

## PROJET FEDERAL 2018-2021

### Introduction

EN 2017 pour proposer ce projet fédéral nous écrivions :

« Aménagement du temps de travail, développement du temps partiel, formation professionnelle tout au long de la vie, carrières multi-employeurs, attention accrue à l'équilibre vie professionnelle-vie privée et à la qualité de vie au travail, recul de l'âge de la retraite, prise en compte par l'entreprise du handicap et des maladies professionnelles, émergence du télétravail, pour ne citer que quelques-uns des aspects du « big-bang » en cours : en cette fin de décennie, **le travail est au cœur d'une profonde mutation, impactant tant les salariés que les entreprises.**

Pris dans ce mouvement historique et irréversible, le **sport d'entreprise se voit porteur de nouveaux enjeux d'ampleur sociétale**, qui dépassent ses finalités traditionnelles, et commandent de nouvelles modalités d'organisation et d'intervention : nous voulons ici citer les activités physiques qui peuvent être regroupées sous l'intitulé de « **sport santé** » ou « sport mieux-être », mais aussi celles favorisant l'insertion professionnelle, l'intégration dans l'entreprise ou encore la **cohésion** des équipes au travail.

Dès lors, les **acteurs** dont l'objet est le développement du sport d'entreprise n'ont d'autre alternative que de s'adapter à cette transformation. Placée en première ligne de ces opérateurs, la FFSE entend, sur la période 2018-2021, accentuer résolument son processus de modernisation amorcé sur la période précédente, tant en interne que vis-à-vis des entreprises.

Notre ambition est donc conséquente :

- Nous visons le doublement du nombre de salariés pratiquant une activité physique ou sportive en entreprise à l'horizon de 2021. Pour cela nous devons nous doter d'un instrument de mesure de ces pratiques en créant un baromètre de ces pratiques.
- De même nous nous donnons comme objectif d'atteindre 50 000 membres de la fédération et 1000 structures en 2021.

Mais il est essentiel que cette agilité s'appuie sur des « fondamentaux » qui constituent le **socle de la signature FFSE**, à savoir sa mission de **service public** et son corollaire, la conviction d'un sport avant tout vecteur de **lien social** dans l'entreprise au service de la performance entrepreneuriale.

Telles sont les **ambitions** du projet fédéral de la FFSE d'ici 2021 qui s'appuie sur une stratégie internationale volontariste ainsi que sur une nouvelle organisation de la relation fédération et structures territoriales. »

Le bilan qui suit reprend chaque élément du projet et indique si les objectifs ont été remplis ou dépassés (**indicateur vert**) non atteints (**indicateur rouge**) ou difficile à renseigner ou partiellement atteints (**indicateur jaune**). Bonne lecture.

## A/ LES AMBITIONS FEDERALES

### **I) ACTIONNER LE LEVIER DES APS POUR ACCOMPAGNER LES EVOLUTIONS PROFONDES EN ŒUVRE DANS LE MONDE DU TRAVAIL**

- 1)** Développer les services et interventions de la FFSE dont l'objectif est le **sport santé**
- Prévention primaire : Lutter contre la sédentarité et atténuer la pénibilité. Elaborer et propager des solutions adaptées à chaque entreprise/métier. Participer à la mise en place de maisons sport santé bien être.
  - Prévention secondaire : Accompagner le retour en emploi des personnes en retour de congés maternité et longue maladie en proposant des actions spécifiques d'activités physiques adaptées aux personnes en retour de longs congés et accélérer leur réintégration en entreprise en partenariat avec la MILDECA, prévenir les conduites addictives en entreprise
- Identifier et diffuser les bonnes pratiques en les valorisant par la création d'un label « sport santé bien être en entreprise » interministériel.

**Indicateur : Nombre de labels sport santé en entreprise délivrés (objectif 2021 : 50 labels)**

*Non retenu dans le cadre la convention d'objectifs par le ministère, nous n'avons pas développé ce point qui est travaillé dans le cadre européen pour une sortie de certification européenne en 2021.*

- 2)** Axer l'offre de formation sur la **qualification « entreprise »** des intervenants et opérateurs
- La fédération est un organisme de formation agréé par le Ministère du Travail et référencé sur DATADOCK. Elle élabore des formations permettant d'accompagner les acteurs pour mettre en place ses orientations.
- Des formations sont nécessaires pour accompagner les entreprises, les éducateurs sportifs et nos dirigeants et salariés à la mise en œuvre d'actions de sport santé et les faire monter en compétence. Nous prévoyons donc des séances de formations régulières et la création dans l'olympiade d'une qualification professionnelle inscrite au RNCP pour professionnaliser l'encadrement du sport en entreprise.

