenant, la régate sur des bateaux à foil est devenue une réalité avec l'évolution technologique qui s'est historiquement développée au sein de la classe Moth International. Depuis, de nombreuses séries ou pratiques s'y mettent. Les arguments sont toujours les mêmes : c'est plus performant, beaucoup plus spectaculaire, c'est la modernité et l'avenir. Mais ce n'est pour autant que ce constat est valable pour tous les compétiteurs de l'univers du sport de compétition. La pratique sur foil va se développer, attirer de plus en plus de régatiers mais affirmer qu'elle sera le lot quotidien de tous les régatiers c'est une erreur fondamentale parce qu'elle contient l'idée implicite que le progrès technologique doit inévitablement conduire à un remplacement de ce qui se faisait avant. Or, en l'état actuel des développements du foil, il est difficile d'imaginer que cela puisse se pratiquer sur tous les plans d'eau de France et de Navarre et que cela puisse toucher tous les publics de compétiteurs et satisfaire tous les programmes de ces derniers. Trop souvent dans le monde de la voile, l'innovation est donc perçue ou instrumentalisée non pas comme un moyen de gagner des nouveaux publics mais bien de faire évoluer un public existant. Tant pis pour ceux qui ne suivraient pas l'évolution. Plus globalement cet enjeu d'une meilleure prise en compte des problématiques de l'innovation dans la manière dont la FFVoile structure l'univers du sport de compétition doit également amener cette dernière à réfléchir à la manière de remettre du jeu dans les pratiques compétitives et à la rendre moins dépendante à la question du matériel.

C'est le troisième point celui de l'univers du sport de compétition voile comme jeu.

Il découle du paragraphe précédent que la redynamisation de l'univers du sport de compétition ne pourra pas se faire sans une profonde réflexion sur ce qu'est la nature même de notre sport, en faisant un peu plus abstraction de la dimension du matériel. Pour le dire autrement, est-ce que les réflexions qui président à la structuration de la compétition en voile ne sont pas aujourd'hui trop orientées par la question du matériel quand il faudrait remettre au centre du débat la question du jeu et de l'animation compétitive ? Il ne s'agit pas ici de rentrer dans un débat théorique sur la question du jeu et des liens que cette notion entretient avec le sport. Il s'agit bien plutôt d'affirmer que si la notion de matériel occupe une place trop importante, nous allons en oublier les fondamentaux de notre sport. La voile de compétition implique la confrontation de plusieurs concurrents qui naviguent certes sur des bateaux mais le niveau de la compétition, l'engagement des compétiteurs, la performance de ces derniers et la satisfaction qu'ils éprouvent ne sont pas seulement déterminés par la conception du support. En effet, la régate est d'abord un jeu et le plaisir qu'on peut en tirer dépendra non seulement de préférences personnelles des régatiers (tel ou tel support) mais aussi de l'intensité du jeu sur l'eau, du volume de participation, de la convivialité de la régate

etc etc. Pour le dire autrement, s'il n'y a pas de mauvais bateau pour faire de la régates, il y a par contre des bateaux qui ne sont pas adaptés au programme et aux contraintes des compétiteurs. Et c'est parce que nous avons peut être longtemps nié cette dimension, oublié ce qu'était l'essence même de ce sport que nous connaissons ces difficultés actuelles dans l'univers du sport de compétition. C'est en concevant notre sport uniquement dans sa dimension matérielle et technologique que nous avons permis à des logiques exclusives de se mettre en place. C'est en imposant des logiques de filières, des supports qui sont devenus des passages obligatoires que nous nous sommes coupés d'une grande partie de compétiteurs et que nous ne réussissons pas à en attirer de nouveaux. En poussant encore le raisonnement, on pourrait dire qu'en survalorisant la question du matériel, nous finissons même par entériner que la voile n'a pas pour vocation première la confrontation et donc que la voile n'est pas un sport compétitif. Bien évidemment, ce point est volontairement grossi pour les besoins de la démonstration mais il faut y réfléchir pour rééquilibrer les deux aspects fondamentaux que sont la dimension relative au matériel et la dimension liée au jeu de la régates, c'est à dire la maîtrise d'éléments (tactiques, météo, stratégie, règles de course, gestion du physique etc.) qui ne sont pas liés à la seule question du matériel mais sont autant de facteurs qui peuvent pousser des personnes à s'engager dans l'univers du sport de compétition.

Cet enjeu de rééquilibrage est fondamental et il est difficile de l'analyser sans évoquer un mouvement plutôt récent dans le monde de la voile qui est celui du « easy sailing ». Ce mouvement ne touche pas seulement la voile de compétition. Il y a à la base le parti-pris que l'accès à la pratique de la voile est aujourd'hui difficile parce que la maîtrise technique exigée est élevée et de nature à rebuter des personnes qui auraient envie d'aller sur l'eau. Ce concept du « easy sailing » est une réponse à la demande de plus en plus forte des consommateurs pour des produits accessibles et faciles à mettre en oeuvre, tout en restant performants et source de plaisir avec un minimum de contraintes. Notre temps pour le loisir sportif est en effet compté et les bonnes raisons pour ne pas naviguer sont malheureusement légions. Même en voile légère par exemple, un dériveur c'est de la logistique, du transport, de l'entretien, du stockage, du temps passé à gréer et dégréer, bref, tout un ensemble de contraintes qui finissent par gâcher le plaisir de la pratique de la voile et qui sont autant de freins à son développement. Que ce public n'ait pas envie de gérer ces contraintes, ne signifie pas pour autant qu'il n'a pas envie de naviguer, ou, pour ce qui est de l'univers du sport de compétition, de régater, de jouer, de se confronter à d'autres personnes. Un certain nombre de nouveaux supports, je pense notamment au RS Aero en voile légère, s'inscrivent dans cette démarche. Au delà des innovations du bateau, ce qui est intéressant, c'est la manière dont la classe et le constructeur ont tout fait pour vendre un concept de développement et d'animation compétitive en plus de vendre un bateau comme objet. Et le succès est là puisque ce dériveur dont la philosophie n'est pas sans rappeler celle du Laser des débuts est aujourd'hui le plus gros succès en terme de vente sur le marché mondial du dériveur. Tout cela démontre qu'il y a aujourd'hui des initiatives qui s'attachent à penser le développement de la voile de compétition en allant au delà du seul aspect matériel. Il reviendra donc à la FFVoile de s'emparer de cet enjeu du easy sailing dans les années à venir pour espérer redynamiser l'univers du sport de compétition.

Le quatrième point enfin est celui de la simplification dans l'univers du sport de compétition.

Le passage d'une logique de politique de structuration exclusive à une logique inclusive dans l'univers du sport de compétition à la FFVoile ne pourra se faire sans une réflexion sur la question de la simplification. Le constat étant que l'univers du sport de compétition reste très opaque non seulement pour des nouveaux-venus à la pratique compétitive mais aussi pour ceux qui en sont déjà des acteurs.

Cette complexité a plusieurs aspects : tout d'abord, *la complexité des filières plutôt axées sur du matériel que sur des pratiques.* N'y-a-t-il pas là un véritable enjeu à passer d'une communication du support à une communication sur la pratique ? En effet, de l'apprentissage du jeu de la régates pour le plus grand nombre au sein des clubs, jusqu'à la compétition au niveau international pour une infime minorité, la voile est riche de sa diversité et offre à ses licenciés une multitude de possibilités de s'épanouir dans la pratique de ce sport et le partage des valeurs fortes qu'il véhicule. Que cela soit en voile légère ou en habitable, cette variété des formes de pratiques de la voile n'est pas sans rendre parfois délicates la perception et l'entrée des plus jeunes ainsi que la compréhension par leurs parents de ce que sera leur parcours sportif au sein de nos clubs et dans les structures fédérales. Il conviendrait de simplifier cela, de mener des actions de communication plus axées sur la pédagogie afin de mieux séduire notre public tout en renforçant l'adhésion de ceux qui y sont déjà et devraient en être des ambassadeurs mais ont du mal à jouer ce rôle, étant eux même perdus devant la complexité de notre sport dans sa dimension compétitive.

Ensuite, *la complexité des règlements sportifs* qui régissent la pratique de notre sport en compétition laquelle est renforcée par l'hétérogénéité des règlements sportifs propres à chaque structure déconcentrée. La FFVoile a fait le choix de laisser une très grande autonomie aux Ligues et aux Comités départementaux pour structurer la pratique compétitive sur leur territoire. Elle a mis à la disposition de ces structures de nombreux outils extrêmement performants, notamment en matière de gestion des calendriers et des classements. Sur le plan de la structuration sportive, elle n'a finalement gardé dans son champ d'action que la gestion de l'attribution des titres nationaux, l'organisation de quelques compétitions les délivrant et la définition des grandes orientations en matière de politique sportive. Si l'intention est extrêmement louable dans le principe, dans son application, elle a conduit à une sous-utilisation des possibilités ouvertes par les outils mis à disposition des structures déconcentrées mais aussi à l'établissement de règlements sportifs qui peuvent varier du tout au tout d'une Ligue à l'autre. On en arrive à cette situation ubuesque où la manière dont on pratique la voile de compétition n'a strictement rien à voir d'une région à l'autre. Qui plus est, cela a entraîné une grande débauche de moyens pour gérer et appliquer ces règlements sportifs plutôt que de mettre ces mêmes moyens sur l'animation et la participation des licenciés à la vie sportive de leur région, de leur département, de leur bassin. La question d'une homogénéisation et d'une rationalisation des règlements sportifs est donc une question qui doit se poser aujourd'hui. Il ne s'agit pas d'être autoritaire en la matière ou de nier les spécificités que peuvent avoir chaque entité territoriale mais, leur fournir un cadre plus simple et légèrement plus normé, serait sans doute de nature à les aider à se recentrer sur leur priorité, c'est à dire l'animation sportive et le développement de la participation. Pour illustrer mon propos, je prendrai l'exemple des classements : très peu de Ligue utilise les classements mis en place par la FFvoile pour établir leur

classement régionaux par extraction des bases nationales. Un titre de champion régional dans une même série ou pratique ne traduit pas forcément le même niveau de performance d'une Ligue à l'autre. Ces classements régionaux sont le fruit de savants et longs calculs et re-calculs alors qu'on pourrait sans doute rendre beaucoup plus visibles et lisibles en demandant aux Ligues et aux CDV d'utiliser pour cela les outils qui sont à leur disposition selon des modalités communes à toutes ces structures. Et le pire c'est qu'on a rarement osé aborder ce sujet avec les structures déconcentrées : rien ne dit qu'elle ne serait pas elles mêmes intéressées par ce genre de démarche de simplification. On pourrait aller plus loin encore en se posant même la question de l'existence de ces règlements sportifs dans les structures déconcentrées qui sont essentiellement tournés vers la pratique jeune et l'objectif de sélection pour les championnats de France avant d'être des règlements visant à fédérer l'ensemble des compétiteurs d'une Ligue autour d'une activité compétitive commune.

