



Bilan – capitalisation de la démarche DFE de la fédération française de handball (FFHB)

Mardi 29 mai 2007

CNOSF / CNAR

Paris : 11 avenue Philippe Auguste 75011

Lyon : 70, rue Bossuet 69006

Aix les Milles : Actimart, 1140 rue Ampère BP 196 13795

Tél. 01 43 13 26 66

Tél. 04 72 72 01 30

Tél. 04 42 16 48 03

Site Internet : www.amnyos.com

Contexte et objectif

- Dans la continuité d'une série de travaux sur les enjeux de la recomposition territoriale, le CNOSF accompagne 10 fédérations dans l'élaboration de leur Plan d'action territorial *(créer des ressources locales en mesure de gérer la complexité du territorial : diversification, partenariat, concurrence...)*.

Objectif de la mission : capitaliser la démarche DFE de la FFHB en tant qu'initiative fédérale aboutie, en vue d'une présentation au séminaire du 15 mai.

- Après 5 ans de conception (2 ans de mise en œuvre), DFE se situe à un moment charnière entre expérimentation pilote et généralisation de la démarche.

Objectif associé : Conduire un bilan de façon à apporter une aide à la décision et au pilotage de DFE.

Méthodologie

1/ Une enquête auprès des "**bénéficiaires**" (Clubs et Comités) :

Motivations, satisfaction, forces et faiblesses de la démarche, résultats obtenus, perspectives.

2/ Une enquête auprès des "**opérateurs**" (Ligues) :

Motivations et freins à la mise en œuvre de la démarche, forces et faiblesses, résultats obtenus, perspectives.

3/ Des entretiens auprès des "**pilotes**" (FFHB) :

Niveau d'appropriation et de portage de la démarche, opportunité de la démarche.

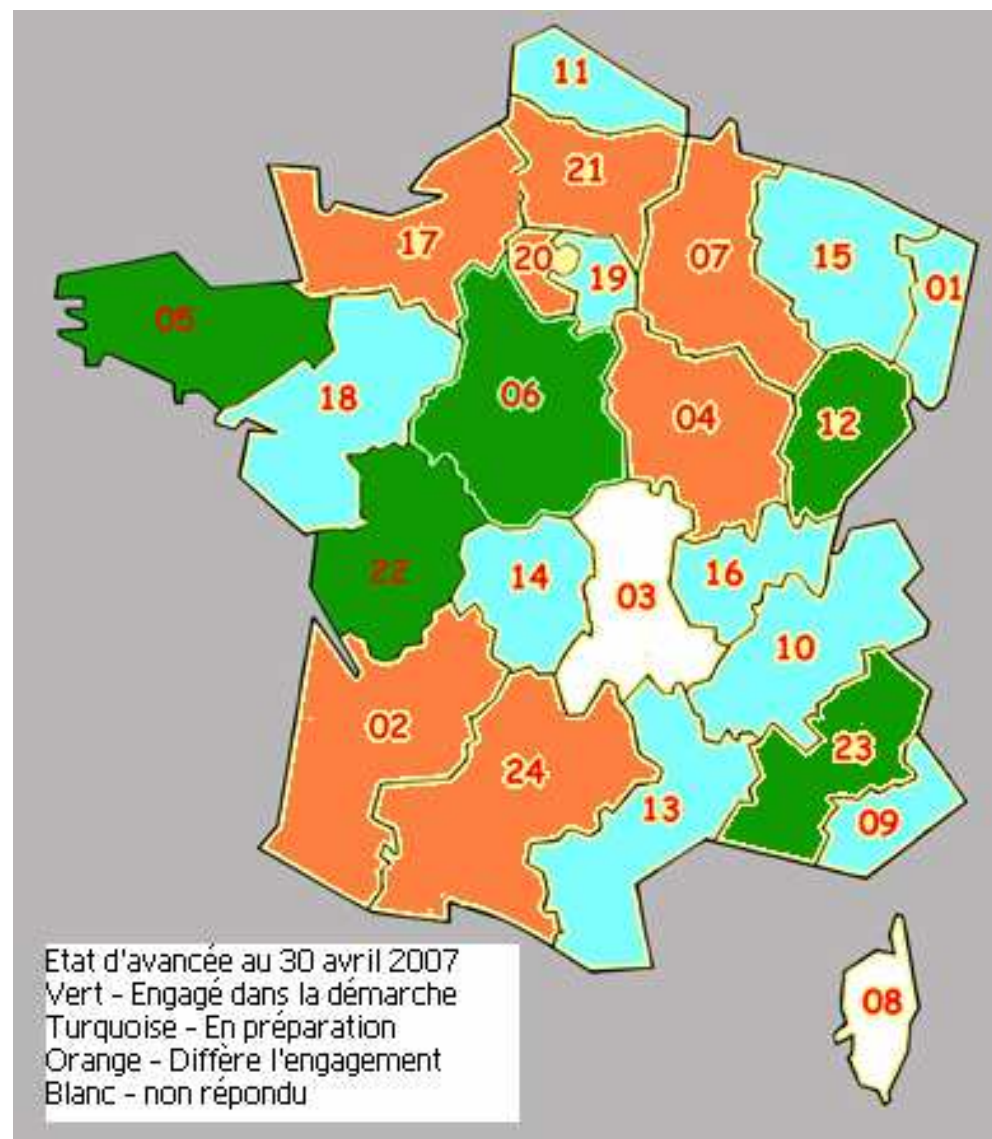
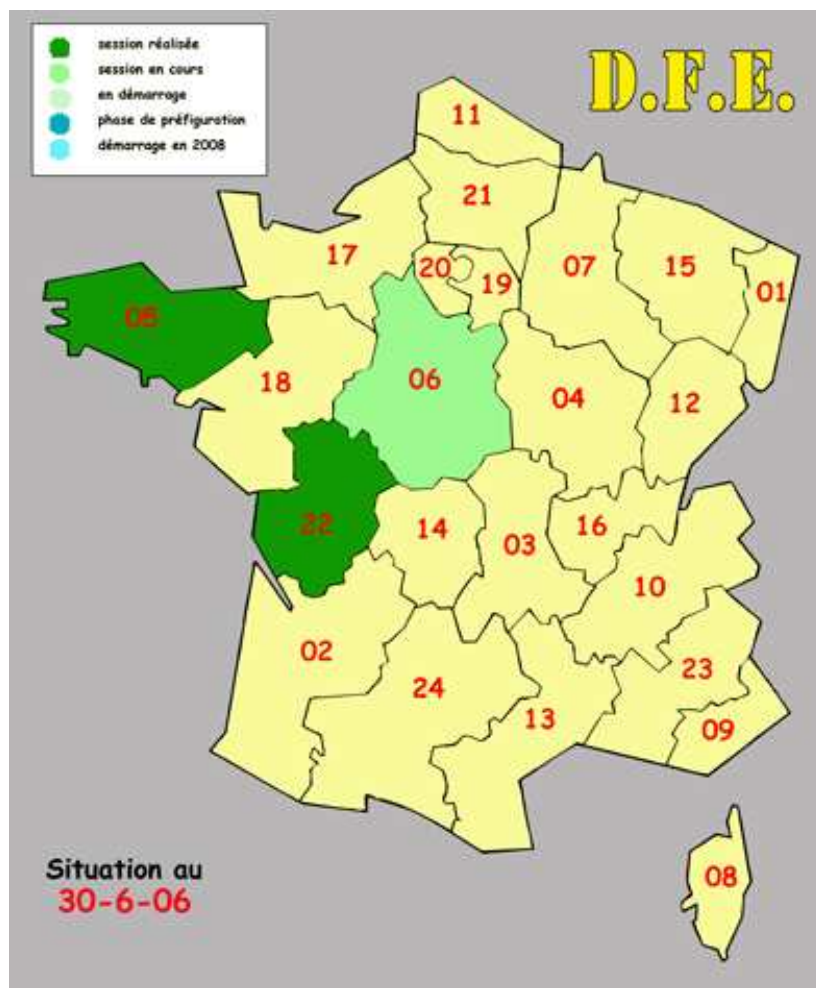
La matière à disposition