**Indicateur : nombre de journées stagiaires (objectif 2021 : 150)**

*Sur la base d'une adaptation de notre stratégie, nous avons développé notre organisme de formation en particulier en créant le CAPE , non inscrit au RNCP mais pris en charge par les fonds de la formation professionnelle qui a abouti en 2020. Durant la saison 2020 – 2021 c'est-à-dire une demie saison, nous avons d'ores et déjà assuré plus de **350 journées stagiaires***

### **3) Sport propre accompagner les entreprises dans leur mise en place des plans de mobilité et leur offrir des solutions adaptées**

- La FFSE entend mobiliser toutes les formes d'activité physique au travail. La question des mobilités au sein des entreprises comme sur les trajets domicile travail constitue pour beaucoup la première (et seule) activité physique de la journée.
- En relation avec des partenaires (Ademe, clubs des villes et territoires cyclables au plan national, partenaires multiples dans le cadre d'un projet européen), la FFSE promeut les mobilités actives dans les entreprises et prépare les salariés notamment par des sessions de formation au bon usage du vélo en ville.
- La FFSE proposera également aux entreprises de plus de 100 salariés de les accompagner dans la rédaction de leur plan de mobilité.

**Indicateur : nombre d'entreprises accompagnées par la FFSE dans leur démarche de mobilité active (Objectif : 50 en 2021)**

*Cette action n'a pas été entreprise. Toute la partie de nos propositions sur le sport santé a été écartée par le ministère dans le cadre de la convention d'objectifs. Nous sommes donc restés focalisés sur les actions conventionnées avec le ministère.*

#### 4) Favoriser le rapprochement des **acteurs du sport dans l'entreprise**

- La Fédération considère comme « entreprises » toute structure employeuse : entreprises, associations, collectivités, établissements publics.
- En s'appuyant sur les expériences réussies en région (Dynaform Ludres ou Plat'forme Colombelles), il conviendra d'étendre l'intervention et l'impact de la fédération et de ses structures territoriales sur les territoires métropolitains et ultra-marins en renforçant les ligues et comités départementaux. La mise en place d'activités diversifiées, mais aussi régulières et durables, sur l'ensemble du territoire, sera poursuivie afin d'installer l'offre sportive à proximité des entreprises et réduire les inégalités d'accès à la pratique sportive des salariés.
- Le développement d'événements attractifs (jeux, course de la diversité, fêtes du sport, Lauriers du sport), notamment outre-mer (Jeux nationaux 2019 en Martinique 2000 participant-e-s) constituera un levier de communication et de motivation favorisant la mobilisation des entreprises.
- Un challenge connecté des entreprises (course, marche vélo) sera organisé dès septembre 2018 en partenariat avec la start-up « Squad-Runner », couvrant l'ensemble du territoire national.
- La mutualisation des entreprises (notamment autour des zones d'activités) sera recherchée pour permettre aux plus petites (qui sont nombreuses) de pouvoir participer en surmontant les effets de seuil.

**Indicateur : nombre d'affiliations (objectif : 1000 structures membres en 2021)**

- ✓ *Le changement de logiciel de gestion des licences et affiliation ainsi que l'évolution des structures membre (regroupement en une entité nationale -siège- de plusieurs structures multiples, l'affiliation d'associations d'entreprises ou du barreau représentant des centaines de cabinets)*
- ✓ *La perte des 200 clubs de football FLA en 2018 ainsi que la crise sanitaire n'ont pas permis de tenir l'objectif assigné dont les données statistiques ne sont pas fondées sur les mêmes principes de calcul qu'en 2017.*

#### 5) **Expérimenter** pour **optimiser** les ressources à disposition du développement du sport d'entreprise

- La FFSE s'est impliquée dans une expérimentation pour créer un nouveau modèle économique dans le monde du sport : La société coopérative d'intérêt collectif. L'objectif de cette expérimentation est de mettre en place un nouveau modèle de mise en relation des différentes parties prenantes : il s'agit de fédérer dans la gestion de cette entreprise l'ensemble des acteurs favorisant le développement du sport dans une perspective de santé, de bien-être et d'insertion sociale. Par la mobilisation de l'écosystème d'un territoire, les bénéfices de la mise en place d'une politique d'offre sportive globale à destination des salariés des entreprises de ce territoire seraient maximisés.
- D'une manière générale, la FFSE est à l'affût des innovations et expérimentations favorisant l'accès de toutes et tous aux activités physiques et sportives en relation avec les acteurs les plus divers.

**Indicateur : nombre de pilotes (SCIC, maison du sport santé, mutualisation des installations.....) (Objectif 2021 : 10 pilotes réalisés ou en cours)**

*Plusieurs éléments de cet objectif (maison sport santé notamment) n'ont pas été mis en œuvre. Toute la partie de nos propositions sur le sport santé a été écartée par le ministère dans le cadre de la convention d'objectifs. Nous sommes donc restés focalisés sur les actions conventionnées avec le ministère.*

*Le projet de SCIC travaillé avec la métropole de Lyon a été abandonné en cours de route par la collectivité. La mutualisation des installations a été entreprise dans différents sites.*

*D'autres pilotes ont vu le jour qui sont regroupés dans nos guides des bonnes pratiques inter ou intra entreprises.*

## 6) Evaluer la performance des entreprises mettant en œuvre des **politiques sportives d'entreprise**

➤ La FFSE prétend, en s'appuyant sur des études existantes (étude Goodwill 2015) que l'implication des entreprises dans les APS de leurs salariés constitue un élément renforçant leur performance. Il convient de mesurer la réalité de cette affirmation et de mesurer quelles activités sont les plus porteuses de plus-value pour l'entreprise. Chaque acteur proposant des actions aux entreprises en établira une évaluation à trois mois en relation avec la direction pour recueillir les informations sur sa performance.