En évoquant ce point un peu par provocation, on tombe sur un autre aspect de cet enjeu de la simplification. Il est moins palpable que la question des règlements sportifs mais concerne la perception qu'ont les licenciés sportifs de notre fédération et de leur pratique compétitive. Est-on à ce point persuadé que les titres, les championnats de France soient ce qu'ils recherchent majoritairement pour avoir des règlements extrêmement lourds et chronophages dans leur application ? Est-ce que la compétition voile, pour les jeunes comme pour les adultes, se limite à l'obtention de titres ? Ne devrait-elle donc, avec plus de simplification dans l'accès à la pratique compétitive, se focaliser sur les réelles attentes de ces compétiteurs qui ne sont plus ce qu'elles étaient y a encore 20 ans. Pour le dire autrement, la complexité de notre structuration sportive n'est-elle pas fondamentalement antinomique avec la recherche de sociabilité, de convivialité et d'hédonisme qui caractérise le compétiteur contemporain ? Pour le dire encore plus directement, certains se poseraient la question de savoir si la voile de compétition telle qu'elle est proposée par la FFVoile à la majorité de ses licenciés ne se prend pas un peu trop au sérieux.

Le déclin de la voile de compétition s'explique donc en grande partie par le fait qu'elle se soit structurée depuis un quart de siècle sur des logiques exclusive quand il aurait fallu la construire sur des logiques inclusives, sur des logiques de diversification de l'offre plutôt que sur des logiques de restriction pour répondre aux attentes d'un public de compétiteurs de plus en plus fragmenté et dont les attentes sont de plus en plus diverses. Ce schéma est d'ailleurs celui a été choisi par un certain nombre de fédérations qui ont connu une très forte croissance depuis quelques années. Ce passage d'une logique exclusive de développement de l'univers du sport de compétition à une logique inclusive ne pourra néanmoins se faire sans relever le défi de la relance du sport en club.

4) Le défi gigantesque du sport en club.

L'analyse des enjeux de l'univers du sport de compétition a mis en exergue un certain nombre de raisons qui peuvent expliquer son déclin depuis de nombreuses années. Reste que dans le chapitre précédent, il n'a pas été évoqué suffisamment la question de la place du club dans l'univers du sport de compétition. Et pour cause, l'univers du sport en club nécessite une analyse en tant que telle. Non seulement il est reconnu en tant que tel dans les schémas fédéraux mais il est aussi et surtout traversé par des problématiques beaucoup plus larges que celles spécifiques à l'univers du sport de compétition. Il doit donc faire l'objet d'une spécifique.

La première chose à mentionner relève de la question du périmètre. Quand l'univers du sport de haut niveau et l'univers du sport de compétition ne sont pas spécifiquement attachés à un espace géographique et territorial, l'univers du sport en club l'est. C'est certes une évidence mais il convenait au préalable de la rappeler dans la perspective de ce qui sera dit par la suite. La deuxième évidence à rappeler, c'est que l'univers du sport en club n'est pas seulement lié à la pratique à l'échelon de cette entité locale du sport de haut-niveau et ou du sport de compétition. Le club FFVoile c'est aujourd'hui la principale structure fédérale où des activités sportives non compétitives ont lieu ce qui lui donne une spécificité qui fait que son développement ne peut s'envisager à travers le seul prisme du sport de compétition ou de haut-niveau. Il faut enfin poser un ultime constat. Si l'univers du club FFVoile ne peut s'analyser à travers le seul prisme du sport de compétition, il ne peut non plus s'analyser à travers le seul prisme des problématiques de développement des activités sportives non compétitives. En effet, actuellement à la FFVoile, il existe un Département Haut-niveau et deux départements (habitable et voile légère) pour gérer l'univers du sport de compétition mais il n'existe pas de Département du sport en club. Les activités sportives non compétitives sont quant à elles gérées par le Département Développement mais n'ont pas pour seul cadre l'espace du club. Les activités du Département Développement, contrairement à ce que son nom indique, ne concerne pas non plus le développement fédéral dans son ensemble mais principalement les politiques liées à la gestion des activités sportives touristiques non compétitives et souvent saisonnières (Réseau des écoles de voile et de la location, voile scolaire) accréditant d'ailleurs en partie que, ce qui relève du sportif ne relèverait donc pas du développement voire même qu'il n'aurait que peu d'intérêt économique et commercial. Il suffit pour s'en convaincre d'écouter les discours de certains qui considèrent que ce qui relève du sportif n'est pas rentable économiquement parlant, et qu'on pourrait même aller jusqu'à dissocier totalement le sportif des activités dites « économiques ». Cela a d'ailleurs contribué ces dernières années à l'émergence dans le domaine de la voile de structures para-publiques affiliées à la FFVoile mais dissociés des clubs qui ont perdu là une partie des ressources de la voile touristique et se sont retrouvées sans ressource pour développer l'univers du sport de compétition. Il ne s'agit bien évidemment pas de remettre en cause ces structures mais peut être faudrait-il réfléchir à une meilleure articulation de ces activités dites commerciales avec les autres univers de pratique de la voile. Cela ne pourra se faire sans engager une profonde réflexion sur ce que doit être un club FFVoile aujourd'hui et ce que doivent être ses objectifs et ses moyens.

Dans le monde des fédérations sportives, la structure club, qu'elle soit associative ou non, est l'échelon central. C'est dans le club que les pratiquants se réunissent,

pratiquent, sociabilisent, découvrent et apprennent. C'est la seule structure qui permet aux dirigeants sportifs d'être en contact direct avec les pratiquants.

Autre élément concernant le périmètre des clubs, depuis quelques années et notamment avec le développement de l'internet, nous avons vu apparaître des regroupements de personnes autour d'une passion ou pour le développement d'une pratique sportive. S'il y a tous les éléments qui pourraient les amener à se présenter comme club, nous définirons ces regroupements comme des communautés. Elles ne sont généralement pas affiliées aux Fédérations, n'ont pas forcément non plus de structuration en tant que telle et ne sont pas forcément attachées à un territoire. Cependant il faut penser ces communautés comme étant aujourd'hui des parties intégrantes des fédérations et les accepter. En effet, le phénomène ira en se développant et des conflits entre ces communautés et les instances des fédérations sportives contiennent en germes la possibilité d'un phénomène d'ubérisation des Fédérations. Et ce d'autant plus qu'elles promeuvent souvent des pratiques alternatives et se sont souvent construites un peu à l'encontre des fédérations (ex Planche, kite).

Une hétérogénéité du sport en club consubstantielle à la voile mais non valorisée :

Dans le monde de la FFVoile, s'agissant du club, la première chose à mettre en exergue est l'extrême hétérogénéité des 1000 clubs affiliés. Elle est à l'image de toute la diversité de la voile et de ses pratiques. Hétérogénéité de taille et de poids économique tout d'abord. Certains clubs de la FFVoile sont aujourd'hui de véritables PME avec des chiffres d'affaires dépassant parfois le million d'Euro et employant une dizaine de salariés permanents à l'année. A l'opposée du spectre, il existe des clubs qui ne fonctionnent que par la bonne volonté de quelques élus. La diversité de la répartition des clubs dans tout l'hexagone est aussi source d'hétérogénéité car chacun comprendra aisément qu'un club sur un plan intérieur n'a pas les mêmes problématiques ni les mêmes contraintes qu'un club de bord de mer ne serait-ce qu'en termes de conditions d'accès à l'eau et de saisonnalité.

L'hétérogénéité se retrouve enfin et surtout au niveau des activités. Il existe des clubs qui se sont construits uniquement sur certaines disciplines ou pratiques de notre sport, comme il existe des clubs qui au contraire se sont diversifiés au point de proposer à leurs adhérents une gamme complète qui va de la découverte et de l'enseignement de la voile jusqu'aux pratiques compétitives.

Cette hétérogénéité est à l'image de la diversité du sport-voile. Il n'y a donc aucune surprise à faire ce constat. L'enjeu du sport en club réside plutôt dans la manière dont cette diversité est administrée et valorisée par la FFVoile. Là où la diversité est une chance et nécessiterait des politiques fédérales à l'égard des clubs qui soient décentralisées et personnalisées, elles se font de manière centralisées et descendantes : elles sont de ce fait souvent à côté des problématiques spécifiques des clubs qui pour le dire trivialement ne savent plus forcément sur quel pied danser. Les clubs n'ont pas non plus de quelconque capacité d'initiative et ou de proposition à l'égard de l'autorité centrale fédérale alors qu'ils sont les seuls à être au contact des pratiquants de notre sport. De ce fait, le développement de l'univers du sport en club fonctionne sur des logiques de routine alors que nous l'avons vu, la demande des pratiquants sportifs évoluent considérablement, s'individualise et se fragmente. Comment dès lors remettre en mouvement les clubs, leur donner une marge de manœuvre pour qu'ils puissent expérimenter des projets tout en alimentant les politiques de développement au sens large ?

Cette question est d'autant plus fondamentale que l'une des grandes évolutions de la demande pour les loisirs sportifs reposent sur trois grandes tendances : l'individualisation, la proximité et la recherche de sociabilité. Et la difficulté du sport-voile en France à l'échelon du « sport en club » repose sur cette incapacité de prendre en compte ces trois dimensions dans les formes d'animations que les clubs proposent à leurs membres.

L'individualisation c'est d'abord la volonté des pratiquants et des licenciés de pouvoir pratiquer au sein d'un club comme ils le souhaitent et l'entendent avec un minimum de contrainte par rapport à un temps disponible de plus en plus restreint. Mais ce phénomène d'individualisation des attentes du pratiquant ne signifie pas pour autant qu'il souhaite pratiquer son sport de manière individuelle et en pratique libre. Au contraire, la pratique libre, celle où le club ne fournirait qu'un parking à bateau, une mise à l'eau ou un ponton et éventuellement une surveillance du pratiquant va clairement à l'encontre du développement du sport en club et ne le rend pas attractif pour ce dernier. En effet il n'est pas nécessaire dans notre sport d'avoir d'une licence et d'une cotisation pour le pratiquer. Des choses aussi basiques qu'un club avec un vestiaire, un endroit pour stocker son matériel et avec une amplitude horaire d'ouverture sont des éléments nécessaires au développement du sport en club mais ils ne sont pas non plus suffisants. L'individualisation des comportements et des attentes par rapport aux activités sportives n'est pas incompatible avec l'animation collective et avec les mécanismes de sociabilité qui peuvent se mettre en place au sein d'un club et qui sont un élément attractif pour l'individu en recherche d'une pratique sportive, ou pour fidéliser celui qui est déjà licencié à la FFVoile. Le développement du sport en club implique donc de réfléchir à ce que sont les attentes des individus qui font l'effort de se rendre dans un club. Or ces attentes ne sont pas uniformes pour tous les membres d'un club. Un adulte ne cherchera pas la même chose qu'un jeune ou qu'un senior mais au sein même de chacune des populations qui fréquentent un club sportif il y aura des attentes différentes. Ainsi par exemple, certains jeunes pourront être intéressés par des pratiques très compétitives alors que d'autres ne le seront pas. On pourrait décliner les exemples de cette difficulté de nos clubs à répondre en termes de produits à cette individualisation des attentes. Ce travail de réflexion à mener sur l'offre de produit sport en club à nos licenciés et à ceux qui pourraient le devenir est d'autant plus impératif que le sport-voile peut parfaitement et très facilement se pratiquer de manière totalement libre. Réfléchir à des produits de sport en club pour fidéliser ou attirer une nouvelle clientèle dans nos clubs est donc une absolue nécessité. Cependant cette réflexion ne pourra véritablement avoir lieu que si les acteurs à tous les niveaux acceptent enfin l'idée que, sur cette réponse à l'individualisation des demandes des pratiquants sportifs, nous sommes très en retard. Il y a donc un grand débat à mener pour définir ce qu'on propose dans un club de voile et ce qui viennent y chercher des pratiquants. Derrière cela, il y aura des actions à mener pour adapter nos structures et nos encadrants à la « vente » de ces activités.