Cible...

- **24 Ligues** sensibilisées dans le cadre des **Comités d'animation de zone** (*constitution d'un réseau de ressources*).
- **Six sessions de formation ont été organisées (2 sessions en Poitou-Charentes).**
- **72 structures** ont participé à ces formations (soit **12 structures par session en moyenne**) : **57 clubs, 15 comités.**
- **Sur ces 72 structures, 191 personnes ont participé à la formation, soit une moyenne de près de 3 personnes par structures.**
 - **3/4 de bénévoles, dont une quarantaine de présidents.**
 - **1/4 de professionnels, soit 51 personnes dont 15 emplois aidés.**

Niveau de réponse...

- **22 Ligues ayant répondu** (*Cf. cartographie page suivante*).
 - 7 Ligues diffèrent leur engagement.
 - 10 Ligues en cours de préparation (lancement prévu entre 2007 et début 2008).
 - 5 Ligues engagées.
 - **36 structures bénéficiaires ayant répondu :**
 - **9 Comités** (dont 2 intraitables ou hors délai)
 - **27 clubs** (dont 4 intraitables ou hors délai)
- **À partir des citations et extraits de discours des clubs, comités et ligues, il s'agit d'extraire des typologies d'impacts et de résultats produits par la formation** (approche qualitative).