**Indicateur : Nombre de retours positifs des dirigeants sur l'impact de la mise en œuvre d'une politique sportive dans l'entreprise (objectif 2021 : 90%)**

*Si nous n'avons pas pu nous doter d'un baromètre de l'activité physique en entreprise, les études récentes et notamment celle de Generali indiquent que **100%** des chefs d'entreprise ayant mis en place des APS pour leurs collaborateurs se disent satisfaits.*

## **II) REAFFIRMER LES APS COMME LIEU DE RENCONTRE ET DE LIEN SOCIAL DANS L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT**

### **II-1) La FFSE, l'opérateur garant des valeurs d'égalité et de solidarité inhérentes au service public :**

#### **7) Ne laisser aucune salariée en marge des APS dans l'entreprise**

➤ Refléter la réalité de la pratique d'APS par des femmes en entreprise au niveau de leur adhésion à la fédération. En effet, si le sport d'entreprise est un vecteur essentiel de la généralisation de la pratique des APS par les femmes, cela se traduit insuffisamment parmi nos membres. Le développement d'une offre notamment compétitive adaptée (qui donne du sens à la prise de licence) sera recherché à l'image « des fées du sport »

➤ Par ailleurs, la place des femmes dans les instances fédérales est encouragée au plan national (mixité du bureau fédéral) mais tarde à se traduire dans les instances territoriales. La commission pratiques féminines (commission statutaire de la fédération) s'est emparée de ce sujet au plan national et européen (un projet de travail sur trois ans sur cette thématique est engagé en partenariat avec différents experts). Notre proximité avec le monde de l'entreprise nous conduit à envisager un transfert entre le monde de l'entreprise et celui du sport, au regard de ce que le monde de l'entreprise a mieux mis en place que celui du sport sur ce terrain.

➤ Multiplier les initiatives de pratiques mixtes dans nos propositions sportives. C'est déjà le cas dans les épreuves des Jeux : cela doit être développé dans des actions de proximité ;

➤ Consolider par le sport les réseaux de femmes managers à l'exemple du « foot working des entreprises ».

**Indicateur : pourcentage de femmes membres de la fédération. Objectif : Atteindre 33% de femmes membres de la FFSE en 2021.**

*Probablement la réussite majeure de l'olympiade, la féminisation de la fédération. Aussi bien dans ses instances (4 nouvelles présidentes de ligue) que dans la pratique (montée de la présence féminine régulière aux Jeux, 39% de membres -licenciées et ATP). Succès grandissant de la pratique du football féminin ( de 12 à 25 équipes dans l'olympiade). Il reste à augmenter plus sensiblement encore le nombre de licenciées. Plus de 50% des ATP sont des femmes.*

## 8) Favoriser l'intégration des personnes en situation de **handicap** dans les entreprises par l'activité physique en développant des pratiques handivalides et handisport dans les entreprises

- Créer une offre de pratiques adaptées aux salariés en situation de handicap dans les territoires : Développement de la course de la diversité, développement de pratiques « mixtes » handi-valides (volley assis par exemple) en entreprise.
- Sensibiliser les salariés et les dirigeants (sportifs et d'entreprise) au handicap par la pratique d'activités handisports (séminaires de dirigeants autour d'une pratique handisport). Promotion et organisation de l'opération « capables ensemble », visant à faire pratiquer conjointement des salariés valides avec des personnes en situation de handicap (physique, sensoriel, mental et psychique).
- Inciter les entreprises à proposer une offre de pratique sportive destinée aux personnes en situation de handicap

**Indicateur : Nombre de manifestations ouvertes aux personnes en situation de handicap.**  
**Objectif 2021 : 25**

*Objectif non tenu en 2020 en raison des suspensions d'activités. Mais la tendance est soutenue sur le début d'olympiade. Les jeux se sont enrichis de nouvelles disciplines ouvertes aux personnes en situation de handicap, les courses de la diversité se déploient en 2021 et nous sommes assidument à la recherche de partenariats permettant de mieux inclure les personnes en situation de handicap dans le sport d'entreprise. Nous devrions tenir l'objectif en 2021.*