La proximité : dans le monde de la pratique des loisirs sportifs, il s'agit d'un autre élément déterminant à prendre en compte pour le développement du sport en club. Cette question de la proximité doit se comprendre dans ses deux aspects, spatial et temporel. Cet enjeu de la proximité comme déterminant à la pratique sportive peut néanmoins apparaître paradoxal. En effet, il n'a jamais été aussi facile de se déplacer et il est plus facile qu'à une époque de limiter le temps perdu dans un monde où le temps

disponible pour les loisirs se restreint, moins parce qu'on travaille plus, que parce qu'on veut faire plus de choses dans notre temps libre. Il peut donc apparaître étrange que cette question de la proximité soit si importante dans les enquêtes en matière de freins à la pratique sportive. Il demeure cependant évident que le sport-voile n'est pas le mieux placé en matière de proximité. Les plans d'eau sont souvent éloignés des grands bassins de population et l'activité voile nécessite un temps de mise en œuvre beaucoup plus long que d'autres sports. Néanmoins se résigner sur cette question de la proximité serait absolument dramatique pour le développement du sport en club en particulier et du sport-voile en général. L'enjeu est donc de savoir comment prendre en compte cette attente du consommateur et, au niveau du sport-voile, en limiter l'impact négatif en terme de développement. De ce point de vue là, il pourrait être intéressant de relier nos difficultés à développer le sport en club avec les difficultés rencontrées par de nombreux clubs de plans d'eau intérieurs à proximité des grands centres urbains. Une des hypothèses à vérifier pourrait être formulée de la manière suivante : c'est peut être parce que les clubs de plan d'eau intérieur à proximité des grands centres urbains n'ont pas su développer des offres spécifiques par rapport à des clubs littoraux qu'ils ont connu un tel déclin depuis une trentaine d'années. C'est peut être parce qu'ils n'ont pas construit des offres d'animation spécifiques et adaptées pour leur public potentiel qu'ils connaissent des difficultés. Pour le dire autrement, tous les voileux parisiens ne peuvent pas partir tous les quinze jours faire les entraînements d'hiver de la Trinité sur Mer. Oublier cela dans notre politique de développement, c'est renforcer la nature élitiste de notre sport et renforcer les logiques exclusives qui sont déjà si fortes. Développer le sport en club impliquera donc de réfléchir plus globalement à ce que pourrait être une voile urbaine et semi urbaine, à la manière la voile peut réinvestir les plans d'eau intérieurs de proximité.

La question de la sociabilité : au delà de l'individualisation des comportements du pratiquant sportif, au delà de la question de la proximité, penser le développement du sport en club implique de réfléchir à la notion de sociabilité. Dans un monde caractérisé par l'ouverture permise notamment par l'explosion des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'individu est paradoxalement en recherche de sociabilité et d'interaction avec d'autres individus. La question de la sociabilité va bien au delà de la convivialité. Il s'agit de réfléchir à la manière dont à travers le sport, à l'échelon du club, les individus peuvent nouer des rapports et développer des valeurs et des projets communs qui les rassemblent et créent ainsi de l'adhésion à une structure comme le club. Or de ce point de vue, le sport-voile souffre d'avoir des approches et des produits beaucoup trop typés. Pour le dire autrement, alors que le club est la structure où la diversité de la voile devrait se donner à voir, il est en réalité une structure où la voile ne se met en valeur qu'à travers quelques activités et produits qui ne peuvent satisfaire toute la diversité des publics susceptibles de s'investir dans un club et son développement. La sociabilité ne peut se construire que dans la diversité des acteurs et des activités. Or, nos clubs FFVoile sont globalement très axés sur des activités qui ne concernent qu'un public très typé, très homogène.

La voile touristique avec le réseau des EFV est certes une chance pour la Fédération mais penser que cette voile est de nature à satisfaire l'ensemble des pratiquants sportifs intéressé par la voile est une erreur. Plus précisément encore, si la vocation d'enseigner la voile dans nos clubs, d'apprendre les subtilités de ce sport à des pratiquants est effectivement une donnée essentielle, penser que l'on peut apprendre la voile à des enfants et des adolescents est la même chose que l'apprendre à des adultes est une

erreur que les clubs commettent encore trop souvent. De même, penser que les animations compétitives au sein d'un club puissent être une copie conforme des formes de pratiques compétitives que l'on retrouve dans l'univers du sport de compétition ou même du sport de haut-niveau est une erreur. Ce sont au contraire des freins à la création de lien social et donc de mécanismes affinitaires. Pour illustrer cela d'une manière différente, et pour faire le lien avec le début de cette partie, il faut constater actuellement le développement de communautés véliques (planche, kite, etc) qui, sans être des clubs ni avoir d'affiliation arrivent à fédérer un grand nombre de pratiquants sur l'eau mais aussi en dehors. Il serait donc utile d'analyser ce phénomène et de voir ce qui fait que ces communautés arrivent à créer de l'adhésion et des mécanismes affinitaires là où les clubs n'y arrivent plus.

La difficulté du développement du sport en club dans le sport-voile s'explique donc par l'incapacité ou la difficulté des clubs à proposer des produits diversifiés à un public de plus en plus individualisé dans ses attentes, en recherche de pratiques de proximité et générant de la sociabilité, du lien social et des mécanismes affinitaires. Il faudra donc prendre en compte ces aspects pour espérer relancer une dynamique positive dans nos clubs mais il faudra aussi ne pas faire l'économie d'une réflexion sur les freins au développement du sport en club dans le monde de la voile.

De ce point de vue là, la question de la voile touristique, commerciale et de la voile scolaire ne peut pas être passée sous silence.

En effet, si la FFVoile peut encore être considérée comme une grande fédération sportive en France, c'est en partie grâce à son réseau des « Ecoles Françaises des Voile ». Construit et structuré depuis près de 30 ans, le réseau EFV a permis à la pratique du voile d'exister au delà du strict champ de la pratique sportive et compétitive et de toucher un public beaucoup plus large en faisant entrer la voile dans le champ des pratiques touristiques. Le réseau EFV est donc un magnifique outil de promotion de la voile au même titre que peuvent l'être les grandes courses océaniques et les exploits des skippeurs auprès du grand public. Les 190 000 licences enseignement vendues représentent plus de 45 000 équivalents licences sportives annuelles soit plus de la moitié des titres assimilés à la pratique compétitive. Mieux encore, le stage de voile EFV s'est profondément ancré dans l'imaginaire collectif des Français et fait assurément partie des activités à pratiquer lors des vacances estivales. Le stage de voile peut donc être considéré comme un mythe moderne (au sens de Barthes) de la civilisation des loisirs.

Cependant, si la FFVoile peut s'enorgueillir à travers son réseau EFV de toucher un public beaucoup plus large que sa sphère « naturelle » de recrutement, il n'en demeure pas moins que les transferts de cette pratique touristique et donc saisonnière de la voile vers une pratique sportive et annuelle sont très faiblement opérants alors même que c'était l'un des éléments mis en avant à la création de ce réseau présenté à l'époque comme un outil de recrutement pour les pratiques sportives et compétitives. Plus inquiétant encore, le réseau EFV s'est, d'une certaine manière, totalement autonomisé du reste des activités de la FFVoile au point de n'être plus un outil ou une passerelle mais une fin en soi. Là où l'activité EFV devait non seulement permettre d'alimenter les clubs en sportifs et de dégager une autonomie et des moyens financiers pour le développement sportif des clubs, le réseau EFV existe maintenant pour lui-même et

accapare la majorité des moyens humains et matériels pour le développement de l'activité touristique, dans ce qui peut parfois ressembler à une fuite en avant de recherche de rentabilité et où d'équilibre au détriment de toute dimension de transmission des valeurs du sport en général et de la voile en particulier et d'adhésion d'un public à ces valeurs afin de le faire poursuivre dans une activité sportive vélique.

Ce mouvement d'autonomisation de la sphère touristique de la pratique de la voile a été de paire avec un vaste mouvement de formation et de professionnalisation des éducateurs qui ont du coup malheureusement perdu une grande part de leur culture sportive et ce, d'autant plus que dans le même mouvement, les contenus des stages EFV (ce que l'on demandait aux éducateurs d'enseigner) perdait toute dimension sportive et de découverte du jeu de la régates. En effet, ce que l'on apprend aujourd'hui dans un stage de voile du réseau EFV a fait l'objet d'un très gros travail il y a une dizaine d'années. Le contenu de l'enseignement délivré dans le réseau EFV est cadré, homogénéisé, normé et hiérarchisé. Il définit les objectifs et les moyens pour permettre à un stagiaire de parvenir à l'autonomie dans sa pratique de la voile mais il n'est quasiment fait aucune référence à la dimension sportive et compétitive. Les compétences techniques et l'acquisition de l'autonomie pour un stagiaire débouche sur un « permis de naviguer » comme on passe un permis de conduire mais très rarement sur une initiation au jeu de la compétition en voile, à la performance. Cela est laissé aux « écoles de sport » ou autres « clubs compétition » sans que ces derniers n'aient accès au public touristique à qui l'on transmet de fait l'idée que la voile ne serait au mieux qu'une activité estivale de loisir et en aucun cas un sport avec des compétitions et du jeu et qui peut se pratiquer toute l'année dans des clubs près de son lieu de résidence principale.

Le cloisonnement strict entre l'activité touristique centrée sur le réseau EFV et les activités compétitives sont donc un frein au développement de notre sport et notamment du sport en club. A l'heure où le mot de « transversalité » est mis à toutes les sauces sans que cela ne débouche sur quoi que ce soit de concret, il serait grand temps de prendre des initiatives pour remettre du lien entre la pratique touristique de la voile et les pratiques compétitives dans l'univers du sport en club. Cela passera par le fait d'accepter aussi de revoir le rôle et les missions de tous les professionnels de la voile dans les clubs, vaste dossier auquel personne n'a osé s'attaquer jusqu'à présent.

Encore une fois, il ne s'agit pas de remettre en cause le réseau des EFV mais bien de montrer que s'il est un facteur de puissance du sport, dans de nombreux endroits il est aussi un frein au développement. Les activités commerciales ne sont pas ancrées dans la proximité puisque majoritairement ponctuelles et saisonnières voire purement commerciales et ne sont pas axées sur la sociabilité qui est l'essence de ce que devrait être le sport en club pour se développer.

Pour être complet sur les freins au développement du sport en club, il convient d'ajouter que le même type de constat pourrait être fait en ce qui concerne la voile scolaire. Elle accapare hors saison touristique une grande partie des ressources humaines des clubs quand ils ne font pas de voile touristique tout en ne générant pas ou très peu de nouvelles adhésions dans les clubs. Cela se fait au détriment d'une approche plus globale de développement vers de nouveaux publics.

Enfin, même si cela a déjà été dit, concevoir sinon des pratiques compétitives, du moins des formes d'animation compétitives à l'échelon des clubs comme on les conçoit dans l'univers du sport de compétition est une erreur. En effet, la manière dont la voile a développé l'univers du sport de compétition repose sur une approche exclusive et non pas inclusive. Transférer ces logiques à l'échelon du club, ne fait donc que renforcer le côté exclusif du sport-voile et la non adhésion de nouveaux adhérents qui finissent par quitter très rapidement notre sport. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne la politique sportive des clubs à l'égard des jeunes. La voile compétitive en club pour les jeunes attire du monde : elle est très attractive d'une année sur l'autre mais cette attractivité est quasiment réduite à néant par le turn over. La voile attire les jeunes mais ne les fidélise pas. Peut-être faudrait-il s'interroger plus profondément sur ce que les clubs proposent aux jeunes : le championnat de France comme seul objectif, et les déplacements nombreux pour les épreuves sélectives et ce que cela demande comme efforts et comme temps disponible aux parents ne peuvent constituer les seuls horizons à proposer à nos jeunes sous peine d'accélérer la fuite de nos licenciés.