①

Enquête auprès des structures bénéficiaires de formation (Clubs et Comités)

Les motivations des structures entrant en formation

Extraits de discours

- Étant nouveau président d'un club de 130 licenciés, j'avais besoin de voir les points faibles et points fort de ma structure et d'essayer de prévoir des actions dans le long terme.
- Jeunes dirigeants, j'avais besoin de compétences pour gérer une structure avec deux salariés.
- Bénévole au sein de mon club depuis 16 ans, j'avais envie de pouvoir partager mon expérience, piocher de nouvelles idées, pour pouvoir faire évoluer mon club et pérenniser celui-ci. Le bénévolat use et il me fallait de nouvelles sources d'inspiration pour évoluer dans mon poste de bénévole.
- Après avoir été président pendant 10 ans, je me contentais d'aider à la gestion courante. Après la première session j'ai pu expliquer au CA l'intérêt de DFE et ma participation a reçu l'aval du club.
- Engagé dans une démarche de projet de club, j'avais besoin d'une "boîte à outils" adaptée à la construction d'un projet, et un lieu d'échange d'expériences avec d'autres structures
- Notre structure fonctionne avec un groupe de personnes qui s'investissent depuis de nombreuses années. Pour accueillir des effectifs de plus en plus nombreux dans de bonnes conditions, nous avons créé un emploi d'ADS en 1999. La pérennisation de cet emploi étant devenu une préoccupation majeure, nous avons souhaité nous engager dans cette formation pour y trouver des axes d'organisation possible de notre poste, des idées de financement et des éléments nous permettant de perfectionner notre gestion et fuir la routine.
- Nous avons souhaité profiter de cette formation pour mieux connaître des aspects où nous avons des difficultés comme la recherche de financement ou la gestions d'un club, de plus en plus important avec des ambitions de monter en national
- Nous nous sommes retrouvés un peu parachutées dans le club, car tout le bureau démissionnait. Nous ne désirions pas que notre club ferme, car nous sommes attachées à certaines valeurs que nous ne retrouvions pas dans les clubs des environs. Après une première année à traiter l'urgence en "urgence", nous avons trouvé que le projet DFE ne pourrait que nous être utile et nous permettrait de nous guider.

Types de motivations

- **Donner un nouvel élan à sa structure** (sortir de crise, fuir la routine, avoir de nouvelles idées, renouveler son approche du développement...).
- **Être plus performant dans ses fonctions, y.c. bénévoles** (bénévole entrepreneur/ bénévole employeur; novices/ anciens).
- **Mieux gérer et pérenniser ses emplois.**
- **Accéder à un plus haut niveau de pratique.**

Les apports de la démarche pour les structures

1/ Sortir du quotidien et échanger entre structures :

- La qualité des échanges entre les participants venant de département différents.
- Sortir du contexte habituel pour prendre le temps de se poser un maximum de questions
- Beaucoup de sujets traités de manière pragmatique et un vrai cadre d'échange avec d'autres structures
- Permettre de se situer mais aussi échanger avec d'autres clubs en dehors de compétitions
- échanger avec d'autres structures dans des situations souvent proches (c'est rassurant, et motivant) + explorer des pistes auxquelles on ne pense pas forcément seuls
- Finalement après avoir écouté les autres on relativise nos problèmes et on fait ressortir ce qui marche bien dans notre club, les échanges de bons procédés comme le règlement intérieur du club ou les possibilités de création d'emploi avec des contrats aidés donnent de nouvelles pistes de développement.

2/ De nouveaux rapports avec la Ligue :

- Nous avons constaté que nous pouvons aussi nous faire aider par les instances de la LIGUE qui nous épaulera en cas de besoins ou l'appui pour le montage des dossiers .
- le fait de se sentir soutenu et suivi par un tuteur nous permet d'oser entreprendre.
- Le fait d'avoir une aide extérieure disposant des connaissances, des outils et du recul nécessaire à créé une dynamique de travail et de réflexion commune et a relancé l'engouement de nos dirigeants tout en gérant le quotidien

3/ Apport de connaissances pratiques :

- Chacun des modules proposés a contribué à ma formation. La première session (positionnement) m'a révélé qu'au cours de 25 années d'activité de dirigeant bien souvent je ne m'étais pas posé les bonnes questions.
- Dès ce 1er module, j'ai appris déjà des choses qui me serviront pour mes postes de vice-président, de correspondant arbitres, d'arbitre, de membre de la commission communication. Même un simple joueur "consommateur du club" ,que je n'ai jamais été , verrait à coup sûr différemment son club et s'impliquerait plus dans la vie de celui-ci.
- j'ai pu mesurer à quel point un projet avait de l'importance et pouvait être fédérateur en interne comme en direction de partenaires
- Apports multiples: donne méthodes et outils pour restructurer le fonctionnement d'un club, mieux déterminer nos objectifs, connaître les possibilités de diversification des offres d'un club, définir un projet associatif, organigramme, recrutement de bénévoles...
- J'ai surtout apprécié les interventions extérieures. Mieux connaître l'environnement institutionnel

4/ Diversification des activités :

- Actions avec les écoles de la commune, le centre social, association d'ados de la politique de la ville, meilleures relations avec la mairie, stages de perfectionnement durant les vacances de Pâques, prévisions de tournois et de journées festives, interventions auprès d'enfants handicapés (IME).....
- On travaille sur l'offre de pratiques suivant les saisons et les publics

5/ Organisation interne/ Gestion des ressources humaines :