## 9) Etendre le sport d'entreprise aux personnes **en attente d'intégration dans l'emploi**

- S'appuyant sur l'expérience acquise en formant les emplois d'avenir recrutés par la Poste en mobilisant les APS en 2012-2014, la FFSE a développé une expertise en matière de formation par le sport aux compétences professionnelles, notamment au savoir être. Elle s'est associée à l'association « sport emploi », installée à Bordeaux, pour construire un dispositif, « Courons vers l'emploi », destiné à permettre aux jeunes des missions locales de préciser leur projet professionnel et de s'y préparer en s'appuyant sur les compétences acquises à travers les APS. Un partenariat avec le Conseil national des missions locales avait ainsi été conclu afin de développer « Courons vers l'emploi ». La mise en œuvre de ce dispositif dans différentes régions atteste de sa pertinence.
- L'AFPA, première structure de formation en France regarde avec intérêt cette démarche pour l'adapter à ses publics. Un partenariat est envisagé.
- Cette opportunité permet également de porter les valeurs citoyennes du sport lors de nos interventions.

**Indicateur : nombre de personnes impliquées dans des dispositifs d'insertion professionnelle par le sport (Objectif : 3000 en 2021)**

*Après une première partie d'olympiade qui a dépassé nos objectifs (1850 personnes impliquées en 2019 sur 1500 espérées), l'année 2020, et 2021 pour son premier semestre présentent un résultat beaucoup plus décevant. Bien sûr en raison de l'impossibilité de faire pratiquer es APS durant la période, mais aussi en raison de la non reproduction du dispositif « courons vers l'emploi » sur le territoire. Des dynamiques de même nature ont été enclenchées localement, mais insuffisamment compte tenu du contexte sanitaire, notamment.*

## 10) Favoriser l'intégration en entreprise des **sportifs de haut-niveau**

➤ La FFSE dispose d'une expertise sur les attentes des entreprises en matière sportive et sur l'intégration des nouveaux salariés dans les entreprises. Un constat a été fait : les sportifs de haut niveau rencontrent régulièrement des difficultés d'intégration dans les entreprises qui les recrutent alors qu'ils sont en carrière (ils peuvent aisément être vécus par leurs collègues comme des privilégiés occupant un emploi, mais n'en assurant pas l'intégralité, compte tenu de la charge d'entraînement et de compétition). Or, leur présence dans les entreprises peut être transformée en un échange gagnant-gagnant. C'est pourquoi, en nous appuyant sur notre réseau d'entreprise et notre expertise, nous mettons en œuvre des stratégies et un accompagnement des sportifs de haut niveau et des entreprises pour favoriser l'intégration des sportifs dans l'entreprise en les intégrant à la politique interne de l'entreprise. Il ne s'agit pas de faire des sportifs des encadrants, mais de valoriser leur expertise à leur arrivée en les intégrant comme des ambassadeurs d'une politique sportive conduite pour l'ensemble des salariés.

Un accompagnement leur permettant de se faire plus rapidement aux codes de l'entreprise est également mis en place.

Cette action, conduite dans 2 régions en 2017, demande à s'étendre dans les autres régions en relation, si possible, avec les acteurs du pacte de performance.

**Indicateur : Nombre d'entreprises membres de la FFSE accueillant des sportifs de haut niveau (Objectif : 20 en 2021).**

*Non retenue dans le cadre de la convention pluri annuelle d'objectifs avec le ministère, cette action portée localement dans deux régions s'est tarie et n'a pas été développée.*

## 11) Opérer les **contrôles** de conformité et de qualification

➤ La fédération a créé des certificats fédéraux garantissant les compétences de leurs détenteurs dans différents domaines : capacité à mettre en œuvre un éveil musculaire, capacité à utiliser en autonomie les instruments d'une salle d'entreprise...

Ces qualifications valident des compétences vérifiées et reposent sur des modules de formation courts afin de pouvoir s'adapter aux exigences du monde du travail.

➤ Cette stratégie est appelée à se renforcer pour assurer une pérennisation des pratiques dans les entreprises tout en renforçant la sécurité y compris juridique des salariés et des entreprises.

**Indicateur : nombre de certificats fédéraux délivrés (objectif : 3000 d'ici 2021)**

*La stratégie fédérale en la matière a très bien démarré et les objectifs ont été remplis et auraient dû être largement dépassés si l'activité n'avait pas été gelée en 2020/2021. La logique de certification fédérale est attendue et sécurise les entreprises. Il faudra poursuivre en ce sens.*

### II-2) La FFSE, facilitateur de **lien social** dans l'entreprise et son environnement :

## 12) Rendre **visible** le sport d'entreprise

➤ Travailler le lien social en entreprise par la pratique d'APS repose sur un minimum d'envie de la part de l'ensemble des salariés (dont une partie ont une représentation faussée d'un sport exclusivement axé sur la performance), ainsi que sur une adhésion de leurs managers au principe du sport comme levier vertueux pour améliorer la cohésion.

➤ Dès lors il est important de donner à voir une image attrayante pour tous du sport d'entreprise, en utilisant tous les canaux de communication, multipliant la fréquence des messages, favorisant les témoignages des participants, centrant la communication sur les dimensions d'ouverture à tous et festive.