Incapacité d'avoir une politique de sport en club qui propose des produits adaptés à la recherche de proximité, de spécificité et de sociabilité des individus au temps pour les loisirs de plus en plus compté, le développement du sport en club est donc également freiné par le poids des activités touristiques, commerciales, scolaires et sportives qui accaparent largement les moyens humains techniques et matériels des clubs. Cela explique aussi pourquoi la FFVoile est en train de passer complètement à côté de certaines évolutions sociologiques dont la prise en compte à l'échelon du club dans d'autres fédérations assure la croissance de ces sports.

C'est du côté du « sport-santé bien-être » qu'il faut se pencher pour mesurer le conservatisme de nos politiques fédérales en matière de sport en club. Sans vouloir revenir sur ce qui a été déjà dit longuement à ce sujet dans la première partie de ce rapport, la FFVoile et ses clubs sont en train de louper complètement ce virage quand d'autres fédérations en ont fait avec le sport de haut-niveau le second moteur de leur croissance. Les clubs de la Fédération n'ont pas développé de produit sur cette thématique, que cela soit des produits santé adaptés à des publics de patients chroniques ou même tout simplement des produits de bien-être ou de fitness pour un public large. L'injonction sociale à être en bonne santé, à être « fit » n'est pas un phénomène de mode mais une tendance lourde. Il est donc impératif que les clubs se lancent dans ces produits mais ils ne pourront le faire qu'en s'appuyant sur l'aide des services centraux de la fédération notamment de ceux qui devraient s'occuper de la problématique générale du sport en club.

L'enjeu de la diversification des formes d'animation compétitives dans l'univers du sport en club :

A tous les niveaux de la voile la question des formats de course, de compétition et de pratiques se pose comme elle s'est posée dans de nombreux autres sports. Dans notre sport, cette question est loin d'avoir trouvé ses réponses et le conservatisme qui sévit en la matière est un frein important à la fidélisation de pratiquants. A contrario, de nombreux sports, notamment dans l'univers du sport en club se sont lancés dans une vaste réflexion sur des nouvelles formes d'animations sportives et compétitives. Certains sports ont même parfois inventé ce qui ressemble à de nouvelles disciplines sportives qui peuvent parfois paraître farfelues mais qui ont généré des mouvements

d'adhésion à certains sports. L'athlétisme par exemple bénéficie de la dynamique de la marche nordique laquelle en France a bénéficié de la dynamique sport-santé de la Fédération Française d'Athlétisme. De même, toujours en athlétisme, l'explosion depuis 30 ans du running sous de multiples formes a considérablement contribué à créer une dynamique positive pour la FFA au point qu'il y a encore un an son Président insistait sur l'importance de développer de nouvelles formes d'animations. Dans les initiatives plus originales et qui font plutôt sourire les dirigeants des fédérations conservatrices, comment ne pas évoquer l'émergence d'événement de « mass participation » comme les mud day, les color run, les trails urbains etc ? Ces événements sont des événements de « mass participation » mais qui attirent des gens dans des pratiques sportives de type communautaires et affinitaires dont les clubs des fédérations leader en la matière tirent largement partie. On pourrait également parler de la Fédération de natation qui a aussi compris que des formes d'animations compétitives centrées uniquement sur le chronomètre et les longueurs de piscine jouaient plus comme un repoussoir pour la fréquentation des clubs que comme une dynamique de fidélisation. Cette diversification de l'offre des formes de pratique permet également de répondre à la fragmentation des publics potentiels d'un club. Loin des approches d'inspiration malthusienne, le fait de proposer à l'échelle d'un club une offre la plus large possible est source de croissance pour capter des publics les plus divers. Cela ne se fera pas sans moyens humains dégagés par la Fédération Française de Voile pour rattraper son retard en la matière. L'autre élément d'importance en matière de diversification d'animation sportive pourrait être de relier le sport voile en club à la question des activités outdoor qui ont le vent en poupe. Surf, paddle, canoë, aviron, kite pour les sports nautiques, running, trail, cyclisme, trekking, triathlon, golf etc, tous ces sports outdoor connaissent un grand succès. La dimension sport d'extérieur est « tendance » mais la voile n'en tire pas partie. Il conviendrait de réfléchir à ce constat et, s'agissant des autres sports d'eau, de voir comment trouver des synergies avec eux dans les produits que les clubs de voile peuvent proposer à leurs membres actuels et futurs.

Cette première partie aura montré l'ampleur des enjeux auxquels le sport-voile et la Fédération doivent faire face. Le partage de ces analyses est indispensable si la FFVoile espère développer une nouvelle dynamique dans les années à venir. Il est également indispensable non seulement pour espérer bâtir un programme d'actions pour moderniser la Fédération Française de Voile et ses structures dans les années à venir mais aussi et surtout pour les mettre en œuvre concrètement sur le terrain. Il y a enfin une urgence à agir : il ne faut en effet pas se voiler la face, le monde des fédérations sportives et particulièrement de la voile n'est pas aujourd'hui à l'abri d'un risque d'uberisation de ses activités. C'est l'enjeu de la seconde partie de ce rapport.

II Politique de la FFvoile, quelles mesures ?

La première partie de ce rapport a permis de mettre en évidence une grande partie des enjeux auxquels la Fédération Française de Voile sera confrontée dans les années à venir. La compréhension de ces enjeux permet d'éclairer sous un nouveau jour ce que pourrait être les mesures à mettre en œuvre pour espérer redynamiser le sport-voile pratiqué dans le cadre de notre fédération.

Les mesures qui seront proposées dans les prochaines pages viseront donc à répondre aux enjeux soulevés dans la première partie de ce rapport. Certaines des propositions qui seront présentées pourront paraître ambitieuses, voire même, pour certains conservateurs, inapplicables à court terme, ou non prioritaires. Bien évidemment, la mise en place de ces mesures prendra du temps, devra faire l'objet d'un calendrier, d'un travail de hiérarchisation des priorités et d'un dialogue avec ceux qui devront les appliquer. Cependant, refuser toute évolution serait dangereux pour la pérennité de l'action fédérale. Il y a aujourd'hui un impératif d'action !

Les propositions qui seront faites ne couvriront pas non plus l'ensemble du sport-voile. A l'image de ce rapport, elles seront centrées sur la place et le rôle de l'institution fédérale dans la structuration du sport-voile et dans la manière dont ses politiques peuvent contribuer à des avancées significatives pour renforcer le poids de notre sport. Ces propositions seront critiquables : c'est même une nécessité car cela traduirait enfin l'implication et la capacité de l'ensemble des acteurs de la FFVoile à s'interroger sur la manière de rendre notre sport plus dynamique.

A) Doter la FFVoile d'une gouvernance efficiente et plus transparente :

Vouloir mener une politique de redynamisation de la pratique du sport-voile dans le cadre fédéral n'a de sens que si dans sa structuration et dans son fonctionnement l'institution devient plus efficiente. C'est la garantie du fait que chacun des acteurs soit à sa place et contribue ainsi à cette nécessaire redynamisation de notre sport.

1) Remettre le club au centre du système : les clubs élisent le CA de la FFVoile :

Les clubs n'ont que très peu d'influence sur les élus et les politiques fédérales. En effet, le Conseil d'Administration de la FFVoile est élu par des représentants de Ligue, eux mêmes élus sur une liste présentée par les Ligues et leur CA. Cette mise à l'écart de fait des clubs alimente trop souvent leur ressentiment à l'égard de la structure nationale, augmente considérablement la non implication des clubs dans les politiques fédérales et ne favorise pas le débat démocratique sur les grandes orientations à prendre. Aucune action fédérale ne peut être efficace si les clubs qui, en dernier ressort, mettent en œuvre cette politique s'en trouvent exclus par la multiplication des couches entre le sommet et la base. Pour associer les clubs à la politique fédérale, un Conseil des clubs, à l'image du Conseil des Ligues pourrait être créé. Il doit être clairement associé à la politique fédérale et serait constitué d'un ou deux représentants élus par les clubs dans les Ligues.

2) Accélérer la réforme territoriale et à terme supprimer définitivement les CDV et créer un poste de Directeur de Ligue :

L'action fédérale sur le terrain est aujourd'hui beaucoup trop diluée par le mille-feuille de la Fédération Française de Voile. Les CDV sont maintenus aujourd'hui uniquement parce qu'ils sont les interlocuteurs des Conseils Départementaux pour ce qui relève des subventions. Rien n'empêche que des structures plus souples, intégrées aux Ligues voire même les Ligues régionales puissent aller chercher des subventions auprès de cette collectivité départementale.

Pour remplir leur rôle d'organe déconcentré, les Ligues doivent créer un poste de Directeur de Ligue qui travaillera sous l'autorité des élus de Ligue et de la Direction technique nationale. Un élu fédéral devra être présent au Conseil d'Administration de chacune des Ligues de la FFVoile. Il s'agit de positionner les Ligues comme un organe exécutif et non pas comme un organe politique ce qui devrait être la prérogative des clubs. Un directeur technique régional permettra, en collaboration avec les élus de Ligue de mener les actions sur le terrain.

3) Renforcer le système de soumissions et la capacité des structures intermédiaires à en soumettre au Conseil d'Administration :

Aujourd'hui dans les faits, seul le Bureau Exécutif soumet des soumissions (des textes de loi en langage fédéral) au Conseil d'Administration de la FFVoile. Il faut élargir cette possibilité à certaines conditions (pour éviter la surcharge) aux clubs et aux Commissions de la FFVoile. Cet élargissement ne doit pas être possible pour les Ligues dont le rôle devra être recentré sur la mise en œuvre des politiques sur le terrain. Ce sont des organes déconcentrés et non pas décentralisés.

A l'image de ce qui se fait à la Fédération Internationale, les soumissions devraient être soumises pour avis aux Commissions Fédérales dont les compétences relèvent de la soumission, avant transmission au Conseil d'Administration pour validation.

4) Repositionner le rôle des Commissions fédérales :

Aujourd'hui le rôle et le positionnement de la majorité des Commissions fédérales ne sont pas clairs malgré les textes. Elles n'ont pas de capacité d'initiative en matière de soumissions et, contrairement à ce que certains voudraient, ne sont pas et ne peuvent être des organes exécutifs pour mettre en œuvre la politique fédérale sur le terrain. Il faut donc sortir de cette ambiguïté de positionnement qui ne produit que de l'immobilisme. Les Commissions doivent être là pour se positionner sur les orientations fédérales, donner des avis, éclairer le CA, mais pas pour mettre en œuvre sur le terrain des décisions depuis Paris.

Il conviendrait également dans la mesure du possible de réduire leur nombre mais par contre de leur donner la possibilité de créer des groupes de travail sur des sujets plus précis et techniques et sur des sujets liés à la déclinaison et à la mise en œuvre des politiques fédérales. Plus précisément, on pourrait avoir trois niveaux sur la base des commissions actuelles : de grandes commissions avec un vrai pouvoir de proposition, des groupes de pilotage pour vérifier et évaluer la mise en œuvre des politiques fédérales et des groupes de travail pour préparer les travaux des commissions sur des sujets précis et ponctuels.