- Les problèmes ont été bien identifiés et si cela n'a pas abouti à la finalisation d'un projet, cela nous a tout de même permis d'avancer sur le chemin du développement grâce à la mise en place de nombreuses actions : élaboration d'un règlement interne, questionnaire de satisfaction, réorganisation des commissions de travail, actions vers d'autres publics...
- nous avons réalisé des fiches de postes très précises qui nous ont permis de réaliser un dossier qui a été transmis aux parents pour les inviter à participer bénévolement dans les axes qui pouvaient leur correspondre
- privilégier la notion d'objectifs et mettre en place des indicateurs d'avancement, mieux identifier le rôle de chacun dans la structure, chercher à connaître la satisfaction des utilisateurs (enquête interne), développer et cibler l'information (courrier, internet, journal), adapter l'offre à nos capacités (en faisant des choix)

6/ Changement de mode de gouvernance

- le bureau directeur qui ne concernait que quelques personnes (président, secrétaire, trésorier) est maintenant élargi aux responsables des commissions (technique, sportive, arbitrage, matériel, parents, animation, communication). Les implications d'une décision sur l'ensemble du club sont ainsi mieux mesurées.
- Nous avons mis en place des commissions permettant d'animer la vie du club en dehors du championnat. Et nous avons étoffés le bureau et redéfini les missions de chaque membre pour décharger le Président et le Secrétaire.
- Déléguer un maximum, faire confiance à d'autres personnes, impliquer davantage les parents ou d'autres bénévoles ciblés pour étayer le fonctionnement de la structure.
- fonctionnement plus participatif : on essaie d'associer de plus en plus les adhérents.
- Nous avons changé la fréquence de nos réunions, laissant les différentes commissions travailler de façon plus autonome. [...]. Nous avons aussi créé un groupe "projet de club" qui pilote la réalisation du futur projet. Nous avons aussi bien compris l'importance de construire notre projet avec l'ensemble des acteurs de notre structure.
- redéployer nos bénévoles en fonction de leur compétence et donc modifier notre fonctionnement
- Nous avons établi un projet pour augmenter notre équipes de dirigeant : en réalisant une mise en situation lors d'un tournoi organisé sur notre ville.
- Il est évident que notre structure va évoluer, les tâches de chacun seront mieux définies, notre club ne fonctionne que grâce au bénévolat, notre actions auprès des parents et des jeunes va être plus importantes. Nous solliciterons et ciblerons mieux les partenaires financiers.

7/ Une approche plus globale du développement

- Sans amener de révolution instantanée dans le club, la participation de plusieurs dirigeants sur l'un ou l'autre des modules, permet de mettre un peu dans l'esprit de tous, la démarche de développement. [...]. De plus nous avons élaboré un classeur de fiches de postes permettant de mieux appréhender tous les actions que peuvent mener les bénévoles dans la structure. Enfin, nous sommes en attente de l'intervention d'un cabinet de communication pour créer un outil facilitant la recherche de partenaires privés.
- La communication a pris une grande importance (parution tous les 2 mois d'une gazette retraçant la vie du club). Un projet d'école d'arbitrage se concrétise (première promotion : 9 jeunes de 13 ans). Des séances de formation ont été mises en place au profit des encadrants (parents anciens joueurs) des jeunes pratiquants de 6 à 10 ans. Ces actions ont été décidées à partir du diagnostic du club.
- elle nous a permis de revoir l'organisation de notre structure, de réactualiser notre projet-club, de déposer un dossier de demande d'aide auprès du Conseil Régional dans le cadre du projet Cap'ASSO, d'intervenir auprès de la municipalité de notre Commune et d'y obtenir des garanties relatives à la pérennisation de notre emploi. Nous avons commencé à travailler sur la rédaction de fiches de postes, de fiches actions...
- Notre diagnostic fait apparaître un manque d'encadrant dans nos équipes, nous allons donc axer notre travail sur ce sujet. Nous envisageons de créer deux emplois supplémentaires un CAE et un contrat d'apprentissage pour compenser le manque d'entraîneur,
- donne une capacité à imaginer le développement d'une structure de manière globale sans négliger de point essentiel, puis permet de raisonner en terme d'objectifs et de plans d'actions ciblés.

Les atouts de la démarche

1/ Sortir du quotidien et échanger entre structures :

- La possibilité d'avoir échangé et de s'être rencontré dans un cadre non conventionnel avec des personnes aux préoccupations diverses et représentatives de tous les types de structures attenantes au Handball (ligue, comité, clubs de tout niveau de développement)
- les rencontres entre les différentes structures : Club-Comité-Ligue et les intervenants extérieurs
- La mise en commun des expériences, la diversité des approches.
- la mise en commun des méthodes simples de chaque structure afin de tous gagner du temps
- Amener dans un cadre serein, hors "du quotidien", une possibilité d'ouverture d'esprit sur son propre fonctionnement et de s'apercevoir au contact des autres qu'il n'y a pas forcément qu'une seule vision ou approche : de son rôle, du handball, de ses relations aux autres, de ses méthodes, ...