➤ La FFSE souhaite développer sa présence dans tous les médias et en particulier sur les réseaux sociaux.

**Indicateur : volume d'abonnés sur les réseaux sociaux Facebook, Twitter, LinkedIn (Objectif : 20 000 en 2021)**

*Objectif atteint avec plus de 20000 abonnés aux trois réseaux pour la FFSE et ses structures déconcentrées avec plus de 12000 abonnés sur le réseau linkedin, sans compter les réseaux liés aux nombreux projets européens ou ceux des événements spécifiques (jeux du sport d'entreprise, courses de la diversité ...). Ce résultat valide un gain de notoriété de la FFSE durant ces 4 années qui reste à renforcer, mais qui semble indiscutable.*

### 13) Favoriser la **cohésion** des salariés dans l'entreprise

- Les entreprises ont compris de bonne heure que le sport était porteur d'esprit d'équipe car véhiculant naturellement les valeurs de respect d'autrui, d'entraide et de collaboration, de rapprochement devant l'adversité. Cela dit, les séminaires à caractère sportifs n'ont longtemps été mis en place qu'au bénéfice du top management et des cadres supérieurs des organisations.
- Or depuis la crise économique de la fin des années 2000, les entreprises ont eu à faire face à un phénomène de délitement du lien social au sein de leurs équipes de production, d'où la mise en place de sessions de remotivation ou consolidation de la cohésion par la pratique d'APS.
- Dans ce contexte, la FFSE a construit et développé un savoir-faire axé sur la culture de l'esprit d'équipe, auquel ont fait appel notamment ENGIE (à l'occasion d'un déménagement mal vécu par les salariés) ou encore une sous-direction du Ministère des Sports (séminaire).
- Parallèlement, on peut considérer que la participation de salariés d'une même entreprise à un événement FFSE (challenge, Lauriers du sport, Jeux, principalement) favorise la connaissance mutuelle, et consécutivement renforce la cohésion au sein de l'entreprise.
- Fort de ce constat et de son expérience, la FFSE entend développer des séminaires de cohésion à destination de toutes les catégories de salariés.

**Indicateur : nombre de salariés bénéficiant d'un séminaire de cohésion FFSE (Objectif : 1000 en 2021)**

*Si nous avons rencontré quelques succès dans ce domaine (en particulier avec le gestionnaire d'espaces professionnels Icade) nous sommes demeurés au stade de l'expérimentation sans passer à une dimension plus « industrielle ».*

### 14) Favoriser l'**engagement**

- Après l'accroche initiale entre les salariés lors d'un événement sportif, la consolidation du lien social dans l'entreprise passe par une pratique dans la durée des APS.
- A ce titre la licence constitue la forme la plus achevée de l'engagement individuel, puisqu'elle engage à une pratique récurrente sur une année.
- Cela dit la licence ne suffit pas à rendre compte de formes d'engagement moins affirmées, mais qui traduisent cependant un volontarisme des salariés à rechercher plus de proximité en interne (participation à un événement type marathon relais par exemple).
- Le passeport FFSE a été créé et lancé en 2018 pour rendre compte de ces engagements qui doivent se développer sur l'olympiade.

**Indicateur : nombre de licences et passeports FFSE (objectif : 50 000 en 2021)**

*Le résultat de la fin 2020 est très éloigné de l'attente. Bien sûr le contexte sanitaire a vidé les fédérations de leurs membres. Mais à la FFSE, l'absence de sentiment d'appartenance s'est prolongée. La notion de fédération de « services » est maintenue, comme en témoignent les demandes de remboursement de licences liées à l'absence de pratique pour raison sanitaire en 2020. Nous aurons à déployer une énergie particulière dans le projet fédéral à venir pour développer le sentiment d'appartenance à la FFSE sur tout le territoire.*

### 15) Promouvoir la **convivialité**

- Si les APS en entreprise constituent, par leur nature même, un levier puissant pour consolider le lien social en interne, il convient d'ajouter qu'autour de la pratique s'offrent de multiples occasions et opportunités de faire se rencontrer les salariés : conjoints, enfants, familles accompagnant les pratiquants ; temps conviviaux organisés en amont et aval de la pratique (cérémonie d'ouverture des Jeux, de remises de trophées, soirées de clôture, etc).
- Consciente de l'importance de ces temps, à tort souvent considérés comme périphériques, la FFSE apporte un soin particulier à leur organisation et leur succès, en prolongement des épreuves sportives.