5) Accélérer la politique en faveur de la parité dans l'ensemble des structures fédérales et promouvoir des politiques de rajeunissement des élus en les impliquant.

Pour les femmes comme pour les jeunes, il faut leur donner plus de responsabilités en les engageant sur la conduite d'actions et de projets concrets plutôt que des fonctions. Notamment en ce qui concerne les jeunes, c'est bien leur difficulté à percevoir concrètement ce que pourrait être leur apport à l'institution et à son action qui les en éloigne. Concernant les jeunes, leur situation à la FFVoile est tellement inquiétante que le Conseil d'Administration de la FFVoile devrait statutairement comporter un minimum d'élus de moins de 30 ans.

6) Limiter à deux le nombre de mandat de Président et instaurer une limite d'âge à 70 ans pour tous les administrateurs :

L'objectif est de mieux favoriser le renouveau des dirigeants.

7) Réorganiser les Départements de la FFVoile :

Il convient de faire en sorte que les fonctions supports (la vie fédérale actuelle, compta, communication, formation, informatiques etc) soient bien dissociées des fonctions opérationnelles (Département Voile légère, Habitable, Haut-Niveau) et surtout que parmi ces fonctions supports certaines soient véritablement réorientées vers l'aide aux départements opérationnels.

Pour être en adéquation avec la structuration de l'activité voile telle qu'elle a été validée par la réforme des univers de pratique, les départements opérationnels devraient être réorganisés de la manière suivante :

-Un Département haut-niveau

-Un Département compétition qui fusionnera le Département habitable et Voile légère.

-Un Département sport en club qui reprendra les prérogatives du Département Développement actuel et intégrera toutes les activités de club dont la pratique compétitive de club ainsi que la pratique liée à la responsabilité sociétale (sport-santé, cohésion sociale etc).

8) Création d'une cellule et d'un service de conseils aux clubs en matière juridique et sociale :

Ce service pourrait être externalisé et ses prestations seraient payantes pour les clubs. Ce service vis à vis des clubs auraient un double objectif :

répondre à la détresse de certains présidents de structures souvent perdus face aux problématiques administratives, juridiques et sociales qui se posent quand est dirigeant de club. Toutes les structures n'ont en effet pas de cabinet d'avocat ou d'expert-comptable.

Cette structure aurait également pour objectif d'aider les clubs dans leur rapport avec les collectivités et les organismes publics quant à la recherche de subvention et la constitution des dossiers s'y référant.

9) Envisager dès à présent des rapprochements et des mutualisations de fonctions supports avec d'autres fédérations :

Des économies d'échelles sont en effet possibles. Même si cela ne se fera pas du jour au lendemain, il y a de fortes chances que dans les années à venir, l'Etat demande aux fédérations de prendre ces orientations lorsqu'il se désengagera un peu plus du monde du sport et qu'il donnera une plus grande autonomie aux fédérations sans pour autant leur donner plus d'argent public.

Ces différentes mesures s'inscrivent dans la perspective d'améliorer l'efficacité des politiques fédérales tout en garantissant plus de transparence et de démocratie. Elles reposent également sur la perspective de simplifier les processus de décision mais surtout de faciliter l'adhésion aux politiques de la Fédération Française de Voile de ceux qui seront chargés de les mettre en œuvre in fine sur le terrain.

B) Diversifier les sources de financement de la Fédération Française de Voile, travailler le réseau.

Nous avons déjà eu l'occasion de le dire mais les financements publics à tous les niveaux vont avoir tendance à se raréfier fortement dans les années à venir. La FFVoile qui est une fédération en excellente situation financière doit néanmoins continuer à mener une politique efficace en matière de ressources économiques. Développer le nombre de licences est la meilleure manière d'y parvenir mais cela dépend bien évidemment des politiques fédérales menées à tous les niveaux de pratique. Pour ce qui est des autres sources de financement plusieurs actions pourraient être mises en œuvre.

10) Création d'un club de partenaires privés :

La voile en France est un sport dans lequel de nombreux sponsors investissent notamment à travers la course au large. La diversité des projets et des programmes permet d'avoir une très large diversité de partenaires, de la PME à la multinationale. En complément de leurs projets respectifs beaucoup de ces entreprises et moyennant des investissements très modestes pourraient être intéressées par le fait de rejoindre un club des partenaires de la FFVoile qui en contrepartie leur offrirait l'accès à une visibilité sur des projets et des produits fédéraux (équipe de France, réseau EFV etc) auxquels ils n'ont pas accès aujourd'hui souvent par méconnaissance ou par l'incapacité de la FFVoile à proposer une offre en la matière. Cela signifie que la création de ce club des partenaires doit bénéficier des ressources, notamment humaines, pour construire une offre adaptée à la cible visée. Aujourd'hui, c'est le service communication qui joue ce rôle mais il est très peu performant faute de moyens pour se développer et pour constituer cette offre de partenariat qui doit être adaptée aux exigences des partenaires potentiels. Dans le monde du sponsoring actuel c'est moins de l'image et de l'espace publicitaire qu'une Fédération peut vendre mais bien des données et des études sur le public qu'elle fédère.

11) création d'un pôle des fournisseurs :

La FFVoile a développé à petite échelle une boutique pour ses clubs afin qu'ils bénéficient des meilleurs offres en termes de matériel et de produits. A la fois espace de vente mais aussi centrale d'achat, cette boutique est un réel succès qu'il faut amplifier. Pour les clubs, le passage par cette boutique fédérale permet de faire de substantielles économies et donc de gagner en marge de manœuvre financière. Là encore, les fournisseurs ont tout intérêt à jouer le jeu de cette boutique dans la mesure où en contrepartie, nous leur donnons accès à des données sur nos licenciés. Pour de nombreux industriels ou acteurs du nautisme la problématique commerciale aujourd'hui est de vendre non seulement des produits mais également les services qui vont avec. Les licenciés de la FFVoile sont non seulement des clients pour les industriels

du nautisme mais également ceux qui sont le plus sensibles aux services qui vont avec. Rien n'empêcherait de plus un fournisseur d'être également membre du club des partenaires.

12) mise en place d'une offre de formation à destination des clubs pour la construction d'une offre marketing-communication :

Une immense majorité de clubs sont incapables aujourd'hui de développer des partenariats locaux avec d'autres acteurs de la vie des territoires sur lesquels ils sont installés. Ils n'ont de plus souvent aucune connaissance des mécanismes par lesquels ils pourraient décrocher des budgets en local et la manière de les valoriser pour les perpétuer dans le temps. De même, ils n'ont finalement pas ou peu de politique de développement et de conquête de nouveaux membres et donc de nouveaux licenciés. Leur fournir une aide en la matière pourrait donc être très utile. Il est intéressant de noter de ce point de vue que la fédération anglaise est extrêmement performante en ce domaine et dispose de nombreuses ressources (documentation, formation etc) pour aider concrètement les clubs à se développer économiquement, non seulement en termes de membres mais aussi en termes de partenariat. Cela devrait être complémentaire de ce qui a été évoqué plus haut et la mise en place d'une structure d'aide aux clubs en matière juridique et sociale.

Il ressort de ces quelques propositions l'importance de travailler les réseaux non plus seulement en vendant du corporate mais en rentrant dans une logique de vente de projets. Les licenciés voile, c'est un réseau fabuleux qui n'est pas exploité par les clubs et la fédération et dont la FFVoile pourrait tirer énormément, notamment en exploitant les possibilités offertes d'un point de vue fiscal.

Une gouvernance plus efficiente et le développement de nouvelles politiques en matière de ressources financières sont les préalables à la mise en place de mesures spécifiques pour relancer le développement du sport-voile. Cela ne suffira pas si on n'apporte pas des propositions spécifiques aux enjeux des secteurs spécifiques de la FFVoile.

C) La relance de la réforme des univers de pratique.

Lors de la première partie, nous avons vu à quel point cette réforme fondamentale n'a finalement été que très peu assimilée par les acteurs de terrain qui du coup se sont trouvés dans l'incapacité de mettre en œuvre des actions concrètes pour la décliner sur le terrain et changer ainsi durablement la manière dont nos publics actuels et potentiels appréhendent le sport-voile. Il est donc primordial de mettre en œuvre une politique pour diffuser au plus près des clubs cette réforme des univers de pratique qui reste pour le moment un concept.

13) Mettre en place un cycle de réunions d'information sur le terrain, auprès des clubs, sur la réforme des univers de pratique :

L'idée est de toucher un maximum de clubs pour leur expliquer cette réforme d'ampleur qui doit structurer toutes les politiques fédérales dans les prochaines années. Ce sont les dirigeants de clubs et les cadres salariés, quand il y en a, qui doivent y assister, ceux qui sur le terrain sont au contact des publics intéressés par le sport-voile. Il n'y a pas d'action pertinente et efficiente s'il n'y a pas de partage des objectifs à atteindre entre ceux qui les définissent et ceux qui les mettent en œuvre.

14) Construire un guide des bonnes pratiques répertoriant des actions propres à chaque univers de pratique qui seront expérimentées par les clubs :

L'une des problématiques qui ressort de l'analyse est le relatif isolement des clubs quand il s'agit de mettre en œuvre des projets. Or non seulement la réforme des univers de pratique a été peu assimilée mais les clubs ont aussi du mal à la décliner sur le terrain parce qu'ils n'en perçoivent pas le côté concret. Il faut donc construire un catalogue de 3-4 projets dans chaque univers de pratique dans lesquels les clubs pourraient piocher pour expérimenter des actions. L'idée est bien de mettre la FFVoile et ses clubs dans une posture « think global act local » qui fait actuellement cruellement défaut. L'expérimentation de projets au plan local avant une généralisation si les résultats sont au rendez-vous est une des grandes tendances actuelles en matière de politiques publiques.

15) Mettre en place des indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'évaluation des politiques fédérales sur les univers de pratique :

Grande tendance également en matière de politiques publiques, il est indispensable de disposer d'un certain nombre d'indicateurs qui permettront d'évaluer les résultats et donc la pertinence de nos politiques en matière de développement du sport-voile pratiqué dans le cadre de la FFVoile. Il faut que ces indicateurs soient acceptés par l'ensemble des acteurs du monde fédéral et puissent de ce fait aider à la réorganisation des politiques fédérales si besoin.

D) L'autonomisation du haut-niveau :

Cette autonomisation du haut-niveau est un mouvement de fond qui ne concerne pas seulement le sport-voile. Si le secteur du haut-niveau ne peut à lui seul capter l'ensemble des moyens de la Fédération, il importe qu'il soit indépendant dans son fonctionnement des autres secteurs de la FFVoile. Cela imposera plusieurs décisions.

16) définir pour chaque mandat le périmètre du haut-niveau FFVoile :

La voile est riche de la diversité de ses disciplines. C'est une chance. Toutes ne sont pas des disciplines de haut-niveau et toutes les disciplines de haut-niveau de la FFVoile n'ont pas forcément vocation à drainer des moyens de la FFVoile. Il importe donc qu'au début de chaque mandat les disciplines et les populations de licenciés susceptibles d'être placées sous l'égide de l'univers du sport de haut-niveau soient clairement définies.

17) Définir une liste précise des cadres et des ressources humaines dédiés au haut-niveau :

Il est important que les intervenants du haut-niveau ne se consacrent qu'à des missions de haut-niveau et ne rapportent qu'à la Direction Technique et aux élus en charge de ce secteur. Les missions de ceux qui ne seront pas affectés à ce secteur devront se concentrer uniquement sur l'univers du sport en club et l'univers du sport de compétition. Ceux qui feront partie de ce « corps du haut-niveau » pourront aussi être affectés sur des disciplines de haut-niveau qui ne sont pas a priori leur discipline d'origine ou de prédilection. Cela a pour but d'autonomiser le haut-niveau mais de favoriser la transversalité en son sein et donc le développement de cette culture du haut-niveau globalisé.