2/ Les contenus :

- Les contenus adaptés aux problèmes rencontrés.
- Diversité des thèmes.
- Son aspect pratique
- Faire prendre conscience de la rigueur nécessaire tant en termes de gestion (autonomie financière) qu'en termes sportifs.
Il apparaît aujourd'hui que le sport est perçu comme une proposition de services et donc si nous voulons développer le handball, il faut aussi le rendre plus attractif.

3/ La méthode pédagogique :

- Le fait que ce soit la structure qui soit "en formation" et non des personnes en particulier, facilite la participation du plus grand nombre dans les domaines qui leur sont propres, et permet d'entrer dans une démarche de réflexion sur l'activité de la structure.
- Le fait qu'il y ait peu de structures à chaque fois présentes a favorisé l'échange et la personnalisation du travail.
- L'exhaustivité de la démarche, rendue souple par sa modularité (pas de blocage sur une longue période)
- Le point fort a été de mettre en place ces formations et que les clubs adhèrent à ce projet et que ces Formateurs qui ont été à la hauteur ont su faire passer le message que nous avons enregistré pour le développement et la pérennisation de nos clubs et nous en avons besoin.

Les faiblesses et axes de progrès

Une durée trop longue et des contraintes de disponibilité :

- La durée. Il paraît assez difficile de maintenir toute une équipe de travail mobilisée en permanence.
- La mobilisation sur des WE qui coïncident avec des moments forts dans ma structure.
- La contrainte de temps liée à la difficulté de trouver des bénévoles pour passer un WE, ceci s'ajoutant au travail quotidien.
- Le choix des dates pas toujours pratique en fonction du travail dans les clubs et les compétitions à gérer surtout l'amplitude des 2 jours consécutifs qui malgré tout apportent une convivialité importante avec l'ensemble des clubs et des formateurs.
- disponibilité des acteurs (souvent pris par des obligations professionnelles), envisager l'organisation sous forme de séminaire en période de congé d'été, en dehors des activités de vie courante du club.

Une durée trop courte :

- Trop concentrée. Trop condensée
- Manque de temps pour vraiment échanger
- Le nombre de jours consacré à cette formation me semble un peu faible. 3 jours de plus permettraient d'approfondir les modules 3 et 4.
- Un week-end complet, c'est long et court à la fois

Des contenus trop techniques :

- Besoin d'un délai pour digérer les informations avant de les mettre en pratique dans le club
- niveau trop important pour être assimilable,
- Parfois, des intervenants trop techniques et l'attention des participants se détourne.

Un manque de suivi :

- Le manque de suivi individualisé.
- Nous sommes toujours en attente des documents formalisés après le module sur le projet associatif.
- Pas de retour sur les modules proposés, pas eu de compte-rendu

Diffuser la démarche dans les structures, concrétiser les acquis.

- Les personnes qui suivent la formation sortent convaincues, la difficulté rencontrée vient peut-être de la transmission de la démarche et le fait que le club s'approprie cette démarche
- ça peut rester très théorique, si à l'intérieur du club on n'arrive pas à mobiliser les énergies
- Pas le temps pour s'investir à hauteur du nouveau projet
- Difficulté à rassembler les acquis des différents participants d'une même structure (inconvenient de la modularité)
- le suivi dans les clubs. il est difficile pour les acteurs engagés dans la formation de prolonger dans le club par manque de temps et de détachement des problèmes quotidiens.
- Je pense, hélas, que ce genre de formation ne peut s'adresser qu'à des structures (entités morales ou physiques) déjà relativement "bien dans leur peau". C'est un peu le paradoxe. Cette formation est en mesure d'apporter un "vrai" plus à ceux qui sont déjà un peu solides et assez bien organisés. Ceux-là seront disponibles pour être réceptifs et pourront extrapoler, enrichir les travaux de groupe, analyser les informations et documentations fournies, ...

Faut-il généraliser DFE, dans toutes les régions et auprès de tous les clubs ?

Oui...

à conditions...

- les difficultés rencontrées sont les mêmes ou presque dans toutes les structures. C'est indispensable pour qui veut progresser, optimiser son fonctionnement.
- Bien que cette formation était dédiée prioritairement aux clubs ayant un emploi, il nous semble important que les clubs puissent profiter de la richesse de cette formation. Il serait peut être possible de faire une **formation plus allégée**, sur 3 modules par exemple afin de ne pas trop handicaper les dirigeants surtout de petites structures très engagés par leur club et souvent seul. Cela leur permettrait sûrement de résoudre des problèmes de tous les jours plus facilement.
- Tous les clubs méritent d'être aidés : les très gros comme les tous petits, de très gros fonctionnent mal, de très petits fonctionnent très bien. **Comment venir en aide à ceux qui en ont besoin** : ceux qui ne veulent pas le dire et ceux qui n'en sont pas conscients. La survie du handball (malgré les énormes progrès réalisés) reste quand même dans la **solidarité que nous devons avoir les uns envers les autres**.
- Oui pour tirer les clubs vers le haut, pour avoir des structures solides afin de développer encore plus le handball
- Oui, même si le mot "professionnalisme" fait peur: intégrer l'ensemble de son environnement est une nécessité absolue pour un club.
- Bien sûr ! Chaque club quelque soit sa taille, quelque soit sa notoriété, quelque soit son niveau ... a toujours besoin d'échanger et d'apprendre pour pouvoir évoluer dans un contexte qui évolue sans cesse.,

- Ce genre de démarche ne peut se concevoir que sur la base du **volontariat**, il me paraît donc difficile de l'imposer, il faut savoir **donner envie aux autres clubs d'investir du temps et de l'énergie dans cette formation**, le hand ball en sera gagnant.