**Indicateur : nombre d'accompagnants non pratiquants aux manifestations FFSE (Objectif : 5000 d'ici 2021)**

*Si la mesure efficiente de cet indicateur est délicate, l'effort pour développer cette convivialité a été notable et porteur malgré la rupture sanitaire.*

## **B/ Une stratégie renouvelée**

### **I) DEVELOPPER LA PLACE DE LA FRANCE A L'INTERNATIONAL**

#### **16) Piloter la politique européenne et internationale du sport d'entreprise**

- Investie depuis plusieurs décennies pour présider aux destinées de la Fédération Européenne du Sport d'Entreprise (EFCS), à l'origine de la création de la Fédération Mondiale du Sport d'Entreprise (WFCS), la France préside les deux fédérations internationales et en assure le pilotage.
- Cette initiative et ce leadership ont favorisé le développement de la Fédération française qui, en retour, peut faire bénéficier de son expérience les structures internationales. Les élections des exécutifs de ces fédérations ont lieu en 2018, L'enjeu premier consiste à se maintenir à la tête de ces fédérations. Par ailleurs, le développement de la toute récente fédération mondiale constitue une priorité. Le nombre de pays membres et le poids des membres dans leurs pays seront les deux axes mis en avant.

**Indicateur : Réélection du président. Nombre de pays membres de la fédération mondiale en 2021**

*Les succès internationaux de la FFSE et le rayonnement de la WFCS et ses nouveaux membres ont permis la réélection du Président, effective à Athènes, en juin 2019.*

#### **17) Faire reconnaître la place du sport d'entreprise dans les instances internationales**

- La reconnaissance de l'importance du sport d'entreprise, son développement et ses financements dépendent de plus en plus fréquemment de structures internationales, notamment Européennes. C'est pourquoi la FFSE développe depuis plusieurs années une stratégie de travail dans le cadre européen.
- S'inscrire dans une dynamique européenne, en étant présent dans les différentes instances communautaires, et internationales, en recherchant des partenariats à ce niveau, constitue des enjeux importants pour la réussite du développement du sport d'entreprise en France.
- La FFSE sollicite donc le concours de partenaires dans ces espaces internationaux : réponse à des appels à projet européens, rechercher des relations avec des organisations telles que l'Organisation internationale du travail ou le Bureau international du travail correspond à cette dynamique. LA FFSE au plan national s'y investit et promeut auprès de ses structures déconcentrées la participation aux projets européens ou internationaux.

**Indicateur : Réponse à cinq appels à projet internationaux ou européens d'ici 2021**

*La fédération a acquis un savoir-faire et une réputation Européenne indiscutable sur le terrain des projets européens. Véritable experte, elle a été sollicitée par la Ministre des sports ainsi que le CNOSF pour apporter son expertise et son expérience au bénéfice du sport français. Depuis 2017, la FFSE est ou a été impliquée dans au moins 6 projets dont 1 comme leader. A noter un regroupement de grande valeur à la Défense avec EmOCS en 2019 qui a réuni plus de 1000 décideurs sur le sport d'entreprise. L'EFCS, très liée à la FFSE, en a piloté 3 pour son compte.*

#### **18) Accueillir des événements internationaux du sport d'entreprise**

- L'organisation d'événements internationaux constitue une vitrine favorisant le développement de la pratique du sport d'entreprise sur le territoire national.
- L'accueil des Jeux mondiaux en 2018 à Baule concernera ainsi un nombre jusqu'alors non atteint de participants Français.
- De même l'organisation de conférences internationales autour des problématiques du sport d'entreprise focalise l'attention sur cette thématique de la part des plus grandes entreprises françaises.
- La FFSE développera dans l'olympiade une stratégie permettant de multiplier ces événements. L'accueil en 2023 des Jeux Européens d'été du sport d'entreprise constitue un objectif prioritaire pour la Fédération.

**Indicateur : Obtention dans l'olympiade de l'organisation des Jeux européens en France.**

*Obtenu en 2018, l'organisation des Jeux Européens du Sport d'Entreprise à Bordeaux en 2023 devrait marquer une date dans l'histoire de la fédération européenne notamment par le nombre de participants espérés (entre 7 000 et 10 000) et les conditions d'organisation pour des Jeux responsables centrés sur des transports publics.*



## **II) STRUCTURER NOS INSTANCES TERRITORIALES POUR METTRE EN ŒUVRE LES AMBITIONS FEDERALES SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE**

Afin de proposer une politique sportive accessible sur l'ensemble du territoire, et d'installer une offre sportive à proximité des entreprises, la Fédération a pour ambition de développer son réseau déconcentré et de s'appuyer sur des structures territoriales (ligues et comités départementaux) renforcées.

Les objectifs visés :

- **L'association au projet fédéral et la réaffirmation d'une identité fédérale** : redonner du sens aux priorités et produits fédéraux, à travers une déclinaison de ces derniers sur l'ensemble des territoires ;
- **Le renforcement du sentiment de solidarité** entre les différentes structures territoriales et au sein de la fédération : communication ascendante, descendante et transversale ;
- **La déclinaison d'un maillage territorial équilibré** et un appui de la fédération aux ligues et comités départementaux adapté à la situation de chaque structure.