18) Etablir une véritable hiérarchie politique et fonctionnelle du secteur du haut-niveau sur les différents pôles.

Sans doute parce qu'ils sont en partie financés par des collectivités, les très nombreux pôles France bénéficient d'une relative indépendance vis à vis du Département fédéral du haut-niveau. Or, parce qu'ils sont aujourd'hui le point de passage obligés des athlètes qui visent le haut-niveau, il est impératif que le Département haut-niveau de la FFVoile soit beaucoup plus impliqué dans leur politique qui ne doit avoir pour seul but que d'alimenter le haut-niveau.

19) Mieux articuler le fonctionnement entre les pôles espoirs et les clubs:

La FFVoile dispose de très (trop) nombreux pôles espoirs en région. Leur mode de fonctionnement et leurs relations avec les clubs et les pratiques qui relèvent plus de l'univers du sport de compétition ne sont pas sans poser un certain nombre de problèmes notamment en matière de repérage et de détection. On pourrait même se poser la question de l'existence des pôles espoirs sous leur forme actuelle : ne faudrait-il pas un ou deux pôles France jeunes en plus de celui de la Baule et réorienter les ressources des pôles espoirs sur la détection et le repérage des jeunes athlètes dont l'objectif est véritablement le haut-niveau en collaboration avec les clubs ? Cela n'implique pas forcément de structures physiques au sens propre. Pour le dire autrement, les entraîneurs des pôles espoirs n'ont-ils plus vocation à aller sur le terrain, dans les clubs pour faire du repérage et de la détection et alimenter un nombre restreint de pôles France jeunes plutôt que de faire a détection et le repérage une fois que les jeunes sont dans les pôles espoirs et non plus dans leur club ? Le propos est volontairement grossi pour les besoins de la démonstration.

20) Favoriser la transversalité des pratiques des athlètes des collectifs « équipe de France ».

Il va devenir de plus en plus impératif que les athlètes du haut-niveau olympique intègre dans leur parcours des passages par d'autres séries, d'autres disciplines à l'instar de ce qui se fait dans le monde anglo-saxon. Cela conduira forcément à faire des choix sur le programme classique mais cela leur permettra aussi d'acquérir des expériences utiles à leur préparation olympique. En ce sens, des liens doivent être établis avec les représentants français des classes internationales (voile habitable, course au large, inshore, match race et voile légère) pour favoriser quelques expériences annuelles aux athlètes de haut-niveau en dehors de leur disciplines de prédilection.

21) Créer un club des supporters de l'Equipe de France de voile olympique.

En termes médiatiques, la voile olympique en France a toujours été le parent pauvre. S'il y a du mieux ces dernières années, il convient d'accélérer le mouvement pour favoriser l'identification des licenciés FFVoile et notamment les plus jeunes aux athlètes de haut-niveau olympique. Cette question de l'identification est essentielle au développement d'un sport. Le processus d'indentification du licencié « de base » ou du bénévole ne peut se faire aujourd'hui qu'à travers la course au large avec néanmoins un gros frein : la course au large va bien au delà du sport, elle est aussi une aventure qui fait d'autant plus rêver que le licencié lambda sait finalement pertinemment qu'il ne peut totalement s'identifier à des marins dont la pratique est inaccessible aux communs des mortels. La voile olympique est potentiellement un vecteur d'identification plus efficient pour le licencié qu'un coureur au large.

L'autonomisation du haut-niveau ne prendra toute sa dimension que si des propositions visant à changer l'approche de la structuration de l'univers du sport de compétition sont mises en œuvre.

E) Diversifier, simplifier, libérer l'offre de l'univers du sport de compétition :

Comme cela a été rappelé en première partie, l'univers du sport de compétition de la FFVoile est absolument essentiel pour le développement de cette dernière mais il est celui qui est actuellement le plus en crise. C'est donc l'ensemble de sa structuration et de son développement qui doivent être repensés avec pour objectif principal qu'il se structure sur une logique d'inclusion et non plus d'exclusion des pratiquants.

22) définir et communiquer sur le périmètre de l'univers du sport de compétition :

La définition qui est donnée de cet univers de pratique reste encore trop floue pour la majorité des acteurs de terrain. Il importe donc de mener un travail de réflexion pour mieux le définir et fixer les objectifs de ceux qui en sont les artisans. Cela a pour objectif d'amener les structures déconcentrées à bâtir des projets les plus divers possibles mais qui restent dans le cadre de cet univers de pratique.

23) Simplifier l'ensemble des règlements qui régissent la structuration sportive de cet univers du sport de compétition :

Cette simplification implique qu'il y ait au niveau national la normalisation d'un cadre réglementaire qui s'impose à tous les acteurs locaux. Il ne s'agit bien évidemment pas de supprimer le règlement technique de la FFVoile mais d'en faire une synthèse qui soit une référence pour les acteurs locaux sur tous les domaines qui relèvent du sport de compétition (organisation d'épreuve, règlements sportifs, titres et filières...)

24) Uniformiser les règlements sportifs de Ligues et de CDV :

La voile de l'univers du sport de compétition ne se pratique pas de la même manière dans toutes les régions de France. Chaque structure a ses propres règlements sportifs qui peuvent être en contradiction d'une Ligue à l'autre ou par rapport au textes fédéraux. Il est donc grand temps d'uniformiser cela d'autant plus que les outils existent. Le temps énorme qui est consacré à l'élaboration de ces règlements se fait trop au détriment de l'animation sportive de terrain qui devrait être l'enjeu principal dans cet univers du sport de compétition.

25) Affirmer que les championnats de France jeune minimes et espoirs ne peuvent constituer la seule finalité des actions de Ligue et de CDV dans l'univers du sport de compétition :

Hormis à travers les classes, le pratiquant sportif adulte n'existe quasiment pas dans cette pratique de l'univers du sport de compétition. Il faut donc un plan en faveur du développement de la pratique compétitive adulte hors classe et valoriser la pratique intergénérationnelle. Un calendrier de Ligue ne peut avoir pour seule finalité que de poser des épreuves sélectives pour les championnats de France jeune. De même, il faudra revoir la politique de quotas de Ligues pour les diminuer sur les championnats de France espoirs.

26) développer une offre régionale de pratique compétitive intergénérationnelle :

Pour fidéliser le grand nombre de jeunes qui n'ont pas pour ambition les championnats de France espoirs. Une des finalités pourraient être l'Open de France ou des épreuves assimilées, voire un championnat de France intergénérationnel voile légère et habitable en période estivale.

27)Revoir complètement l'architecture des championnats de France espoirs :

Parce que la performance aux championnats espoirs peut ouvrir une porte d'entrée sur l'univers du haut-niveau, il faut que la structuration de ces championnats soit copiée sur les grands championnats de jeunes à l'international (le mondial ISAF jeunes pour la voile légère, les objectifs internationaux jeunes pour la voile habitable).

28) Revoir le contenu du championnat de France Minimes :

En faire un championnat de France flotte collective et de disciplines (solitaire, double, planche, cata etc.) et non plus de supports. L'ouvrir à des plus jeunes mais en ne décernant pas forcément de titre individuel mais des titres de clubs (à l'image du tennis et de l'athlétisme). Mettre dès le minimes un titre sur un bateau collectif permettant de valoriser les compétences d'un équipage plus nombreux que sur un double.

29)Développer un plan national pour la pratique en flotte collective :

Mise en place avec quelques clubs dans chaque région d'un trophée ou d'une Ligue Nationale discipline par discipline de la pratique en flotte collective.

30) Développer une réflexion et une offre sur la diversification des animations sportives de l'univers du sport de compétition et des formats de course :

Diversifier l'offre est une ardente obligation et développer l'aspect ludique de la pratique compétitive hors haut-niveau.

31) Simplifier les contraintes des classes dans l'organisation de leur calendrier, de leur championnat :

Les classes sont des acteurs du développement de la voile mais ce ne sont pas les seules. Or, si les classes ont parfois tendance à penser qu'elles sont les seules à pouvoir maintenir ou à amener du monde dans la pratique – ce qui n'est bien évidemment pas le cas – la FFVoile de son côté est souvent dans des attitudes conflictuelles avec elles, notamment sur les questions de calendrier et de championnats. Il faut sortir de cette logique en agissant sur deux aspects : laisser plus de liberté d'organisation aux classes mais restreindre leur nombre de grandes épreuves éligibles à des grades élevées. Ceci aura une double conséquence : maximiser la participation aux épreuves de classes et ne pas survaloriser les classes dans les différents classements nationaux. Il s'agit de casser la logique de relativisme qui fait qu'aujourd'hui au bout du compte un championnat de France d'une série non olympique peut valoir autant qu'un championnat de France d'une série olympique, entretenant par la même la confusion sur les pratiques compétitives en voiles par ailleurs déjà extrêmement variées.

32) Valoriser de manière plus forte, via les mécanismes de calendrier et de gradation, la participation aux épreuves locales, départementales et régionales :

Ce n'est en laissant les bateaux sur des remorques plutôt que dans des clubs et en valorisant les kilomètres que l'on pourra être dans des logiques inclusives vis à vis des

licenciés de l'univers du sport de compétition. Plus les épreuves impliquent de longs déplacements moins elles doivent être nombreuses et plus elles doivent valoriser la performance que la participation. A contrario, plus les épreuves sont axées sur de la proximité plus la participation doit être valorisée. Vis à vis des classes, notamment adultes, il convient d'engager une discussion contractuelle visant à l'incitation à la participation aux épreuves de proximité, à la réduction du nombre d'épreuves nationales et aux rassemblements des différentes classes pour des championnats communs.

33) Informer les collectivités territoriales de la politique de la FFvoile en matière de sport de compétition :

Les collectivités territoriales ont vocation à financer des actions qui profitent au plus grand nombre et à l'animation du territoire. Or aujourd'hui, notamment chez les jeunes, de l'argent est mis sur des délégations pour des championnats internationaux qui ne sont pas soutenus par la FFVoile et ou qui ne constituent pas des objectifs majeurs pour elle. Cet effort de clarification et de transparence est donc nécessaire pour casser la logique exclusive de fonctionnement de l'univers du sport de compétition.

34) Aborder la question de la logistique dans l'univers du sport de compétition :

De l'habitacle jusqu'à la voile légère, la question de la logistique est un frein majeur au développement de notre sport d'autant plus que, depuis des années, la structuration sportive a favorisé la logique de déplacements lointains. C'est un des éléments qui maintient cette logique exclusive au détriment de la logique inclusive. Si on n'a pas les moyens de se déplacer, ni même le temps ou l'envie (les parents de jeunes coureurs), l'offre de la FFVoile dans l'univers du sport de compétition est extrêmement réduite. A cela s'ajoute notamment les problématiques de responsabilité des entraîneurs et des accompagnateurs. La flotte collective est une réponse. Elle n'est pas la seule. Il convient donc d'engager ce débat et faire des propositions.