Doit rester sur la base du **volontariat**. L'investissement humain est très lourd, 5 à 6 semaines ce qui est un frein au niveau des clubs qui sont gérés par des bénévoles en nombre restreint et la **concrétisation sur le terrain nécessite un très gros investissement**. Les ressources humaines de la plupart des clubs sont très largement insuffisantes. Je ne sens pas la motivation suffisante au niveau de mon club.

Il faut que les clubs y participent s'ils éprouvent de véritables besoins. Par exemple, un club très structuré où tout irait bien (ça existe???) n'a pas besoin de cette formation

- **S'assurer que le club ait les ressources nécessaires** :

Ne pas reposer sur un petit nombre de personnes, toujours les mêmes, car c'est au final assez lourd. Or, de nombreux clubs souffrent d'un cruel manque de cadres. Ces derniers passent une grande partie de leur temps à gérer le quotidien et donc l'organisation des rencontres du week-end.

Il faut avoir un projet pour se lancer dans une telle démarche car cela demande de l'exigence et de la rigueur. Il faut des personnes qui sont prêt à faire ce pas.

- **Cibler certaines structures** : s'adresser (proposer) aux clubs en grandes difficultés ou aux clubs qui le demandent.

Les clubs en difficulté ne peuvent pas être gérés comme le DFE l'a fait mais faire l'objet d'approches locales initiées certainement par les Comités avec des contenus identiques à ceux du DFE mais à dose homéopathique.

- **Sans formater le système** : les clubs de par leur identité et leur spécificité peuvent amener des idées nouvelles, efficace, en dehors du cadre proposé par le DFE. De plus, tous ne souhaitent pas se transformer. Il ne faut pas l'imposer.

Faut-il aller plus loin dans l'accompagnement des clubs ?

Un suivi orienté vers l'échange entre clubs et l'ouverture sur de nouvelles expériences :

- oui, la tendance ""village gaulois"" risque de revenir, les clubs vivent souvent en isolé et les possibilités de développement en sont réduites.
- Oui, car la tête dans le guidon ne permet pas toujours de prendre un peu de recul. Surtout quand on veut bien faire.
- Il ne faut surtout pas abandonner les clubs après cette formation. Cette action doit s'inscrire dans le temps afin de rassembler plus de monde et d'avoir des objectifs communs, ce qui permettra, je le pense, de conserver les valeurs de notre sport. L'individualisme ne doit pas être de mise.

Un suivi quasi permanent, de type tutorat :

- Un suivi sur la durée du projet par nos tuteurs serait intéressant.
- Tout dépend du diagnostic de départ. Mais je pense qu'un accompagnement en continu serait très intéressant pour les clubs. Avoir un réseau de personnes références sur la Ligue.

Des rencontres périodiques :

- Ce qui me paraît indispensable c'est de mettre en place un point de rencontre régulier, un suivi, une communication des difficultés rencontrées et la mise en commun régulière des solutions apportées de manière à conserver cet élan de solidarité engagé avec cette formation. La fréquence de une fois par semestre me semble intéressante.
- Oui, réunir tous les clubs qui ont suivi la formation DFE tous les trimestres par exemple pour faire un point, voir ce qui a avancé ou au contraire les difficultés rencontrées... recréer la dynamique lors des modules
- Il faudrait, je pense, faire un suivi annuel ou semestriel des clubs ayant suivi la formation pour les recadrer si besoin s'ils font fausse route par exemple.

Dans certaines conditions...

- Proposer à un dirigeant ou bénévole du club une formation plus poussée comme ont pu avoir les correspondants DFE. ce bénévole ou dirigeant serait un relais entre la Ligue et le club et serait porteur du projet dans le cadre DFE.
- c'est toujours possible, dans la mesure où l'accompagnement ne devient pas une contrainte supplémentaire
- Oui, sur des problématiques spécifiques (renforcer l'accompagnement personnalisé du DLA, trop limité à mon avis)
- Se centrer sur le suivi et l'évaluation des actions qui en découlent
- Problème des dispo des structures ayant à gérer des bénévoles

Zoom sur le Club de Châtelleraut (Vienne)