La stratégie de structuration territoriale s'appuiera ainsi sur 3 piliers :

### **19) Assurer le développement de l'offre sportive fédérale sur le territoire**

- **Décliner les « produits fédéraux » sur l'ensemble du territoire** : La déclinaison de la stratégie nationale implique un développement de l'offre sportive à travers des dispositifs fédéraux, adaptés aux spécificités de chaque territoire en fonction des besoins. Ces produits fédéraux peuvent être compétitifs (Les Lauriers du sport, les challenges...) ou non (Les Fées du sport, Courons vers l'emploi...).
- **Décliner les partenariats nationaux sur l'ensemble du territoire** : La déclinaison de nos partenariats nationaux (fédérations sportives, fédération nationale profession sport loisirs, start-ups, mutuelles...) sur les territoires sera privilégiée pour varier les activités proposées dans les meilleures conditions.
- **Développer des projets nationaux fédérateurs** : Des compétitions nationales permettent à tous de participer en même temps à un même événement :
  - Les Jeux nationaux, organisés à une fréquence plus rapprochée (tous les ans) offrent l'opportunité à tous les licenciés FFSE de se réunir dans une région différente chaque année.
  - De même, le projet de challenge connecté des entreprises, permet à tous les territoires de participer en même temps, mais sur la durée, à une même compétition.
- **Initier des projets d'ampleur dans les territoires, afin d'aider les ligues et comités à se structurer économiquement** : en fonction des besoins et des initiatives partenariales, la Fédération est aussi directement à l'initiative de projets en région, en lien étroit avec la ligue concernée qui devient par la suite en grande partie responsable et bénéficiaire d'un projet qui lui apporte gain économique, expertise supplémentaire, et l'aide à se structurer. Exemples : le partenariat avec Harmonie Mutuelle en région Centre, le projet Confluences à Lyon, la tournée du FASTT dans les régions. Impulsés par le niveau national, ces projets permettent aux territoires de se développer, accompagnés dans un premier temps par les moyens de la fédération ; par la suite, le développement de ces projets s'appuie sur la capacité des ligues et comités à s'en emparer et à les décliner sur leur territoire.
- **Favoriser la labélisation fédérale d'événements créés sur les territoires** : En parallèle, associer les territoires au projet fédéral implique que ces derniers puissent de leur initiative proposer des événements régionaux à la labélisation fédérale, afin de bénéficier d'une valorisation et d'une visibilité plus forte.
- **Assurer la viabilité des structures et des projets, par le contrôle et l'évaluation** : assurer le succès des projets et la viabilité des structures implique contrôle et évaluation :
  - L'évaluation qualitative et quantitative d'un projet dans ses différentes dimensions (rapport bénéfice/risque économique, en termes d'image...) devra être systématiquement recherchée.
  - Plus globalement, la structuration de la ligue ou du comité sera évaluée qualitativement (remontées des projets ou plans de développement, capacité à construire des actions diversifiées sur le long terme), quantitativement (nombre de licences et affiliations) et financièrement (contrôle financier à travers les bilans annuels demandés).

**Indicateur : Nombre de manifestations organisées par ligue (objectif : 15 en 2021)**

*L'hétérogénéité à laquelle nous avons été confrontés dans les ligues ne permet pas de renseigner précisément cet indicateur. Si de nombreuses ligues ont dépassé cet objectif dans l'olympiade d'autres ont été d'une existence relative. Les années 2020 et 2021 ne sont pas propices à la réalisation de cet objectif faute de pouvoir organiser les activités.*

## **20) Structuration des territoires : coordination et mutualisation des pratiques au sein d'un réseau territorial renforcé**

- **Améliorer la circulation de l'information vers les territoires, et les remontées d'information :** renforcement du lien régulier avec les ligues : réunions de travail avec les conseillers techniques fédéraux en région, diffusion d'un calendrier commun, newsletter,... Ces échanges d'informations permettent également l'amélioration du fonctionnement fédéral dans sa globalité (exemple : suite aux retours de terrain, engagement d'un travail de simplification et modernisation du système de prise de licences par les salariés).
- **Favoriser le partage d'expérience et la mutualisation des pratiques entre les territoires :** élaboration d'une méthodologie et renforcement de l'outillage technique des ligues : construction d'un kit de fiches « retours d'expérience » en région, plateforme d'échange, newsletter interne valorisant les bonnes pratiques... La fédération se nourrit en effet aussi de ses ligues : en s'appuyant sur les expériences réussies, en valorisant les initiatives en région, et en aidant à la modélisation de ces bonnes pratiques, il conviendra d'étendre l'intervention de la fédération sur les territoires encore peu développés.