35) Expérimenter des actions de Liges et de clubs sur des publics spécifiques dont une typologie doit être dressée :

Nous avons déjà eu l'occasion de le signaler, le public qui consomme des loisirs sportifs qu'ils soient compétitifs ou non, est extrêmement fragmenté, diversifié et individualisé. Les politiques de développement dans l'univers du sport de compétition doivent donc s'adapter à cette donne : on ne peut pas concevoir des plans globaux de redynamisation de l'univers du sport de compétition avec une seule approche. Au contraire, il faut des plans pour des publics identifiés non pas seulement sur des tranches d'âge mais aussi sur des activités. Il faut multiplier les produits pouvant répondre à la typologie de nos licenciés.

Les propositions évoquées ici ont donc un double objectif : le premier à valoriser à l'incitation et la participation des licenciés dans l'univers du sport de compétition et le deuxième à identifier et lever les freins, les obstacles à l'engagement des licenciés dans la pratique de compétition de la voile. Cette double approche est fondamentale pour répondre à la problématique de la voile comme sport qui attire mais ne fidélise pas (l'énorme turnover des licenciés jeunes). Et s'il ne fidélise pas dans les activités compétitives, c'est sans doute moins parce que la compétition n'attire pas ou n'intéresse pas, que parce que la structuration qui est proposée ne répond pas aux contraintes des licenciés ou de ceux qui pourraient le devenir. Cela ne pourra se faire sans avoir des

clubs forts et sans avoir à l'échelle globale une sphère de l'univers du sport en club qui soit extrêmement renforcée.

E) Construire une véritable offre de sport en club

Le développement de l'univers du sport en club est aujourd'hui l'enjeu majeur de la Fédération Française de Voile. Depuis quelques années, les élus en ont parfaitement conscience mais ils ont été incapables de véritablement faire des propositions en ce sens comme nous l'avons dit dans la première partie de ce rapport. « Remettre le club au cœur du système » est une phrase, devenue slogan, que nous avons entendue à de nombreuses reprises de la part des élus mais elle est restée du domaine de l'incantatoire car beaucoup d'élus se sont montrés incapables de véritablement comprendre l'enjeu culturel qu'il peut y avoir derrière cette problématique, incapables de saisir les évolutions sociologiques profondes dans le monde de la pratique sportive et incapables de se saisir des attentes d'un public qui s'est individualisé et autonomisé.

Il n'y aurait pourtant pas de fatalité si les élus fédéraux prenaient le temps de la réflexion et de la consultation. De nombreuses autres fédérations ont fait cet effort.

36) Produire un texte de référence sur le sport en club :

Qu'est-ce que le sport en club ? Il y a autant de réponses que d'élus de club. Il est donc indispensable de définir le périmètre du club, ce que doit être son action, ses objectifs et de mettre en commun les bonnes pratiques en la matière. Ce travail de brain storming est indispensable pour, dans un second temps, permettre une effectivité des politiques qui pourront être mises en place et l'adhésion de ceux qui devront les décliner.

37) Produire un catalogue de produits typés sport en club dans lequel les clubs devront puiser pour mettre en place des expérimentations locales :

L'objectif est de relancer une dynamique dans les clubs sur de nouveaux produits à destination des licenciés et ou des futurs licenciés. L'obtention de certains labels qui existent déjà devrait être conditionnées à la mise en œuvre dans le club de ces expérimentations en matière de sport en club. L'idée étant de dire que si on n'essaye rien de nouveau, jamais le sport en club ne se développera.

Ces produits « sport en club » doivent s'inscrire dans 4 grands axes stratégiques du sport en club qui doivent être actés :

38) Le club comme lieu de sociabilité et de services pour des « membres consommateurs » d'animations sportives :

Il faut inscrire dans le catalogue produits des actions visant à faire du club un lieu de vie, un lieu où des gens ont du plaisir à se retrouver dans leur temps de loisir avant même de pratiquer pourrait-on dire. Comment et avec quoi anime-t-on un club, comment répond-on aux attentes d'un membre qui d'une certaine manière –même si cela fait mal à entendre- ne doit plus être considéré comme au service de la structure ? Il faut donc mûrir une réflexion et des projets qui vont bien au delà de la question de l'animation. Régates de club sous des formes nouvelles, coaching etc doivent impérativement être proposés aux licenciés et aux futurs licenciés.

39) Développer le club dans sa dimension « sport-santé bien-être » :

Le sport-santé bien-être est un enjeu majeur à côté duquel la FFVoile est complètement passée à côté du développement ces dernières années. Elle a raté le virage qui, bien négocié par d'autres fédérations, leur a permis de se donner une nouvelle source de croissance. Le sujet est vaste : de la prise en charge des maladies chroniques à des approches plus typées « bien-être fitness », il est devenu impératif d'investir ces produits dans nos clubs. Pour cela, et parce que le sujet est complexe, il convient de faire simple et de limiter à trois produits « sport-santé bien-être » correspondant aux différents niveaux que recoupe ce domaine : le sport bien-être et fitness, la prévention primaire et la prévention secondaire. S'agissant de ces deux dernières, il s'agira de limiter les produits sport-santé à des pathologies dans lesquelles la pratique de la voile peut avoir un véritable impact en termes de santé (Diabète et cancer notamment). La mise en place de produits sport-santé implique de travailler avec les autorités de santé. De ce fait si ces produits doivent être expérimentés dans des clubs, il faudra veiller à ce que les structures de types Ligue et ou CDV pilotent les expérimentations.

40) Moderniser les produits sport en club qui relèvent de l'apprentissage et de l'enseignement de la voile :

De la voile touristique (EFV, Cours particulier) à la voile scolaire et éducative, force est de constater que si cela reste une activité majeure des clubs de voile, les produits, notamment l'EFV classique (le stage collectif de 5 demi-journées) commencent à connaître essoufflement et une perte de rentabilité pour les structures. Il faut donc qu'un groupe de travail fédéral se mette en place sur cette question spécifique pour proposer des nouvelles formules plus adaptées à l'évolution des consommations touristiques. Le développement de ces produits doit permettre l'alimentation du club en nouveaux membres. D'autres part, jusqu'à présent les bases de données des personnes qui passent dans les clubs ne sont pas exploitées et il n'y a pas l'idée que la voile estivale puisse alimenter la pratique à l'année dans les clubs. A travers une communication digitale et une véritable approche marketing, il faut travailler à convertir une partie des 180 000 licenciés EFV en licenciés annuels. Aujourd'hui on estime à moins de 2000 les licences passeport qui sont converties en licences annuelles. S'agissant de la voile scolaire et périscolaire, il serait intéressant de regarder ce qui s'est fait aux Etats-Unis où, dans certains clubs, ont été mis en place des produits qui permettent aux jeunes de revoir les programmes scolaires dans certaines matières à partir de la pratique de la voile.

41) Le club comme animateur d'un territoire et acteur économique :

Que le club de voile, notamment dans les territoires touristiques ait des activités commerciales (Location, cours particuliers, découverte du milieu maritime etc) fortes vis à vis de la clientèle touristique est une évidence mais cela passera forcément par des synergies avec les autres acteurs touristiques pour les amplifier. Il est également impératif que le club se projette sur son territoire et vis à vis de ceux qui l'habitent à travers des actions de marketing renouvelées. C'est sans doute aujourd'hui un des points faibles de nombreux clubs de voile et l'un des freins au développement de l'univers du sport en club à l'échelle d'un territoire. C'est aussi ce qui fait que, sur nombre de territoire, le club voile n'est pas perçu comme un lieu de sociabilité alors que cela devrait son service phare, son essence avant d'être un lieu de prestations de services plus ou moins professionnels. Autrement dit la relance des activités commerciales des

clubs passera paradoxalement par le fait d'affirmer que le club voile est d'abord un lieu de sociabilité.

Ces quatre points appelleront de nombreuses mesures concrètes qui ne peuvent toutes être déclinées dans ce rapport. La mise en mouvement de ces grands axes de réflexion ne pourra néanmoins se faire sans une réflexion sur le prix des prestations qui sont proposées dans les clubs, à la fois pour ses membres et pour les clients dans les clubs qui ont des activités commerciales touristiques.

42) Monter en qualité les prestations vendues aux membres et aux « clients » :

La difficulté à développer le sport en club s'explique aussi en partie parce que le sport-voile a du mal à se vendre à son juste prix. La voile a longtemps souffert de son image de sport élitiste et a toujours eu des scrupules à évoquer les questions d'argent. Cela est particulièrement vrai dans l'offre de services et de produits proposés aux membres des clubs. Le nécessaire équilibre économique de ces structures fait donc que le niveau de qualité des services est souvent très bas et ne peut donc de fait satisfaire des membres. Il ne faudrait donc pas avoir peur de monter en gamme. Mais cela ne pourra se faire sans que la FFVoile participe à la construction de cette montée en qualité dans les services des clubs.

Pour ce qui est des produits touristiques, notamment l'EFV, les clubs sont face à un vrai problème de rentabilité avec des charges qui augmentent, des difficultés à recruter des encadrants et à proposer des produits avec une vraie valeur ajoutée pour redynamiser les clubs.

43) Faire du club un lieu de pratique compétitive pour des membres d'abord, les visiteurs ensuite :

Il n'y a pas de « sport en club » sans des animations compétitives destinées aux membres qui vont créer de la convivialité, de la sociabilité et donc attirer de nouveaux licenciés. La régates de club ou tout autre forme d'animation ludique et sportive aujourd'hui n'existe quasiment plus dans les structures locales parce qu'on y cultive « l'entre soi tourné vers l'extérieur ». En effet, les clubs organisent aujourd'hui des régates (départementales, de ligue etc) pour un public extérieur déjà conquis avant d'organiser de l'animation pour ses membres. Cela ne veut bien évidemment pas dire qu'il faille se fermer à l'extérieur mais acter le fait qu'un club c'est d'abord des membres qui viennent pratiquer leur sport avant d'être un organisateur des animations pour les licenciés extérieurs aux clubs.

44) Lancer une négociation avec les partenaires sociaux sur les métiers d'encadrant dans les clubs de voile :

Le sport-voile s'est lancé depuis plus de 30 ans dans un extraordinaire mouvement de professionnalisation de son encadrement. Il est globalement de qualité. Néanmoins, la montée en gamme des produits et services qui sont vendus dans le cadre du sport en club ainsi que la nécessité qu'il y aura de revaloriser ces métiers impliquent d'aborder de face certains sujets qui peuvent fâcher sur les métiers du sport-voile (rémunération, temps de travail, formation professionnelle). S'y atteler est pourtant impératif pour faire émerger réellement cet univers du sport en club à travers de nouveaux produits et services. Un des enjeux serait d'associer les encadrants de clubs à ces réflexions en leur donnant en plus de la possibilité d'être salarié, la possibilité de développer certaines

activités commerciales libérales au sein des clubs. De ce point de vue, des sports comme le golf ont beaucoup à nous apprendre.

Concernant les moniteurs de voile saisonnier, si une réforme n'est pas engagée avec les partenaires sociaux, les clubs vont se retrouver dans une situation très délicate dans les années à venir. Former des moniteurs est de plus en plus long, de plus en plus coûteux alors que leur temps d'exercice se réduit considérablement. Il y a urgence à trouver des solutions à ces problèmes.

45) Mettre en place un cycle de formation des dirigeants de club :

Si on ne fera pas évoluer l'univers du sport en clubs sans les salariés, rien ne pourra se faire non plus sans un programme de formation des dirigeants de club à tous ces enjeux car, au final ce sont eux et eux seuls, qui peuvent impulser les choix politiques. Les dirigeants de clubs sont aujourd'hui trop seuls.