- **Long délai d'appropriation et de maturation des acquis de la formation (14 mois : juillet 2005/ septembre 2006), expliqué prioritairement par la faible évolutivité des compétences bénévoles.**
- **Les acquis de la formation :**
 - **Prise de conscience de la différence entre Projet associatif et Projet sportif.** Vote du Projet associatif triennal en AG de juin 2007.
 - **Mise en place de fiches de poste, mettant en avant le travail en équipe et les complémentarités de compétences.**
 - **Mobilisation de nouveaux bénévoles et prise de responsabilité dans l'association** (*changement de Président, questionnaire auprès des licenciés et parents*) → **Rôle déclencheur.**
 - **Mise en place de commissions :** animation et vie de club, partenariat, finances, sportive.
 - **Sollicitation du DLA, en lien avec un autre club, pour la recherche de partenaires. Formalisation du memento du club**
 - **Création de nouvelles activités :** intervention en IME (CNDS – 500€), dans des écoles (18€/ séance), projet de camp vacances... → Actions de développement sur le **long terme** et non forcément rentabilité immédiate.
Réflexion sur **l'augmentation du montant de l'adhésion et la mise en place de nouvelles modalités de paiement :** mensualisation, aide à la recherche de financement au cas par cas, modularisation des tarifs selon l'implication bénévole (*expérimentée à Gond poutouvre*)...
 - Meilleure identification de la valeur ajoutée d'un salarié, mobilisation pour la pérennisation de l'emploi jeune et **prolongation de 3 ans dans le cadre d'un emploi tremplin.**
 - **Relations étroites avec la Ligue** (*intervention dans pôle...*).
 - **... seul club du département à connaître une augmentation de licenciés.**

②

Enquête auprès des Ligues

Les motivations poussant à s'engager dans la démarche DFE

- **Un réseau fortement impliqué et convaincu de l'intérêt de la démarche : soutenir les clubs, pérenniser les emplois.** *Motivations des chefs de projet :*
 - *Nos clubs ont tendance à fonctionner dans une démarche à court terme, avec le sentiment d'être abandonné de toutes les structures fédérales.*
 - *Apporter une réelle aide aux clubs souvent en mal de cohérence et de projet. Peu de clubs ont un véritable projet associatif et il me semble que le développement commence par là .*
 - *Je découvre une nouvelle manière de faire avancer les clubs dans leur structuration.*
 - *La multiplication de contrats aidés nous conduit à employer des salariés dont nous nous rendons compte qu'ils sont indispensables à la pérennisation de notre sport.*
 - *Ne pas se priver des compétences professionnelles.*
 - *Les bénévoles n'ont pas, dans la plupart des cas, la culture et la compétence pour gérer la problématique posée par la cohabitation incontournable des salariés et des bénévoles.*
- **Une démarche cependant assez peu intégrée dans le référentiel d'activités des chefs de projet, fragilisant ainsi la démarche.**

La mise en œuvre de la démarche

Les apports...

■ Des bilans positifs dans les cinq Ligues engagées :

- Provence : l'ensemble des clubs bénéficiaires sont volontaires pour accueillir des manifestations de la Ligue, prévoit 2 modules supplémentaires (accueil et communication).
- Centre : accent mis sur l'accompagnement individualisé et participatif.
- Bretagne : souhaiterait plus de disponibilité pour prolonger l'accompagnement individualisé.
- Poitou-Ch : relations étroites clubs/ Ligues, réinvestissement des contenus dans la formation de cadres.
- Franche Comté : équipe de formateurs diversifiée et étendue au CREPS et au CROS.
- Forte dynamique d'enrichissements mutuels entre clubs, comités et ligues. Une meilleure perception de la Ligue (et de la fédération) par les Clubs.
- Une meilleure connaissance des clubs de son territoire et de leurs besoins (clubs employeurs, clubs en difficulté...).

Les freins et axes de progrès...

■ Les principaux freins à s'engager dans la démarche :

- **Manque de temps et de ressources humaines** (perçu comme une activité supplémentaire), y.c. pour les Ligues déjà engagées dans la démarche.
- La mobilisation sur les championnats du monde féminin est régulièrement citée comme facteur appelant un report de la démarche.

■ Les appuis supplémentaires et inflexions de la démarche à apporter :

- **Plus de présence de la fédération auprès des Ligues :**
 - emplois permanents dans les CAZ, positionner les cadres d'État (lettre de mission), équipe de formateurs de formateurs, suivi plus individualisé des Ligues.
 - intervenir directement auprès des bureaux directeurs de Ligue, convaincre.
 - favoriser l'échange entre les Ligues pilotes et les Ligues candidates, mieux promouvoir les expériences réussies. Dans l'esprit de l'intranet (donne de la cohésion au réseau fédéral).
- **Former plus spécifiquement les Comités avant d'intervenir auprès des Clubs.** Faciliterait l'accompagnement de proximité des clubs.
- **Alléger/ simplifier/ synthétiser les contenus de formation.**
- **Favoriser l'échange entre clubs, les études de cas, la capitalisation des bonnes pratiques, l'accompagnement opérationnel (aller vers le club)...**

Faut-il généraliser DFE, auprès de toutes les Ligues et tous les clubs ?

Oui... à conditions...