**Indicateur : Nombre d'expériences territoriales réussies modélisées (Objectif d'ici 2021 : 20)**

*Les guides imprimés et sortis dès 2019 avec la modélisation des actions de formation, d'expériences intra-entreprises et inter-entreprises réunissent plus de 30 modélisations, sans compter un pilotage national des courses de la diversité qui devrait permettre la tenue de 6 courses dès 2021 sur le territoire.*

## **21) Accompagnement des structures territoriales : soutien à l'élaboration de projets locaux en lien avec les objectifs fédéraux**

- **Accompagnement technique des ligues et comités, en fonction de leurs besoins :** élaboration et construction de projets, élaboration d'un dossier et d'une stratégie,... cet accompagnement s'effectue selon le degré d'autonomie des ligues (qu'elles soient déjà développées, récemment créées, ou à redynamiser). En 2020, une réunion bilan avec chaque ligue ainsi qu'avec les principaux partenaires (financiers et têtes de réseau) sera organisée.
- **Formation des élus, bénévoles et salariés :** les évolutions du projet de développement de la FFSE, les spécificités du sport d'entreprise, les moyens et modalités de mise en œuvre des projets, les apports réglementaires ou techniques : des formations seront proposées aux élus, mais aussi aux salariés, afin de les accompagner et de les outiller dans leur développement territorial.
- **Apport en termes de moyens humains et financiers :** Au-delà du soutien technique à distance, ou parfois lors de déplacements spécifiques en région, la fédération assure un soutien des ligues à travers la gestion du dispositif du service civique : le suivi des services civiques en région est assuré du recrutement à la sortie, en passant par un suivi mensuel de leurs actions et l'organisation de leur parcours citoyen. La fédération visera à renforcer la capacité d'action des ligues à travers le suivi du bon déroulement de la mission, aussi bien pour le jeune que pour la structure.

**Indicateur : Nombre de ligues disposant d'un projet de développement validé par la DTN (objectif 2021 : 15)**

*L'attribution de la gestion des moyens financiers mis à disposition des structures déconcentrées des fédérations (ligues, comité départementaux, clubs) par les fédérations a permis dès 2020 une forme de validation des projets de ligue qui restent à améliorer. Toutes les ligues n'ont pas sollicité des moyens (témoin de la vitalité de certaines) et les références au projet sportif fédéral sont perfectibles. La rédaction de directives techniques nationales pour la prochaine olympiade sera un élément renforçant cet objectif.*

Fort de son projet fédéral, qui constitue la ligne directrice de l'action de ses instances, de ses élus et de sa DTN pour les quatre années à venir, la FFSE se met en ordre de marche.

Elle fait **évoluer en parallèle son modèle économique** dans le sens d'un équilibre partenaires publics/privés davantage à l'image de sa sphère d'intervention et de ses cibles d'action, sans renier son **fondement d'association** loi de 1901, pour fonctionner à l'horizon 2021 comme une **entreprise performante de l'économie sociale et solidaire**.

Ce modèle permettra d'appréhender les évolutions du monde sportif et de son environnement économique en assurant les moyens du développement fédéral en toute indépendance.

Installée sur ce socle, la FFSE entend devenir la référence incontournable et le levier central de la croissance du sport d'entreprise, tant vis-à-vis des entreprises que des institutions, pour relayer efficacement dans le monde économique la dynamique engagée par la Nation pour réussir les Jeux Olympiques de 2024.

### **Conclusion :**

*Alors même que le projet n'est pas encore au bout de sa vie, il est toutefois possible d'en tirer un bilan synthétique.*

*Sur 21 indicateurs, traduisant 21 objectifs 8 ont été pleinement atteints, 7 ne l'ont pas été et 6 l'ont été partiellement ou n'ont pu être renseignés.*

*Ce serait en temps normal un bilan mitigé pour un projet ambitieux. Compte tenu du fait que deux années sur 4 ont été des années quasiment blanches pour l'activité physique et sportive, ce bilan nous semble plutôt positif.*

*Saine financièrement, malgré la période actuelle difficile, propriétaire de ses locaux, avec une feuille de route déjà chargée pour les années à venir, la fédération a les moyens de tenir la place que l'on attend d'elle dans le sport français et dans la société en général. En effet, l'activité physique et sportive « en milieu professionnel » est attendue par de nombreux interlocuteurs pour la santé des citoyens, la performance des entreprises.*

*Il nous revient de prendre toute notre place dans ce champ nouveau de développement en sachant fédérer les acteurs, convaincre les entreprises en préservant notre identité sportive au service de toutes et tous dans le monde professionnel.*

*L'olympiade qui s'ouvre, avec en bout de route les Jeux Olympiques à Paris, nous fournit une occasion unique de prendre toute notre place dans le champ du sport Français. Nous avons le savoir-faire, nous nous mobilisons pour être prêts à relever le défi.*

*La création de la solution @work fin 2020, qui répond à de nombreux blocages au sport d'entreprise (simplification de la commande, sécurisation de la pratique, diversité des offres, simplicité de la solution pour l'entreprise), constitue une avancée importante qui doit nous permettre de changer de paradigme pour l'olympiade à venir.*

*Sur cette base, notre projet pour la nouvelle olympiade devra se fixer des objectifs ambitieux et identifier les axes et les moyens pour que nous tirions toutes et tous, quelle que soit notre responsabilité, dans le même sens avec une énergie décuplée.*