Le sport en club est un tel enjeu aujourd'hui que les mesures qui ont été présentées ici sont d'ordre général car les mesures concrètes ne pourront s'imposer d'elles mêmes que lorsque le travail de réflexion aura été véritablement mené, quand la FFVoile aura compris que cet univers du sport en club n'est pas un univers par défaut, que son développement ne se fera pas part effet d'entraînement à la suite de succès que la voile pourrait connaître dans les deux autres univers de pratique.

F) Faire de l'arbitrage, une fonction indépendante mais une fonction support au service des clubs.

Il serait illusoire de vouloir masquer un certain nombre de difficultés que les clubs peuvent rencontrer en ce qui concerne la mise en œuvre de l'arbitrage sur les épreuves qu'ils organisent. S'il n'y a pas trop de problème avec les Comités de course, les juges et les jaugeurs manquent cruellement sans que rien n'ait été véritablement fait pour sinon augmenter leur nombre (formation) du moins pour mettre en place des procédures (télé-arbitrage par exemple) pour permettre à certains clubs de pouvoir organiser leurs épreuves dans de bonnes conditions.

Il y a par contre eu depuis quelques années un gros effort pour faire émerger un corps d'arbitres de très haut-niveau, pour mettre en œuvre une professionnalisation rampante des arbitres français, ceux qui officient lors des très grandes épreuves ou lors des épreuves prestigieuses, qu'elles aient lieu sur le territoire national ou à l'étranger.

Du côté des arbitres, cela gronde. Certains ont le sentiment justifié ou non qu'ils ne sont pas utilisés à leur juste valeur, qu'ils ne pourront jamais être nommés sur certaines grandes épreuves, que ce sont toujours les mêmes, et que tout se joue depuis le bureau de la Commission Centrale d'Arbitrage. A tort ou à raison, ce sentiment dans le corps arbitral d'un manque de transparence de la CCA est une réalité.

Le dernier enjeu enfin concernant l'arbitrage relève, notamment pour l'univers du sport de compétition et l'univers du sport en club, de la capacité des arbitres à se mettre au niveau de la compétition et à arbitrer (au sens premier) au regard de l'esprit de la compétition. C'est la vieille problématique de la règle et de son esprit.

Pour embrasser l'ensemble de ces enjeux concernant l'arbitrage, il semble nécessaire aujourd'hui de revoir et de simplifier les processus de nominations des arbitres.

46) Revoir tout le système de nomination des arbitres et développer le télé-arbitrage s'agissant des jurys.

L'arbitrage est une fonction support pour les organisateurs de régates. Remettre le club au centre du système, implique donc que ces derniers soient totalement maîtres de la nomination des arbitres (dans le respect des règles de World Sailing pour les épreuves internationales en France) sur les épreuves qu'ils organisent quels que soient le grade et le niveau de l'épreuve. Le deuxième critère de nomination, si les clubs organisateurs n'ont pas fait de choix, doit être la proximité. Enfin, pour éviter tout conflit et donc toute frustration, le troisième outil devrait être le tirage au sort. L'application de ces principes permettra de simplifier, de fluidifier et de redonner de la liberté donc de la responsabilité au club. Ce faisant, les enjeux de l'arbitrage évoqués plus haut seront en grande partie de fait pris en compte par la FFVoile.

S'agissant des juges, face à la pénurie, il faut développer un système de télé-arbitrage soit au niveau national, soit au niveau des Ligues pour que tous les clubs qui font des épreuves sans arbitre aujourd'hui puissent avoir une solution à proposer à leurs coureurs en plus de celles qui existent déjà.

G) La communication, pour une rupture de paradigme.

L'ensemble des mesures proposées ne pourra être mis en œuvre sans une stratégie de communication spécifique et efficiente. Pour cela, il importe donc d'analyser très rapidement ce qui aujourd'hui ne va pas dans la politique de communication actuelle. La première chose à dire c'est que cette communication est d'abord et avant tout une communication axée sur l'institution elle-même, ses événements et non pas sur ceux qui la font vivre à savoir ses clubs et ses licenciés. C'est ensuite une communication très typée affichage et relations publiques. Dans sa dimension « affichage », elle repose sur une logique de justification et non pas de démonstration et d'adhésion. On dit ce qu'on fait, moins pourquoi on le fait et dans quel but. Dès lors, les cibles (les clubs et les licenciés), les « stakeholders » ne peuvent se l'approprier et la décliner sur le terrain ce qui explique en grande partie le fossé qui existe aujourd'hui entre la base (les clubs et les licenciés) et l'institution centrale. Il en va de même pour son orientation « relations publiques ». Pour faire vite, la FFVoile est dans une logique de justification vis à vis de partenaires et peut être faudrait-il rééquilibrer la politique de relations publiques vers une logique de développement avec ces mêmes partenaires notamment vis à vis des licenciés et des clubs. Ces partenaires sont pour beaucoup fidèles et présents au côté de la FFVoile depuis longtemps mais il y a un risque à jouer sur le seul registre du « sentimental » et de la fidélité historique quand les décisionnaires au sein de ces partenaires doivent et devront dans l'avenir rendre des comptes, obtenir du retour sur leurs investissements. Enfin, même si cela a été déjà dit, la FFVoile ne peut plus repousser le temps où elle devra faire sa révolution en matière de communication digitale.

Il faut donc :

47) mettre en place une nouvelle stratégie de communication axée sur le digital, les clubs et les licenciés.

E) l'intégration du kiteboard.

Entre le début et la fin de l'écriture de ce document, la FFVoile a eu confirmation du fait que la délégation du kiteboard lui était attribuée. C'est la fin d'un imbroglio juridique et politique qui aura duré très longtemps et aura laissé de nombreuses plaies encore ouvertes. Néanmoins, la confirmation de la délégation à la FFVoile de la pratique du kiteboard est une belle victoire pour le Président Champion et le DTN. Cette intégration ne va pas aller de soi parce que la communauté kite s'est développée en marge et parfois même contre les institutions. Toute la problématique sera donc d'intégrer les kiteboarders dans la grande famille de la voile tout en respectant ce qui fait leur spécificité et leur identité.

48) intégrer le kitesurf en étant respectueux de leur spécificité et de leur identité :

L'arrivée du Kite à la fédération n'est pas sans rappeler l'intégration de la planche à voile dans les années 80. On retrouve beaucoup de problématiques communes, notamment cette difficulté à prendre en compte la spécificité d'une pratique et d'une communauté qui s'est développée par opposition, voire contre les institutions. Or, si le windurf était au monde la voile ce que le rock était à la musique classique, le kite, c'est de la musique électronique. Si le média de la planche c'était la télévision, celui du kitesurf c'est l'internet, les réseaux sociaux et la culture Uber. Si la comparaison peut prêter à sourire, elle permet néanmoins de mettre l'accent sur des éléments fondamentaux : le simple fait que les kiteboarders soient à la FFvoile ne suffira pas à les faire adhérer à la politique de la FFVoile notamment pour ceux qui ne sont pas dans des logiques de haut-niveau. Bien au contraire, la majorité des pratiquants fonctionne sur des logiques communautaires et principalement en dehors des cadres d'un club. Trois spécificités doivent être prises en compte :

- Pour l'immense majorité, ils ne sont en aucun cas dans des logiques compétitives : la culture kite c'est le free ride, l'indépendance, la liberté.
- L'argument de la licence comme assurance, ne suffira pas. Beaucoup de pratiquants de kite sont très en pointe en ce qui concerne leur protection en matière de responsabilité civile. Il y aura donc un vrai travail à faire en termes marketing pour les convaincre de s'affilier à la FFvoile à travers une licence qui leur apportera les garanties de couverture auxquelles ils sont très sensibles.
- La question de l'accès au plan d'eau. Aujourd'hui, la pratique du kite se heurte à certaines réglementations locales restrictives pour la pratique de cette discipline. La Fédération Française de voile devra donc s'investir sur ce dossier pour donner des signes à cette communauté.

Penser que l'arrivée du kite à la FFvoile permettra de compenser la baisse des licences constatée depuis quelques années est donc un leurre mais une bonne prise en compte des spécificité du monde du kite serait assurément la preuve que la FFVoile est en mesure de mieux prendre en compte les attentes de ses différents publics. En cela l'intégration du kite sera un véritable révélateur de la capacité des dirigeants de la FFVoile à comprendre les changements, les mutations qui sont à l'œuvre dans le monde de la pratique des loisirs sportifs.

A l'issue de cette seconde partie, ce sont 48 propositions qui ont été faites. Elles ne sont évidemment pas exhaustives et ne sont pas toutes détaillées, certaines fixant des

grandes orientations. Elles permettent néanmoins de mettre l'accent sur l'urgence qu'il y a au sein de la FFVoile à se donner un peu de temps pour mener une véritable réflexion stratégique, pour définir ses priorités, pour dessiner les contours de la pratique de la voile de demain. Un mandat, c'est quatre années. Rapportées à ces 48 propositions, ce sont 12 mesures qui pourraient être prises par an, 4 par Conseil d'Administration. Reste la question de la volonté politique. C'est donc sur ce point que les électeurs auront à se positionner lors des élections de mars.

Conclusion

L'écriture de ce rapport est une démarche totalement personnelle et bénévole, l'initiative d'un passionné de voile et qui se désespère de voir le conservatisme qui règne au sein de l'institution qui a la charge de développer le sport qu'il pratique.

Pendant plus de 8 ans et à mon petit niveau, sans compter mon temps, j'ai essayé de faire évoluer les choses au sein de l'équipe dont j'ai fait partie et avec laquelle j'ai pris la décision de ne pas repartir pour un nouveau mandat. Je ne regrette rien, j'ai rencontré des gens formidables et nous avons difficilement obtenu quelques avancées notables sur des sujets précis. Pour autant, cela reste trop peu et le sentiment de frustration domine face à l'inertie de l'institution et sa capacité à remettre en cause ce qu'elle avait décidé la veille. En outre, la résistance au changement, à l'idée qu'il puisse même y avoir des débats, mine l'action fédérale et permet à la colère de se développer sur le terrain. La révolte des clubs bretons sur la question des titres fédéraux en est l'illustration la plus récente et la plus inquiétante. Cette révolte contient en elle les prémices d'un processus d'uberisation dont personne ne peut aujourd'hui mesurer les conséquences positives ou négatives pour la pratique de notre sport. Ce processus a déjà commencé et pourrait être d'autant plus violent que la FFVoile restera dans sa lourdeur et sa rigidité bureaucratique. A contrario, seule une approche plus libérale, plus souple et reposant sur des logiques de projets serait de nature à permettre à l'institution d'appréhender l'ensemble des enjeux qui ont été abordés dans ce rapport.

Dans un plus d'un mois, le Conseil d'Administration de la Fédération Française de Voile sera renouvelé à l'issue d'une procédure électorale qui participe par son mode de scrutin à l'entretien du conservatisme au sein de la FFVoile. Est-ce à dire que le changement et le nécessaire renouvellement des élus et des politiques est impossible ? Il sera difficile, extrêmement difficile, mais il est envisageable car deux listes se présentent devant les électeurs avec à leur tête des profils totalement différents dont la confrontation sur le fond serait de nature à pouvoir faire naître « un nouvel espoir ».

Pour le moment le débat n'a pas lieu et il n'est pas certain que l'un des protagonistes y ait intérêt. Néanmoins si ce rapport dont les deux candidats ont eu connaissance il y a plus d'un mois pour sa première partie, peut aider à ce que les positions et les programmes se précisent alors il aura rempli son rôle. Messieurs, débattiez maintenant !