- C'est déjà en cours de généralisation.
- Nous avons déjà des clubs candidats.
- Les formations externes de dirigeants n'attirent pas nos structures.
- Prévoir un diplôme correspondant (formateurs, employeur bénévole, entrepreneur bénévole, salarié militant...),
- Évoluer vers VAE,
- Formation de dirigeants doit être le 3^{ème} pilier du handball,

- Doit rester un acte volontaire de la part du club et surtout pas une obligation (comme la formation technique ou l'arbitrage...).
- Disposer des ressources salariées nécessaires (*ne peut reposer uniquement sur des bénévoles*).
- Ne peut concerner l'ensemble des clubs (*besoins/ priorités différents selon les clubs : grands clubs suffisamment structurés, petits clubs souhaitant s'adresser uniquement à ses membres...*). Cibler en priorité certains types de clubs : emplois aidés, clubs en difficulté...
- En créant plus de transversalité avec les autres services de formation de la fédération.

③

Bilan général et perspectives

Bilan général. Les atouts.

- **Démarche considérée comme opportune :**
 - **De "l'emploi" au "développement intégrant l'emploi".**
 - Club= **cellule centrale de développement. Doit se sentir accompagné et valorisé.** Nécessité de prendre la mesure des difficultés auxquelles sont confrontés les clubs.
 - **Démarche répond aux besoins des clubs.**
 - **Doit être conduit par la fédération,** même si les questions sont transversales
- **Démarche innovante, assurant la visibilité de la FFHB parmi les autres fédérations et suscitant de nouveaux partenaires :**
 - Agefos PME nationale et IDF.
 - Avise. CNAR. DLA/ C2RA.
 - FSE – 10b.
 - Services emploi/ formation des CR.
 - GPS, COSMOS, FRANCAS, AME...
- **Aucun abandon de Ligues en cours de formation. Effet d'entraînement: crée de l'adhésion, de la convivialité, du réseau (crée de l'unité, nouveau levier de "fédéralisation").**
- **Produit du changement :**
 - 1/ Sortir du quotidien et **échanger entre structures.**
 - 2/ **Évolution du mode de gouvernance et stabilisation d'une équipe de dirigeants.**
 - 3/ **Une approche plus globale du développement,** faisant de l'emploi un moyen, intégrant la diversification des activités.
 - 4/ **De nouveaux rapports avec la Ligue et les Ligues, favorisant une plus grande cohésion fédérale.**

Bilan général. Les évolutions attendues.

■ Mieux démontrer les résultats obtenus avant de généraliser la démarche.

- Poursuivre le travail en cours sur les indicateurs de résultat. *Cf. diapo suivante.*
- Conduire une évaluation plus approfondie auprès des clubs bénéficiaires (Poitou-Charentes).

+ S'assurer de l'efficacité de la démarche.

- Dispersion d'énergies ?

■ S'adresser à une majorité des clubs de handball.

- Alléger les modules.
- Mettre en place des ressources formatives permanentes (*à l'instar des formations techniques*). Pool de formateurs.
- Appuyer les Ligues non engagées/ Aider les Ligues engagées à répéter la formation.
- Positionner plus clairement le rôle des Comités.

■ Mettre en place un accompagnement des clubs. Relancer la boîte à idées.

■ Positionner DFE au sein de l'organisation et du projet fédéral :

- *Prend beaucoup d'ampleur. Devient une finalité à part entière et non plus un moyen. Trop ambitieux ?*
- *Pense que d'autres activités ont tendance à être délaissées.*
- *Tendance à perdre de vue l'objectif "emploi" à la faveur de l'objectif "développement".*
- *Rapprocher commission Développement et commission DFE.*

Les perspectives pour DFE

→ Passer de la phase d'expérimentation à la phase de généralisation de la démarche

- **Trouver une formule de formation encore plus accessible pour les clubs** (durée, nombre et contenu des modules). Intervenir auprès du plus grand nombre de clubs.
- **Appuyer davantage les Ligues dans la mise en œuvre de la démarche** : emploi permanent dans les CAZ, positionnement des cadres d'État (lettre de mission), équipe de formateurs de formateurs, échanges entre les Ligues pilotes et les Ligues candidates...
- **Assurer un meilleur partage de DFE au sein de la fédération** (Développement, Formation, Haut niveau...).
Clarifier les résultats attendus. Expliciter la façon dont DFE s'articule - *ou fait évoluer* - au projet de développement fédéral :
 - Quels rapports entre développement des compétences bénévoles, développement des licenciés et élévation des résultats sportifs ?
 - Quels rapports entre diversification des activités et affirmation du cœur de métier ?

→ **Accompagner davantage les clubs dans la durée, au-delà du temps de formation :**

- Accompagner l'appropriation de la démarche et sa mise en œuvre dans le club.
- Pérenniser le principe **d'échange entre clubs** et concevoir un système de **tutorat des clubs**, basé sur des rencontres périodiques.
- Mettre en place une bonne articulation entre les Ligues et les Comités : formation/ accompagnement.